

150
Jahre

150 Jahre im Bankgeschäft

Inhaltsverzeichnis

- 4** Einführung
- 6** Zeitstrahl der Geschichte
- 8** 1862–1912
- 16** 1912–1945
- 22** 1945–1980
- 30** 1980–2000
- 34** Der Weg ins 21. Jahrhundert
- 37** Ausblick

150
Jahre

Einführung

2012 feiert UBS ihr 150-jähriges Jubiläum. Dieser wichtige Meilenstein in unserer langjährigen Geschichte legt auf eindrucksvolle Weise Zeugnis darüber ab, welchen Anteil unser Institut an der Entwicklung des modernen globalen Bankensektors hat und welche Schlüsselstellung UBS als Teil der schweizerischen Tradition des Bankgewerbes zukommt.

Das Bankwesen in der Schweiz kann auf eine sehr lange, bis ins Mittelalter reichende Geschichte zurückblicken. Diese lange Tradition erklärt auch, warum die Schweiz im In- und Ausland seit jeher als wichtiger und zuverlässiger Finanzplatz gilt. Die Wahrnehmung der Schweiz als starkes Finanzzentrum wird immer wieder in der erzählenden Literatur und anderen Medien aufgegriffen und gleichsam verstärkt. Tatsächlich sind die Grösse und die internationale Bedeutung des Schweizer Bankensektors in erster Linie ein Ergebnis der Entwicklung der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die in erheblichem Masse durch die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) und den Schweizerischen Bankverein (SBV) bestimmt wurde. Aus diesen beiden Grossbanken, die 1998 fusionierten, ging die UBS AG hervor. Dennoch wurde die Grundlage für diese Evolution des modernen Schweizer Bankwesens bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts geschaffen. In jener Zeit wurden die Vorgängerbanken der SBG und des SBV gegründet, die aktiv am Aufbau der modernen Schweizer Industriegesell-

schaft beteiligt waren. Zunächst entstand 1862 die Bank in Winterthur, die sich 1912 mit der Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft zusammenschloss. 1872 wurde der Basler Bankverein gegründet, aus dem nach mehreren Fusionen schliesslich der Schweizerische Bankverein hervorging. Eines der Hauptziele der Fusion, die 1998 zur Gründung von UBS führte, bestand darin, einen global aufgestellten Bankkonzern zu schaffen, der Privat- und Firmenkunden sowie institutionellen Kunden und öffentlichen Körperschaften weltweiten Zugang zu Finanzdienstleistungen und -märkten sowie Beratung bieten und die Ausführung von Aufträgen und Mandaten in höchster Qualität gewährleisten sollte. Im Ergebnis dieser Fusion konnte die neu entstandene UBS sofort von den in vielen Jahren gesammelten wertvollen Kenntnissen und Erfahrungen sowie den gut etablierten

Geschäftsbeziehungen in verschiedenen Ländern profitieren. Ausserhalb der Schweiz waren die Vorgängerbanken von UBS bereits seit langem in vielen Städten und auf allen Kontinenten vertreten, wobei die älteste Bankniederlassung in London genau einhundert Jahre vor der Fusion eröffnet worden war. In jüngerer Vergangenheit wurden die globalen Wurzeln von UBS durch verschiedene Akquisitionen deutlich gestärkt. Einige der Firmen, die von der SBG sowie vom SBV und von UBS in den 1980er und 1990er Jahren sowie 2000 bis 2010 übernommen wurden, können ihre historischen Wurzeln ebenfalls bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Dies gilt insbesondere für die US-Brokerfirma Paine Webber, die das Fundament für die heutige UBS-Vermögensverwaltungssparte Wealth Management Americas bildete. Zu den frühen Beispielen des historischen Erbes von UBS gehört auch die Firma Phillips & Drew, die 1895 gegründet wurde und letztlich in UBS Global Asset Management aufging. S.G. Warburg, das Vorgängerunternehmen der heutigen UBS Investment Bank,

Eine dynamische Einstellung gegenüber Veränderungen war schon immer die treibende Kraft für den Erfolg unseres Unternehmens.

wurde einige Jahrzehnte später gegründet. Diese Broschüre bietet einen Überblick über die ersten 150 Jahre der Geschichte von UBS, wobei insbesondere verdeutlicht wird, wie eng unsere Firmengeschichte mit den politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen auf unserem Heimatmarkt Schweiz verflochten ist. Wir haben die Entstehungsgeschichte und die historischen Entwicklungsprozesse von UBS dargestellt und dabei wichtige internationale Unternehmenswurzeln der heutigen UBS AG

beleuchtet. Angesichts des begrenzten Umfangs der vorliegenden Publikation wird kein Anspruch auf eine vollständige und umfassende Darstellung der Unternehmensgeschichte von UBS oder der historischen Entwicklung in der Schweiz erhoben. Wir hoffen, dass Ihnen dieser faszinierende Überblick über den Werdegang unserer Firma gefallen wird. Damit

ist jedoch die Erfolgsgeschichte von UBS bei weitem noch nicht abgeschlossen. Wie in dieser Broschüre deutlich zum Ausdruck kommt, waren eine dynamische Einstellung gegenüber Veränderungen, das Erkennen und Ausnutzen von Chancen und die aktive Bewältigung von Herausforderungen die wichtigsten Triebfedern, die das Unternehmen vorangebracht haben und auch in Zukunft als treibende Kraft dafür sorgen werden, dass diese erfolgreiche Unternehmensgeschichte ihre Fortsetzung finden wird.



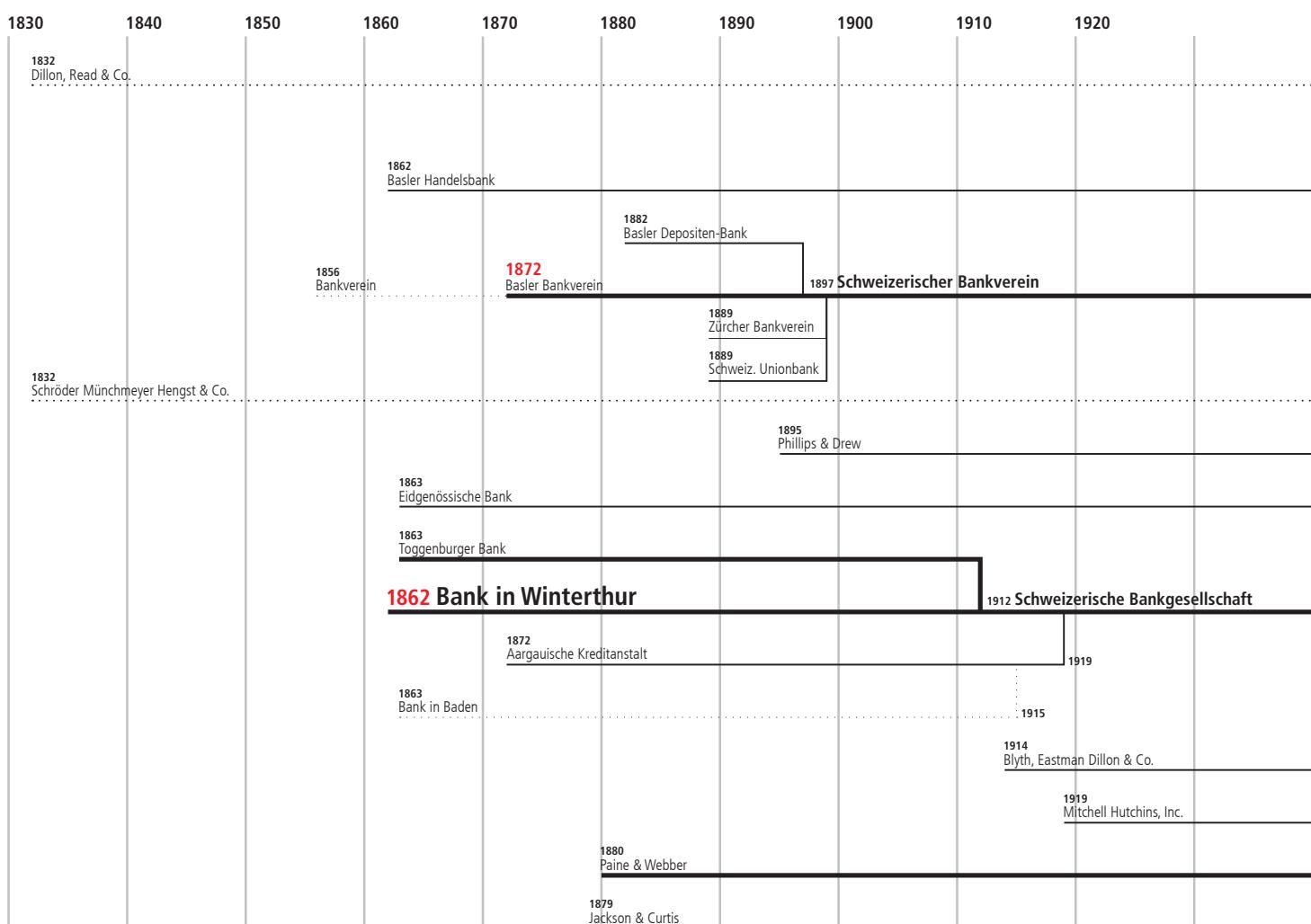
«Die Entstehung von UBS»: Der Schlüssel des SBV und das Logo der SBG verschmelzen zum heutigen UBS-Logo.

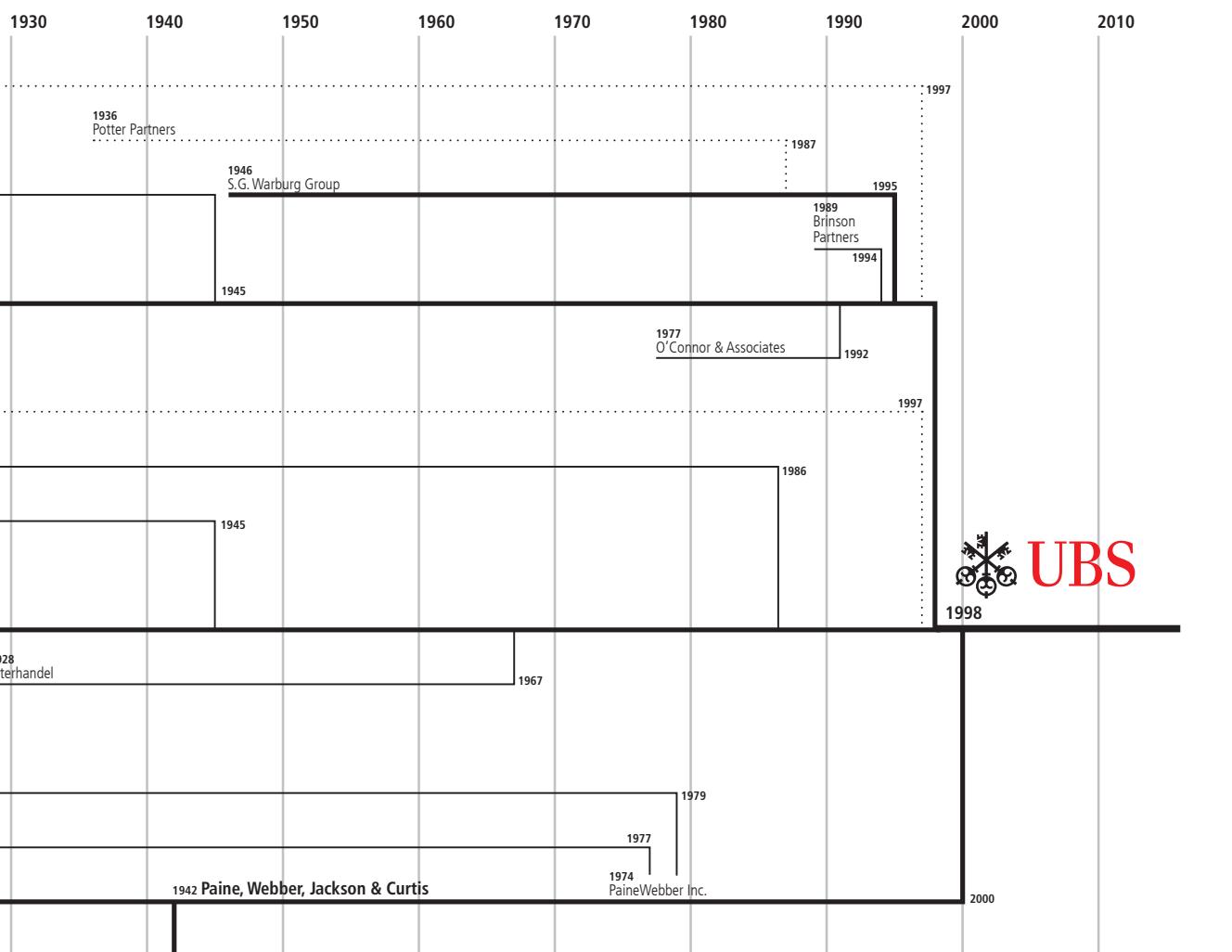
Zeitstrahl der Geschichte

Seit Gründung der Bank in Winterthur im Jahre 1862 sind mehr als 300 Finanzunternehmen, darunter Privatbanken, Sparkassen, Vermögensverwalter und Broker sowie Geschäftsbanken, Teil von UBS geworden. All diese Übernahmen und Fusionen haben die Kultur unseres

Unternehmens bereichert und zu unserem vielfältigen und globalen Erfahrungsschatz beigetragen. Die nachstehende schematische Darstellung bietet einen Überblick über einige unserer Vorgängerbanken, zu denen natürlich insbesondere die Schweizerische Bank-

gesellschaft und der Schweizerische Bankverein zählen. Die in dieser Grafik genannten Finanzunternehmen haben eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von UBS zu einer modernen Grossbank gespielt.

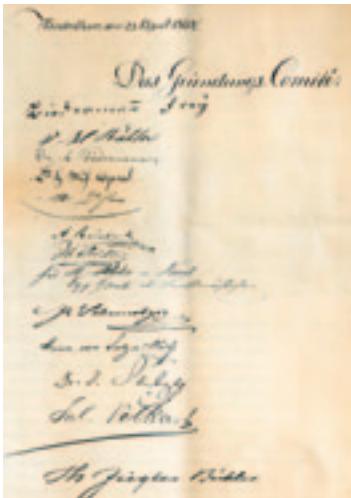




1862–1912

Von der Bank in Winterthur zur Schweizerischen Bankgesellschaft

- 1862** Die Bank in Winterthur nimmt ihre Geschäftstätigkeit auf.
- 1863** Die Toggenburger Bank wird in Lichtensteig, Kanton St. Gallen, gegründet.
- 1872** In Basel entsteht der Basler Bankverein.
- 1879/** Gründung von Jackson & Curtis, gefolgt von Paine & Webber
- 1880** in Boston.
- 1895** G. A. Phillips & Co., die spätere Phillips & Drew, wird in London gegründet.
- 1897** Durch Fusionen und Übernahmen entwickelt sich der Basler Bankverein zum Schweizerischen Bankverein (SBV).
- 1898** Als erste Schweizer Bank eröffnet der SBV eine Niederlassung in London.
- 1901** Der SBV beginnt mit der regelmässigen Veröffentlichung wirtschaftlicher Analysen.
- 1906** Die Bank in Winterthur erwirbt das Gebäude Bahnhofstrasse 44 in Zürich und einen Sitz an der Zürcher Börse.
- 1912** Durch Zusammenschluss der Bank in Winterthur mit der Toggenburger Bank entsteht die Schweizerische Bankgesellschaft.



Gründungskomitee der Bank in Winterthur.



Toggenburger Bank in Lichtensteig.

Bank in Winterthur in Winterthur.



Die heutige UBS AG ist das Ergebnis der 1998 erfolgten Fusion zweier Schweizer Grossbanken, des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Bankgesellschaft. Die beiden fusionierenden Banken konnten auf eine lange Geschichte zurückblicken, die bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückreichte. Diese historischen Ursprünge von UBS sind sowohl in politischer als auch ökonomischer Hinsicht stark mit der Entstehung der modernen Schweiz verflochten.

1848 wurde die Schweiz als Bundesstaat aus einem Verbund von 22 unabhängigen Kantonen gegründet. Mit dem neuen Schweizer Bundesstaat wurde ein einheitlicher Wirtschaftsraum geschaffen. In jener Zeit war die Industrielandschaft der Schweiz vor allem durch die Baumwoll- und Seidenindustrie geprägt, dicht gefolgt von der Uhrenindustrie. Etwa 170 Banken existierten damals bereits neben einer Anzahl privater Bankiers. Es fehlte jedoch an ausreichend starken Banken, die es vermocht hätten, die Industrialisierung des Landes, insbesondere den Bau des Eisenbahnnetzes, zu finanzieren. In den späten 1850er Jahren wurden jährlich 50 Mio. Franken in das Eisenbahnnetz investiert, um mit dem stetig steigenden Bedarf durch die zunehmende Industrialisierung Schritt halten zu können.

Von der Bank in Winterthur zur Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG)

Die Bank in Winterthur war eine derartige leistungsfähige Bank. Mit erfolgreicher Beendigung der Anteilszeichnungsfrist am 25. Juni 1862 wurde die Bank in Winterthur offiziell mit

einem anfänglichen Aktienkapital von 5 Mio. Franken gegründet. Damit war der erste Grundstein für die Entwicklung der heutigen UBS AG gelegt. Mit der Übernahme des Namens ihrer Heimatstadt setzte die Bank in Winterthur ein Zeichen der Unterstützung für die wirtschaftliche und industrielle Entwicklung ihrer Region. Winterthur, eine Stadt mit damals 16 000 Einwohnern, sollte sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zum industriellen Zentrum des nordöstlichen Teils der Schweiz entwickeln. Die Stadt spielte eine wichtige Rolle beim Bau und bei der Erweiterung des Schweizer Eisenbahnnetzes, sowohl in der Region als auch durch eigene Produktionsstätten, wobei insbesondere die *Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik* zu erwähnen ist.

Das Jahr 1863 war von einem weiteren wichtigen Ereignis geprägt. Die Toggenburger Bank, benannt nach der Region Toggenburg im Kanton St. Gallen in der Ostschweiz, wurde in der Kleinstadt Lichtensteig gegründet. Mit einem anfänglichen Aktienkapital von 1,5 Mio. Franken war die Toggenburger Bank stark auf das heimische Hypotheken- und Spargeschäft

ausgerichtet, leistete jedoch ebenfalls ihren Beitrag zur Entwicklung der lokalen Stickereibranche. 1912 schlossen sich die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) zusammen.

Vom Basler Bankverein zum Schweizerischen Bankverein (SBV)

Während sich Winterthur zum Zentrum der Industrialisierung der Schweiz in der Zürcher Region entwickelte, dominierte die an der Grenze zu Frankreich und Deutschland gelegene Stadt Basel die Wirtschaft im Nordwesten der Schweiz. Die Lage der um 1860 etwa 40 000 Einwohner zählenden Stadt Basel an einem der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte in Mitteleuropa war hierbei von entscheidender Bedeutung. Die Stadt profitierte von ihrer Stellung als Heimat der schweizerischen Seidenbandindustrie, einer wichtigen Exportbranche jener Zeit, und als Stützpunkt bedeutender Händler, Kaufleute und Vertreter.

Sechs in Basel bereits seit langem etablierte Privatbanken gründen 1872 die direkte Vorgängerbank des Schweizerischen Bankvereins (SBV), den Basler Bankverein. 1854 hatten sechs Bankhäuser eine Vereinbarung über die gemeinsame Vergabe von Darlehen unterzeichnet. 1856 kamen die Mitglieder dieses als *Bankverein* bezeichneten Bankenkonsortiums überein, «ein grosses Finanzinstitut auf Aktienbasis in der Stadt Basel



Aktienprospekt des Basler Bankvereins, 1872.



Basler Bankverein in Basel.

1912 schlossen sich die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft zusammen.

zu gründen». Dieser Beschluss wurde 1872 mit der Gründung des Basler Bankvereins als eigenständiger Universalbank umgesetzt.

Die Ursprünge des Basler Bankvereins wurden durch Basels geografische Nähe zu Deutschland mitgeprägt. Preußens Sieg über Frankreich im Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 und die anschliessende Gründung des Deutschen Reichs lösten einen massiven wirtschaftlichen und finanziellen Aufschwung in Deutschland aus, der auch seine Spuren in der Schweiz hinterliess. In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass nicht nur das Gründungsprotokoll des Basler Bankvereins in Frankfurt unterzeichnet wurde, sondern auch das Kapital von

Banknoten in Schweizer Franken, herausgegeben von der Toggenburger Bank.



einer deutschen Bank, gemeinsam mit dem Konsortium der sechs Basler Privatbanken, bereitgestellt wurde. Da sieben der 17 ursprünglichen Direktoren der Bank ihren Wohnsitz ausserhalb der Schweiz hatten, erwies sich der mit einem Stammkapital von 30 Mio. Franken gegründete Basler Bankverein von Beginn an als ein international ausgerichtetes Kreditinstitut.

Wie die Bank in Winterthur spielte auch der Basler Bankverein eine massgebliche Rolle bei der rasanten Industrialisierung der Schweiz, indem die Entwicklung Basels zum Zentrum der Schweizer Chemieindustrie unterstützt und der Ausbau des Eisenbahnnetzes finanziert wurden. Das ambitionierteste Eisenbahnprojekt seiner Zeit wurde unter aktiver Beteiligung des Basler Bankvereins und der Bank in Winterthur verwirklicht. 1882 wurde der 15 km lange Gotthard-Tunnel, ein Projekt im Umfang von 227 Mio. Franken, fertig gestellt, mit dem eine dringend benötigte Eisenbahnverbindung durch die Alpen geschaffen wurde. Der Basler Bankverein war in finanzieller und personeller Hinsicht am Bau beteiligt, während die Bank in Winterthur die Finanzierung der Lokomotiven übernommen hatte, die auf den Schienen dieses technischen Meisterwerks verkehren sollten.

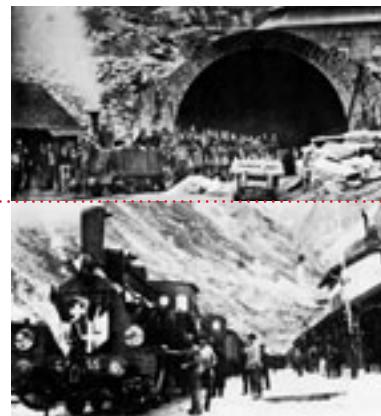
In den folgenden Jahrzehnten expandierte der Basler Bankverein und schloss sich mit dem Zürcher Bankverein (Zürich) und der Schweizerischen Unionbank (St. Gallen) zusammen. Nach Übernahme der Basler Depositen-Bank änderte die Bank ihren Namen und firmierte ab 1897 als Schweizerischer Bankverein.

Zürich und Basel

Innerhalb von zehn Jahren trafen der Basler Bankverein und die Bank in Winterthur in Zürich zusammen, als zunächst der Basler Bankverein mit dem Zürcher Bankverein fusionierte und als Firmensitz ein Gebäude am Paradeplatz errichtete, dem Platz, der noch heute das Symbol für Zürichs Bankensektor ist. 1906 erwarb die Bank in Winterthur ein Gebäude an der Bahnhofstrasse 44. Diese Geschäftsstelle, die direkt gegenüber dem aktuellen Firmenhauptsitz von UBS an einer Strasse liegt, die weniger als 50 Jahre zuvor erbaut worden war, bot einen einfachen Zugang zur Zürcher Börse. Die 1880 eröffnete Börse Zürich entwickelte sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zur bedeutendsten Wertpapierbörsen der Schweiz. Etwa zur gleichen Zeit, im Jahr 1907, nahm die Schweizerische Nationalbank (SNB), die 1905 per Bundesbeschluss als Zentralbank der Schweiz gegründet worden war, ihre Tätigkeit in Bern und Zürich auf. Diese Institution war und ist bis zum heutigen Tag für die künftige Entwicklung der Schweizer Wirtschaft im Allgemeinen und des Finanzsektors des Landes im



Paine, Webber & Co., Boston, 1881.



Bau des Gotthard-Tunnels.

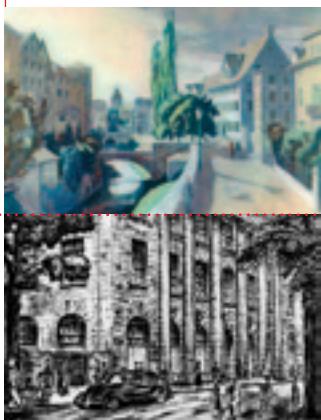


Bahnhofstrasse / Poststrasse, Zürich, 1893.



Sitz des SBV am Paradeplatz,
Zürich, 1910.

Fröschengraben in Zürich, später
Teil der Bahnhofstrasse.



Sitz der SBG, Münzhof,
Bahnhofstrasse, Zürich.

FUSION Bank in Winterthur und Toggenburger Bank.

A.

Unter dem Vorbehalt der Genehmigung durch die eidgenössigen Gesamtversammlungen ist
unter dem 10. September 1912 zwischen den Verwaltungsräten der Bank in Winterthur und dem
Verwaltungsrat der Toggenburger Bank Abschluß

Vertrag

abschlossen worden:

1.

Die beiden Bankinstitute vereinigen ihre Aktien und Passiva auf Grund ihrer Bilanzen
per 1. Januar 1912 unter dem Namen:

Schweizerische Bankgesellschaft

(vormals Bank in Winterthur und Toggenburger Bank)

[Name de Banque Suisse et Ancienne Banque de Winterthur et Banque de Toggenburg]
mit zwei Verwaltungsräten in Winterthur und St. Gallen, zwei weiteren Gesellschaftern in Zürich
und Lichtensteig, und den Zweigniederlassungen in Baselland, Belpreis und Wü-Fasel.

Fusionsvertrag zwischen der Bank in Winterthur
und der Toggenburger Bank, 1912.

Besonderen von entscheidender Bedeutung. 1850 war bereits die Einführung des Schweizer Frankens als gesetzliches Zahlungsmittel in der Schweiz anstelle von 13 unterschiedlichen Währungen mit 319 verschiedenen Münzen erfolgt. Bis zur Gründung der SNB waren im gesamten Land jedoch Schweizer Franken in unterschiedlichen Designs von Dutzenden Geschäftsbanken, einschliesslich der Toggenburger Bank, ausgegeben worden. 1907 wurde dieses uneinheitliche System durch einen standardisierten, von der SNB ausgegebenen Schweizer Franken ersetzt, der auf dem Goldstandard basierte. Obwohl beide Vorgängerbanken von UBS eine Niederlassung in Zürich unterhielten, blieben ihre Firmenhauptsitze an anderen Orten. In der Tat wurde der Hauptsitz des SBV niemals in der Firmengeschichte von seinem Ursprungsort Basel verlegt. Die SBG behielt bis 1945 die zwei Hauptsitze in Winterthur und St. Gallen. Danach wurde der Sitz der SBG nach Zürich in ein Gebäude verlegt, das treffenderweise den Namen *Münzhof* trug. Die Firmenzentrale befand sich nun in der Niederlassung Bahnhofstrasse 45, die 1917 eröffnet worden war und die mit ihren Rustikaquadern und schmiedeeisernen Verzierungen an Fenstern und Türen den Eindruck von Solidität und Unerschütterlichkeit vermittelte. Durch die zwei Hauptsitze in Basel und Zürich kommen diese historischen Entwicklungen auch in der derzeitigen rechtlichen Struktur von UBS zum Ausdruck.

Der Übergang ins 20. Jahrhundert

1912 wurde die Schweizerische Bankgesellschaft mit einem anfänglichen Aktienkapital von 35 Mio. Franken gegründet. Auch vor ihrer Fusion hatten die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank das Spektrum ihrer geschäftlichen Aktivitäten innerhalb der Schweiz ausgeweitet. Verschiedene, für die Zukunft der Schweiz wichtige Unternehmungen waren finanziert worden, beispielsweise im expandierenden Schweizer Versicherungssektor.

Im Hinblick auf die geografische Reichweite war jedoch der Schweizerische Bankverein einen Schritt voraus, da er als erste Schweizer Bank eine Niederlassung in der seinerzeit bereits als globales Finanzzentrum anerkannten City of London gegründet hatte. Am 1. Juli 1898 öffnete der «Swiss Bankverein» in seiner neuen Geschäftsstelle unter der Adresse 40 Threadneedle Street seine Türen für Londoner Kunden. London war insgesamt gesehen erst die vierte Zweigniederlassung des SBV (nach Basel, Zürich und St. Gallen) und ein Beleg dafür, dass die Bank bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Notwendigkeit einer internationalen Präsenz erkannt hatte. In den nächstfolgenden Jahrzehnten bildete die Londoner Niederlassung des SBV den Mittelpunkt für alle ausländischen Geschäftsaktivitäten.

Eine Präsenz in London war für die Bank entscheidend, um an wichtigen globalen Entwicklungen teilhaben zu können. London war in jener Epoche zweifellos das weltweit führende Finanzzentrum; die Bedeutung Londons für die Weltwirtschaft zeigte sich auch darin, dass nach zeitgenössischer Schätzung die Hälfte der in London ansässigen 160 Banken keine britischen Unternehmen waren.

Die historischen Wurzeln von UBS Wealth Management Americas

Es kann nicht überraschen, dass sich die globale Präsenz von UBS sehr stark auf die historischen Wurzeln der Bank in Grossbritannien und in den USA stützt. Der Grund hierfür ist nicht allein, dass bereits frühzeitig die Notwendigkeit einer Präsenz in den grössten Finanzzentren erkannt wurde, sondern auch, dass bedeutende Vorgängerunternehmen von UBS bereits in den betreffenden Ländern vertreten waren.

Die globale Präsenz von UBS stützt sich sehr stark auf die historischen Wurzeln der Bank in Grossbritannien und in den USA.

Das bemerkenswerteste Beispiel hierfür war die Gründung von zwei Broker-Firmen in Boston im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts. William A. Paine und Wallace G. Webber eröffneten 1880 ihr Maklergeschäft (Paine, Webber & Co. seit 1881) in derselben Strasse wie die Firma von Charles C. Jackson und Laurence Curtis (Jackson & Curtis), die 1879 gegründet worden war. Diese beiden angesehenen Firmen fusionierten 1942 und legten somit die Grundlage für das heutige Geschäft von UBS Wealth Management Americas.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde Paine, Webber & Co.

mehrheitlich von der Familie Paine kontrolliert. William A. Paine, der seinerzeit als einer der reichsten Männer Neuenglands galt, verstarb im September 1929, einen Monat vor dem Schwarzen Freitag, der den Beginn des Kurseinbruchs an der Wall Street signalisierte. Sowohl Jackson & Curtis als auch Paine, Webber & Co. überstanden den Börsencrash, jedoch gaben die anhaltenden Auswirkungen der

riierungen, Fusionen und Übernahmen konnte sich die Firma auch in den Bereichen festverzinsliche Finanzinstrumente (F.S. Smithers & Co., 1973), geschlossene Investmentfonds (Abacus Fund, 1972) sowie Investmentrecherche und -beratung (Mitchell Hutchins, 1977) etablieren.

Mit der Übernahme von Abacus wurde der Börsengang der Firma vollzogen. Zwei Jahre danach wurde beschlossen, PaineWebber Inc. als Holding-Gesellschaft zu gründen, der PWJ&C als wichtigste Tochtergesellschaft untergeordnet wurde. Im Jahr 1980 unterhielt die Firma bereits 161 Niederlassungen in 42 US-Bundesstaaten und sechs Zweigstellen in Europa und Asien. Paine Webber war in ganz Amerika vertreten und hatte sich mit dem populären Werbeslogan «Thank You, Paine Webber» auch einen hohen Bekanntheitsgrad abseits des schon beträchtlichen Kundenstamms erworben. Paine Webber setzte seinen Expansionskurs bis zu seiner Übernahme durch UBS gegen Ende des Jahres 2000 fort. 1995 hatte es die Broker- und Investmentbanking-Firma Kidder, Peabody & Co. erworben und noch im April 2000 die Firma J.C. Bradford & Co. übernommen, wodurch sich die Zahl von 7600 Brokern bei Paine Webber um 900 erhöht und das von Paine Webber verwaltete Kundenvermögen in Höhe von 452 Mrd. US-Dollar eine Zunahme um 46 Mrd. US-Dollar erfahren hatte.

Weltwirtschaftskrise wahrscheinlich den Anstoß für die Aufnahme von Fusionsverhandlungen im Jahr 1939. Der Firmenzusammenschluss, aus dem Paine, Webber, Jackson & Curtis (PWJ&C) hervorging, wurde schliesslich am 29. Juni 1942 besiegt.

Inmitten des wachsenden Wohlstands im Amerika der Nachkriegsära konnte PWJ&C schnell expandieren. Die Zahl der Niederlassungen der Firma, die im Fusionsjahr 1942 noch 23 betragen hatte, wuchs bis 1955 auf 30 und weitere zehn Jahre später bis auf 45 an. 1963 wurde der Firmenhauptsitz von PWJ&C von Boston nach New York verlegt. Aufgrund späterer Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen konnte sich die Firma auch in den Bereichen festverzinsliche Finanzinstrumente (F.S. Smithers & Co., 1973), geschlossene Investmentfonds (Abacus Fund, 1972) sowie Investmentrecherche und -beratung (Mitchell Hutchins, 1977) etablieren.

Bewältigung früher Krisen

Im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts schritt die Industrialisierung von Ländern wie der Schweiz mit beispieloser Geschwindigkeit voran. Dennoch wurde die wirtschaftliche Entwicklung Europas und der USA in regelmässigen Abständen durch verschiedene Krisen erschüttert. Die Vorgängerbanken der heutigen UBS AG blieben von diesen Ereignissen nicht verschont. Obgleich die Bank in Winterthur 1872 ihren Anteilseignern noch eine Gesamtdividende von 11 Prozent in Aussicht stellen konnte, war ein massiver Konjunktureinbruch bereits in Sicht. Am 9. Mai 1873 setzte in Europa und den USA eine Phase schwerer wirtschaftlicher Depression ein, die bis über das Jahr 1879 hinweg andauerte. Diese Weltwirtschaftskrise zwang die Bank schliesslich, ein «Liquidationskonto» zu bilden, auf das die Hälfte der regulären Rückstellungen überwiesen wurde, mit denen die laufenden und potenziellen künftigen Verluste abgesichert werden sollten. Dieses Konto wurde bis zum Ende des Jahres 1879 auf

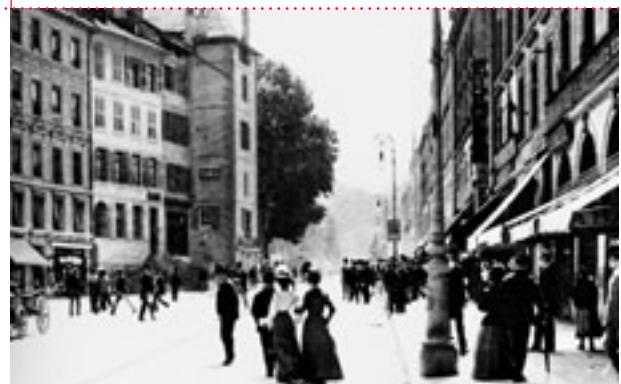
1,9 Mio. Franken aufgestockt und schliesslich vollständig ausgeschöpft.

1883 hatte die Bank in Winterthur ihre Reserven in Höhe von 1,3 Mio. Franken ebenfalls vollständig aufgezehrt und musste einen negativen Saldo in Höhe von fast 2 Mio. Franken ausweisen. Der Aktienkurs der Bank fiel 1883 auf 350 Franken (nachdem die Aktie zehn Jahre zuvor noch bei 650 Franken notiert hatte). Ebenso konnten von 1884 bis 1886 keine Dividenden ausgeschüttet werden. Daraufhin wurde der Verwaltungsrat der Bank 1884 fast komplett neu besetzt. Lediglich drei der früheren Mitglieder gehörten nach der Umbesetzung auch dem neuen Führungsgremium an, jedoch schieden alle Mitglieder aus, die noch an der Gründung der Bank 1862 mitgewirkt hatten. 1895 hatte sich die Bank in Winterthur wieder erholt, wie auch die andere Vorgängerbank von UBS, der Basler Bankverein, dessen Führungskräfte einige Jahre zuvor noch gezwungen waren, öffentlich einzustehen, dass sich

«unser Institut in einer prekären Lage befindet».

In den USA sahen sich Paine, Webber & Co. mit der Finanzkrise von 1883 und zehn Jahren danach mit der Panik von 1893 konfrontiert, die Wallace Webber, den Mitbegründer der Firma, veranlasste, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen. Als er jedoch der Firma Kapital entnehmen wollte, musste er feststellen, dass «keine liquiden Mittel zur Entnahme mehr vorhanden waren». Dennoch überstanden Paine, Webber & Co. auch diese Krise. William A. Paine äusserte sich im Nachhinein wie folgt zur Krise von 1893: «Wir hatten dreizehn Jahre damit verbracht, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen und Ressourcen für genau solch einen Kampf zu entwickeln; und als der Ernstfall dann eintrat, war der Sieg für uns nicht so schwierig wie für viele reichere Unternehmen.»

Rue de la Corraterie, Genf, 1906.



Nachdem man sich ursprünglich auf internationale Bankgeschäfte konzentriert hatte, z.B. die Finanzierung von Importen nach Russland und die Bereitstellung von Krediten zur Entwicklung des Eisenbahnnetzes in Ostasien, erweiterte der SBV bald mit der Übernahme des privaten Bankhauses Blake, Boissevain & Co. seine Geschäftsaktivitäten in London. Dadurch erhielt der SBV Zugang zu einem umfangreichen Wertpapiergeschäft in den Niederlanden und den USA sowie zu weiteren Kontakten in der Schweiz und Deutschland. Eine zweite Niederlassung wurde im Februar 1912 im Londoner West End nahe der Geschäftsstelle der Schweizerischen Bundesbahnen eröffnet, um das lukrative Reise- und Touristengeschäft bedienen zu können. Nach Beendigung des Ersten Weltkriegs konnte sich der SBV schnell (wieder) als eine der führenden ausländischen Banken in London behaupten. Ein eindrucksvoller Beleg für den innovativen Geist und die zukunftsweisende Einstellung des Schweizerischen Bankvereins war die Tatsache, dass im neuen Gebäude an der Ecke Gresham Street und Coleman Street die erste hausinterne Telefonvermittlung Londons installiert wurde.

1912 begann der SBV, seine Aktivitäten über Europa hinaus auch auf die USA auszudehnen, die Grossbritannien als weltweit führende Wirtschaftsmacht ablösten. Obwohl der SBV

erst am Vorabend des nächsten Weltkrieges, 1939, mit einer Geschäftsstelle in New York vertreten war, das sich zu jener Zeit als Finanzzentrum der Welt präsentierte, existierten bereits 1912 geschäftliche Beziehungen in die USA. Die Entstehung dieser Beziehungen seitens der Bank ist jedoch mit einem der tragischsten Ereignisse in der Geschichte von Tourismus und Schiffsreisen verbunden. Auf einer Geschäftsreise, die sie nach New York führen sollte, hatten der Vorsitzende des Verwaltungsrats des SBV und sein Nachfolger das Glück, den Untergang ihres Schiffes, der «Titanic», zu überleben.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war keine einzige Schweizer Bank unter den 50 grössten Banken der Welt vertreten.

Trotz der ausländischen Unternehmungen des SBV war zu Beginn des 20. Jahrhunderts keine einzige Schweizer Bank unter den 50 grössten Banken der Welt vertreten. 1900 rangierte die Finanzdienstleistungsindustrie der Schweiz insgesamt noch auf dem siebten Platz weltweit, hinter London, Paris, Berlin, New York, Brüssel und Amsterdam. Diese Position sollte sich in den folgenden Jahrzehnten deutlich verbessern.



Niederlassung der SBG, Aarau.

SBV-Sitz in St. Gallen.



1912–1945

Dramatische Zeiten – Erster Weltkrieg, Wirtschaftskrise und Zweiter Weltkrieg

- 1912** Gründung der Schweizerischen Bankiervereinigung.
- 1917** Die SBG bezieht ihr neues Gebäude an der Bahnhofstrasse 45 in Zürich, heute Hauptsitz der UBS.
- 1917** Die SBG richtet einen Pensionsfonds für ihre Angestellten ein.
- 1924** Dillon, Read & Co., New York, legt den ersten geschlossenen Investmentfonds nach dem Ersten Weltkrieg auf.
- 1934** Die SBG gibt die vierteljährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift «SBG-Blätter» heraus.
- 1938** Der SBV ist Mitbegründer des ersten Schweizer Immobilienfonds (Swissimmobil Serie D).
- 1938** Die SBG gründet die Intrag, Zürich, eine Gesellschaft zur Verwaltung von Investmenttrusts.
- 1938** Die Intrag gründet AMCA, den ersten Schweizer Investmenttrust mit flexiblen Fonds für Kapitalanlagen.
- 1942** Jackson & Curtis und Paine, Webber & Co. fusionieren zu Paine, Webber, Jackson & Curtis mit Hauptsitz in Boston.
- 1945** Die SBG verlegt ihren Hauptsitz von Winterthur und St. Gallen nach Zürich.



Die Schweiz im Ersten Weltkrieg.

SBV in London, 1920er Jahre.

«Schwarzer Freitag»,
New York, 25. Oktober 1929.



Zu Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 hatten sich die Schweizerische Bankgesellschaft und der Schweizerische Bankverein schon ihren festen Platz unter den Grossbanken der Schweiz erobert. Tatsächlich waren zu jener Zeit die Grundlagen aller heutigen Geschäftssparten von UBS bereits gelegt. Dies gilt ebenfalls für das Vermögensverwaltungsgeschäft der Firma, selbst wenn die Vorgängerunternehmen von UBS bis in die 1990er Jahre keine Geschäftseinheiten gründeten, die sich ausdrücklich nur mit «Private Banking» befassten.

Derartige Dienstleistungen wurden von Beginn an angeboten. Die Toggenburger Bank pries beispielsweise einen «Spezialdienst für Kapitalisten und Vermögensverwaltung» an. In der zu jener Zeit üblichen Sprachregelung formulierte die Bank den Rat, mit diesem Service (in einem separaten Büro mit getrenntem Eingang) «ausschliesslich seriöse Kapitalanlagen zu empfehlen und den Kunden von Anlagen, welche ihre finanziellen Möglichkeiten übersteigen, sowie risikoreichen Aktientypen abzuraten, weil dies den ethischen Grundsätzen und der Tradition der Bank wenn auch zuwiderlaufe». Folglich wurden Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsleistungen üblicherweise von einzelnen Vermögensverwaltern erbracht, die einzelne wohlhabende Kunden betreuten, obgleich im Verhältnis zum Gesamtgeschäft der Vorgängerbanken von UBS nur ein relativ geringer Anteil auf dieses Geschäft entfiel.

Der Erste Weltkrieg und seine Nachwirkungen

Da sie in einem Land ansässig waren, das sowohl im Ersten als auch im Zweiten Weltkrieg seine Neutralität bewahrte, profi-

tierten die SBG und der SBV von der Stabilität der Schweiz und der daraus folgenden Anziehungskraft auf Kunden. Obwohl die Auswirkungen des Ersten Weltkrieges auch in der Schweiz deutlich zu spüren waren, blieben den Schweizer Bürgern dank der Neutralität des Landes die enormen Zerstörungen und schrecklichen Verluste an Menschenleben erspart, die ihre Nachbarländer erleiden mussten.

Von den durch den Ersten Weltkrieg verursachten Zerstörungen und deren Auswirkungen waren jedoch insbesondere auch Schweizer Betriebe und Industrien betroffen. Als beispielsweise der SBV im Jahr 1922 sein 50-jähriges Jubiläum feierte, schenkte die Bank jedem Mitarbeiter eine Schweizer Taschenuhr. Da die Schweizer Uhrenindustrie in jener Zeit einen starken Rückgang der Exporte in die USA zu verkraften hatte, war diese Geschenkaktion eine unschätzbare Unterstützung für die heimische Uhrenindustrie.

In den frühen 1920er Jahren hatte die Anzahl der Beschäftigten des SBV erstmalig die Marke von 2000 durchbrochen, während die SBG insgesamt 1000 Mitarbeiter zählte. Dies zeigt, dass die beiden Banken von den wirtschaftlichen Auswirkungen des Krieges nicht besonders schwer betroffen waren.

Dennoch blieben beide Banken nicht gänzlich unberührt von den Nachwehen des Ersten Weltkrieges, z.B. der politischen und wirtschaftlichen Instabilität, die viele Teile Europas erfasst hatte. Nach Kriegsende litt Deutschland, damals wie heute die stärkste Wirtschaftsmacht Europas, unter einer schweren Wirtschafts- und Finanzkrise, die in der Hyperinflation von 1923 gipfelte. Obgleich in den folgenden Jahren wieder eine gewisse Stabilität Einzug hielt, war die Periode der «goldenem 1920er Jahre» nur von kurzer Dauer. 1929 setzte die Weltwirtschaftskrise der wirtschaftlichen und finanziellen Erholung in den meisten Ländern der Welt ein jähes Ende.

Die Weltwirtschaftskrise

Am 3. September 1929 stiegen die Kurse am New Yorker Aktienmarkt auf einen Rekordstand von 381 Punkten, der jedoch danach mehr als 25 Jahre lang unerreichbar bleiben sollte. Es gab allerdings noch keine unmittelbaren Anzeichen für einen bevorstehenden Crash an der Wall Street, der dann gegen Ende Oktober folgen sollte (mit einem Absturz des Dow Jones bis auf einen Tiefstand von 41 Punkten im Juli 1932). Ein Kommentar in einer Broschüre, die anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums von Jackson & Curtis in den letzten Monaten des Jahres 1929 veröffentlicht wurde, vermittelt eine Vorstellung von dem irrationalen Optimismus, der in der ersten Phase des Abschwungs noch vorherrschte: «Die finanzielle Situation Amerikas ist so gesund, dass der Kursrückgang nicht durch solch dramatische Ereignisse wie 1893 und 1907 geprägt ist. Dies war nicht mehr als ein kurzes Gewitter mitten an einem sonnigen Tag.»

Angesichts des schnellen Absturzes der US-Konjunktur ist es unwahrscheinlich, dass diese Jubiläumsbroschüre von Jackson & Curtis, deren optimistischer Ausblick sich bald als Fehlprog-

nose erweisen sollte, lange in Umlauf blieb. Die Dramatik der Ereignisse in den frühen 1930er Jahren lässt sich beispielsweise auch dadurch verdeutlichen, dass der spätere Fusionspartner von Jackson & Curtis, die Firma Paine, Webber & Co., in den Zusammenbruch des Eisenbahnimperiums der Gebrüder Van Sweringen hineingezogen wurde und Eisenbahnaktien, die als Sicherheit für einen Paine, Webber & Co. geschuldeten Kredit in Höhe von 33 Mio. US-Dollar dienten, mit Verlust verkaufen musste.

Für die Schweiz lässt sich die Abwärtsspirale, in der sich die Weltwirtschaft befand, am besten durch die katastrophale Lage der weltweit bekannten Uhrenindustrie verdeutlichen. In den 1930er Jahren brach das Exportvolumen der Uhrenindustrie um zwei Drittel ein, und etwa die Hälfte der 60 000 Beschäftigten dieses Sektors verloren ihre Arbeit. Das Beschäftigungswachstum kam nun auch bei den Vorgängerbanken von UBS zum Stehen und kehrte sich um, so dass der Personalbestand der SBG zwischen 1931 und 1936 um ein Viertel abgebaut wurde.

Die in diesem Jahrzehnt spürbaren politischen und wirtschaftlichen Umbrüche, die durch einschneidende Ereignisse wie den Zusammenbruch der österreichischen Creditanstalt, der grössten Bank Mittel- und Osteuropas, im Jahr 1931 symbolisiert und beschleunigt wurden, stürzten auch das Finanzzentrum der Schweiz in gefährliche Turbulenzen. 1933 war die Schweiz gezwungen, eine ihrer damals acht Grossbanken, die *Schweizerische Volksbank*, zu retten und sich mit 100 Mio. Franken am Genossenschaftskapital der Bank zu beteiligen. Dieser Betrag entsprach knapp einem Viertel der gesamten Ausgaben der Schweizer Regierung in diesem Jahr. Andere Banken hatten hingegen weniger Glück: So wurden im Zeitraum von 1930 bis 1939 etwa 60 Banken übernommen oder geschlossen. 1936 sah sich die Schweiz zum ersten und bisher einzigen Mal gezwungen, den Schweizer Franken (um 30 Prozent) abzuwerten.

Auch die SBG und der SBV waren gegen diese Schwierigkeiten nicht gefeit. Die gesamte Bilanzsumme der Bankgesellschaft fiel von knapp 1 Mrd. im Jahr 1930 bis auf 441 Mio. Franken

Der Zweite Weltkrieg.



New York in den späten 1930er Jahren.



Die politischen und wirtschaftlichen Umbrüche in den 1930er Jahren stürzten auch das Schweizer Finanzzentrum in Turbulenzen.

im Jahr 1935 (und stieg danach nur allmählich wieder an). Ein verschärfender Faktor hierbei war die Verschlechterung der Situation bei nicht übertragungsfähigen bzw. an der «Übertragung gehinderten» Vermögenswerten – ein Euphemismus zur Umschreibung von Vermögenswerten, die im Ausland (vorwiegend in Deutschland) gesperrt waren. Die SBG reduzierte diese Vermögenswerte Mitte der 1930er Jahre und sah sich gleichzeitig gezwungen, strenge Massnahmen zu ergreifen. Die Rücklagen der Bank wurden um die Hälfte abgebaut, das Grundkapital wurde von 100 Mio. Franken (1933) bis auf 40 Mio. Franken (1936) verringert, und Aktiendividenden sowie Gehälter wurden gekürzt. 1938 stiegen Gehälter und die Beschäftigtenzahlen jedoch bereits wieder.

Die Bilanzsumme des SBV schrumpfte ebenfalls von ihrem 1930 registrierten Höchststand von 1,6 Mrd. Franken bis auf ein Rekordtief von ca. 1 Mrd. Franken im Jahr 1935. Im Zeitraum von 1930 bis 1939 mussten 32,5 Mio. Franken abgeschrieben werden, wodurch sich die Bank 1935 veranlasst sah, alle laufenden Kredite einer genauesten Prüfung zu unterziehen. Engagements, die sich nicht zu einhundert Prozent als solide erwiesen oder die unzureichende Erträge erzielten, wurden nach Möglichkeit beendet oder zumindest reduziert.

Zur gleichen Zeit nutzte der SBV die Krise auch als Chance zur Stärkung anderer Geschäftsfelder und widmete sich beispielsweise mit grösserer Aufmerksamkeit der «Pflege und Erweiterung des Kreises seiner Privatkunden». Gewissermassen als bleibendes Vermächtnis dieser Krise beschloss der SBV, ein neues Logo entwerfen zu lassen. 1937 entschied sich die Bank für eine stilisierte Darstellung dreier Schlüssel, die Vertrauen, Sicherheit und Diskretion symbolisierten und noch heute deutlich sichtbares Bestandteil des UBS-Logos sind.

Das Bankgeheimnis

Die im Logo des SBV enthaltenen Schlüsselsymbole verweisen möglicherweise noch auf ein weiteres Vermächtnis der 1930er Jahre, das für die gesamte Finanzindustrie der Schweiz von besonderer Bedeutung ist. Als von den Schweizer Behörden 1934/35 das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, das erste nationale Gesetz über das Bankwesen, in Kraft gesetzt wurde, fand auch ein Artikel Eingang in das Gesetz, der später ausgiebigen Stoff für viele Diskussionen bot und in zahllosen Büchern und Filmen thematisiert wurde. Artikel 47 des neuen Gesetzes bezog sich offiziell auf das Bankgeheimnis, eine Besonderheit des Schweizer Bankwesens, die de facto bereits seit langer Zeit in den Beziehungen zwischen Banken und ihren Kunden bestanden hatte. Wie ein Historiker formulierte, wurde das Bankgeheimnis «als ungeschriebenes Gesetz Usus, ähnlich dem Anwalts-, Arzt- oder Priestergeheimnis». In den internen Richtlinien der SBG wird beispielsweise bereits 1915 ein «Gebot der Verschwiegenheit» für Bankangestellte erwähnt.

1939, kurz vor Ausbruch des Krieges, gründete der SBV eine Vertretung in New York. Als im September 1939 der zweite weltweite Konflikt innerhalb einer Generation ausbrach, erklärte sich die Schweiz wie im Ersten Weltkrieg für neutral. Faktisch hätte eine andere Entscheidung als eine Neutralitätserklärung weltweit sicherlich grosses Erstaunen ausgelöst. Schliesslich hatte sich die Schweiz traditionell stets auf ihre Neutralität beruft. Die Schweizer Neutralität war nicht nur auf internationaler Ebene, zunächst in der Schlussakte des Wiener Kongresses und dann erneut 1919, anerkannt, sondern bestand auch

Evakuierungssitz des SBV in Surrey, 1940.



länger als bei jedem anderen Land. Die offiziell seit 1815 als neutral geltende Schweiz wird mittlerweile im In- und Ausland stets mit ihrem Neutralitätsstatus in Verbindung gebracht.

Vor 1939 war Deutschland bereits lange ein wichtiger Handelspartner für die Schweizer Wirtschaft gewesen. Es wäre jedoch falsch zu behaupten, dass sich die Schweiz während des Krieges freiwillig für eine verstärkte Ausrichtung ihres Aussenhandels auf Deutschland und eine Abkehr von Grossbritannien und Frankreich entschieden hätte. Nach der Kapitulation Frankreichs im Jahr 1940 und angesichts der Lage der Schweiz in einem von Deutschland beherrschten Europa war absehbar, dass eine Neuorientierung des Aussenhandels erfolgen würde. Es kam zu einem starken Rückgang des Handels der Schweiz mit dem Westen, während der Handel mit Deutschland massive Zuwächse verzeichnete. Abgesehen von den ökonomischen Aspekten ist zu erwähnen, dass Deutschland aufgrund der Neutralität der Schweiz und ihrer Stellung als internationaler Finanzplatz die Möglichkeit erhielt, wichtige Finanzdienstleistungen von seinem südlichen Nachbarn zu beziehen.

Noch Jahrzehnte nach Kriegsende waren die Beziehungen der Schweiz zu Deutschland während des Krieges und die schrecklichen Auswirkungen der menschenverachtenden Gewalttaten des Nazi-Regimes in Deutschland und weiten Teilen Europas Gegenstand heftiger Debatten, die insbesondere auch die Rolle der Schweizer Banken betrafen. In den 1990er Jahren wurden gegen Banken Sammelklagen bezüglich nachrichtenloser Konten aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs eingereicht. Zwischen 1996 und 1999 unterwarfen sich Schweizer Banken einer einzigartigen unabhängigen Untersuchung, bei der nach potentiellen Vermögenswerten von Holocaust-Opfern aus der Zeit vor oder während des Zweiten Weltkriegs gesucht wurde. Ungefähr 650 forensische Buchprüfer unter Aufsicht eines früheren Vorsitzenden der US-Notenbank, der Federal Reserve, und des «Unabhängigen Ausschusses hochstehender Persönlichkeiten» (Independent Committee of Eminent Persons, ICEP) erhielten dabei uneingeschränkten Zugang zu allen Kontoverbindungen bei 63 Schweizer Banken. Die vom ICEP gezogenen

Schlussfolgerungen ergaben, dass keine Beweise für eine systematische Vernichtung von Unterlagen über Bankkonten von Opfern oder für eine organisierte Diskriminierung von Verfolgten des Nazi-Regimes existierten. Laut Aussage des ICEP fanden sich jedoch Anhaltspunkte für ein fragwürdiges und betrügerisches Vorgehen einiger Banken bei der Behandlung von Opferkonten. Diese Entwicklungen erreichten genau zu jener Zeit ihren Höhepunkt, als die SBG und der SBV Verhandlungen über ihre Fusion führten. Schliesslich wurde im August 1998 ein Vergleich geschlossen, gemäss dem sich die Schweizer Banken zur Zahlung von 1,25 Mrd. US-Dollar bereit erklärten. Die formelle Vergleichsvereinbarung trat

Mitte der 1930er Jahre trat das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, das erste nationale Gesetz über das Bankwesen, in Kraft.

am 30. März 1999 in Kraft; die diesbezügliche letzte Rate wurde von den Banken im Jahr 2000 ausgezahlt. Die anschliessende Bearbeitung der Ansprüche und Verteilung der Gelder erfolgte in alleiniger Verantwortung eines New Yorker Richters und der ihm unterstellten Gerichtsbeauftragten. UBS und die übrigen am Vergleich beteiligten Banken hatten keinerlei Einfluss auf diesen Vorgang.

Hauptsitz der Eidgenössischen Bank in Bern, Aufnahme von zirka 1895.



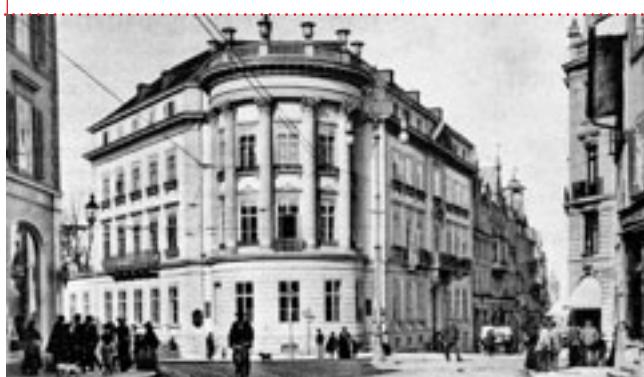
Historische Wurzeln von UBS Global Asset Management

1895 tat sich George Phillips für die Führung einer Brokerage-Firma in der Londoner City mit Richard Drew zusammen. Der Aktienbestand dieser unter dem Namen G.A. Phillips & Co. bekannten Firma umfasste Anteile an solch klangvollen (und seit langem vergessenen) Unternehmen wie Thunderbolt Patent Governor und Automotive Syndicate. Die Firma besass ebenfalls Anteile an westaustralischen Goldminengesellschaften. Mit dem Eintritt von Geoffrey Harvey Drew als neuem Partner trug die Firma ab 1905 den Namen Phillips & Drew. Bis in die späten 1940er Jahre besass die Familie Drew eine beherrschende Position innerhalb der Firma, ähnlich der Stellung der Familie Paine bei Paine Webber. Ende der 1960er Jahre wurde die Firma von einem zeitgenössischen Beobachter wie folgt beurteilt: «Mit einer sehr professionellen, weitgehend leistungsorientierten Arbeitsweise und einem Ethos, bei dem Teamarbeit mehr zählt als Stars, haben sich Phillips & Drew in dieser Phase ihrer Firmengeschichte einen einzigartigen Ruf in der City erworben.»

Phillips & Drew galten in den 1980er Jahren zwar nicht mehr als einzigartig, genossen jedoch immer noch ein unübersehbar hohes Ansehen. In geschäftlicher Hinsicht nahm die Firma eine führende Stellung auf den Märkten für Staatsanleihen und Rententiteln in Grossbritannien ein. Phillips & Drew waren ebenso der grösste Broker für wandelbare Aktien sowie der grösste Vermögensverwalter unter allen britischen Brokern. Beim so genannten «Big Bang», der den Beginn der Deregulierung des britischen Finanzsektors Mitte der 1980er Jahre markierte, wurden Phillips & Drew von der SBG übernommen. Der ursprüngliche Firmenname Phillips & Drew blieb im Rahmen der britischen Vermögensverwaltungssparte der Bankgesellschaft erhalten, die den Namen Phillips & Drew Fund Management (oder PDFM) erhielt. Diese Sparte konnte weiterhin relativ eigenständig operieren. Dank des schnellen Wachstums in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren hatte die Firma eine führende Stellung in der britischen Fondsmanagementbranche inne.

Im Ergebnis der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins verfügte die neue Bank über drei bedeutende, nachstehend aufgeführte institutionelle Vermögensverwaltungssparten, die danach zusammengelegt und im April 2002 in dem gemeinsamen Geschäftsbereich UBS Global Asset Management gebündelt wurden: Phillips & Drew und UBS Asset Management (von Seiten der SBG) sowie Brinson Partners (von Seiten des SBV). Die letztgenannte Firma war 1989 nach einem Management-Buyout bei First Chicago Investment Advisors, der von der First National Bank of Chicago 1984 gegründeten Vermögensverwaltungstochter, errichtet worden. Als die Firma 1994 das Kaufangebot des SBV akzeptierte, waren bei Brinson Partners 10 geschäftsführende Gesellschafter (Managing Partner) und 250 Angestellte tätig. Brinson Partners hatten ihren Firmenhauptsitz in Chicago und unterhielten Niederlassungen in London und Tokio.

Hauptsitz der Basler Handelsbank in Basel.



1945–1980

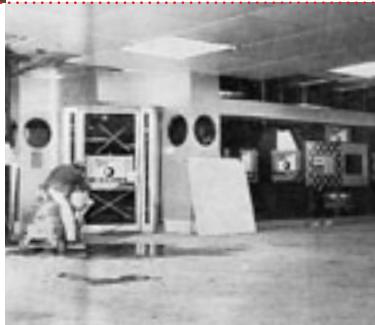
Wiederaufbau und wirtschaftlicher Aufschwung

- 1945** Die SBG akquiriert die Eidgenössische Bank, der SBV übernimmt die Basler Handelsbank.
- 1958** S.G. Warburg organisiert die erste feindliche Firmenübernahme der City of London.
- 1958** Die SBG führt den ersten «Autoschalter», einen Drive-in-Bankschalter, ein.
- 1960** Paine, Webber, Jackson & Curtis entwickelt die so genannte Greenshoe-Option (Mehrzuteilungsoption).
- 1963** S.G. Warburg spielt eine führende Rolle bei der Schaffung des Eurobond-Markts.
- 1963** Paine, Webber, Jackson & Curtis verlegt den Hauptsitz von Boston nach New York.
- 1965** Die SBG gehört zu den wenigen Unternehmen, die in der ersten Werbeunterbrechung im Schweizer Fernsehen einen Werbespot schalten.
- 1967** Die SBG nimmt den ersten Geldautomaten in Kontinentaleuropa in Betrieb.
- 1970** Die SBG eröffnet die erste unterirdisch gelegene Zweigstelle einer Bank in der Schweiz in der Untergrund-Einkaufsstrasse im Zürcher Hauptbahnhof.
- 1970** Der SBV eröffnet als erste Schweizer Bank eine Geschäftsstelle in Tokio.
- 1972** Die SBG legt die erste Optionsanleihe bzw. Bezugsrechtsobligation in der Schweiz auf.

SBV in Basel.



Tresorraum der SBG, frühe 1960er Jahre.



Bau der Filiale der SBG, Zürcher Hauptbahnhof, 1970.



SBV in London in den 1960er Jahren.

«Nach 1945 war die Sparquote hoch, der Staatshaushalt ausgeglichen, der Franken stabil und die Inflation niedrig. Strenge Eigenmittelvorschriften für die Banken sorgten dafür, dass die Schweizer Geldinstitute im Ausland als sehr solide galten. Zudem schützte das Bankengesetz die Kunden und ihre finanzielle Privatsphäre. Mit diesen Rahmenbedingungen konnte sich das schweizerische Bankwesen eine einzigartige Reputation zulegen.»¹

Nach dem Zweiten Weltkrieg traten die USA und Westeuropa in eine beispiellose und ununterbrochene Wachstumsphase ein, die bis in die 1970er Jahre hinein andauern sollte. Zu Beginn dieser Periode waren jedoch die meisten Europäer in Bezug auf die künftige Entwicklung in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht pessimistisch eingestellt. In die Erleichterung über das Ende des tödlichsten aller Kriege in der Geschichte der Menschheit mischte sich Unsicherheit über die Auswirkungen des beginnenden Kalten Krieges zwischen den USA und der Sowjetunion. Zugleich konnte man sich damals kaum vorstellen, wie sich Europa aus dem wirtschaftlichen Elend befreien sollte, in das der grösste Teil des Kontinents infolge der Besetzung durch Nazi-Deutschland gestürzt worden war.

1945 festigten die Schweizerische Bankgesellschaft und der Schweizerische Bankverein ihre Positionen deutlich, indem sie zwei in Bedrängnis geratene Wettbewerber übernahmen. Die Akquisition der Eidgenössischen Bank (EIBA, gegründet 1863) durch die SBG erhöhte deren Gesamtanlagevermögen auf

1,5 Mrd. Franken, während die Übernahme einer anderen Grossbank, der Basler Handelsbank, durch den SBV dessen Bilanzsumme auf fast 2 Mrd. Franken steigen liess. Die 1862 gegründete Basler Handelsbank hatte im Laufe der Geschichte eine wichtige Rolle bei der wirtschaftlichen Entwicklung Europas, vor allem im Rahmen der Elektrifizierung, gespielt. 1896 hatte diese Bank zum Beispiel gemeinsam mit der Siemens Halske AG, Berlin, die Schweizerische Gesellschaft für elektrische Industrie (INDELEC) in Basel ins Leben gerufen. Anschliessend war es Aufgabe der INDELEC, neue Wasserkraftwerke in der Schweiz, in Europa und Mexiko zu finanzieren und den Aufbau von Stromversorgungsnetzen in Grossstädten wie Paris, St. Petersburg, Moskau, Riga, Lodz und Baku zu unterstützen.

¹ Auszug aus einem Online-Abriss der Geschichte des Finanzplatzes Zürich, <http://www.finanzplatz-zuerich.ch/Finanzplatz/Geschichte/Bankkundengeheimnis/tabid/145/language/de-CH/Default.aspx>

Erster Autoschalter der SBG, 1958.



Ankündigung des ersten Geldautomaten der SBG, 1967.



Sitz des SBV, Paradeplatz, Zürich, 1960er Jahre.



Infolge ihrer zu hohen finanziellen Engagements in Deutschland in den vorhergehenden Jahrzehnten litten jedoch die EIBA und die Basler Handelsbank im Jahre 1945 unter schwerwiegenden Liquiditätsproblemen. Die beiden Übernahmen versetzten die SBG und den SBV in eine gute Ausgangsposition, um von dem bevorstehenden Konjunkturaufschwung der 1950er Jahre zu profitieren. Bis Mitte der 1960er Jahre stieg die Bilanzsumme bzw. der Gesamtwert der Aktiven bei beiden Banken erstmalig über die Marke von 10 Mrd. Franken, während sich bis zum Ende des Jahrzehnts der Wert des Aktienkapitals auf mehr als 1 Mrd. Franken erhöhte.

Expansion in den 1960er Jahren

Bis Anfang der 1960er Jahre war die SBG immer als dritte im Kreis der Grossbanken der Schweiz vertreten, unter denen der SBV den ersten oder zweiten Platz einnahm. Dies sollte sich 1967 grundlegend ändern, als Interhandel (Internationale Industrie- und Handelsbeteiligungen AG, Basel), die 1928 in Basel gegründete ehemalige I.G. Chemie-Holdinggesellschaft, mit der SBG fusionierte. Diese Holdinggesellschaft stand seit 1961 unter alleiniger Kontrolle der SBG. 1963 wurde in einem zwischen Interhandel und der US-Regierung geschlossenen Vergleich über Unternehmensanteile, die die I.G. Chemie ursprünglich in den USA gehalten hatte, vereinbart, dass Interhandel 122 Mio. US-Dollar (500 Mio. Franken) aus dem Verkauf dieser Anteile erhalten sollte. Als 1967 die SBG mit Interhandel fusionierte, gingen diese finanziellen Mittel in den Besitz der Bank über, die somit im Hinblick auf ihre Kapitalisie-

zung zur grössten Bank der Schweiz und in die Liga der kapitalstärksten Banken Europas aufstieg. SBG und SBV setzten ihren Wachstumskurs auch danach fort und steigerten ihre Bilanzsummen und Aktienkapitalisierungen von den späten 1960er bis in die 1980er Jahre um das Zehnfache.

Zu jener Zeit konzentrierten sich das Geschäft und die geografische Ausrichtung beider Vorgängerbanken von UBS überwiegend auf das Inland, selbst wenn beide Banken sich auch in anderen Finanzzentren ein Standbein geschaffen hatten. Zusätzlich zu den zwei Niederlassungen in London besass der SBV bereits seit 1939 eine Vertretung in New York, während die SBG erst 1946 eine New Yorker Repräsentanz eröffnet hatte.

In vielerlei Weise erwiesen sich die 1960er Jahre als eine entscheidende Periode für beide Vorgängerbanken von UBS – eine Phase, die von Expansion und Innovation im In- und Ausland geprägt war und durch die Feierlichkeiten zum einhundertjährigen Bestehen der Schweizerischen Bankgesellschaft im Jahr 1962 sowie des Schweizerischen Bankvereins zehn Jahre danach in gebührender Weise umrahmt wurde. Ein anderer wichtiger Meilenstein war die offizielle Eröffnung des neuen Verwaltungsgebäudes des SBV am Zürcher Paradeplatz im Juni 1960, das das ursprüngliche Gebäude aus der Zeit der Jahrhundertwende ersetzte.



Siegmund Warburg, 1972.

Repräsentanz der SBG,
Rio de Janeiro.



Zu Beginn der 1970er Jahre übernahm die SBG die Bank Pozzy, die 1747 in der malerischen Schweizer Ortschaft Poschiavo gegründet worden war und somit noch älter war als die SBG selbst.

bereits über 159 Filialen und Niederlassungen, einschliesslich der im Oktober 1970 eröffneten ersten unterirdischen Bankniederlassung, die im unterirdischen Einkaufskomplex im Zürcher Hauptbahnhof eingerichtet worden war.

Zu Beginn der 1970er Jahre übernahm die SBG die Bank Pozzy, die 1747 in der malerischen Schweizer Ortschaft Poschiavo gegründet worden war.

1946 war das Schweizer Filialnetz der Grossbanken, einschliesslich SBV und SBG, verglichen mit dem anderer Banken relativ klein und entsprach lediglich einem Marktanteil von 20 Prozent. Danach stieg der Anteil der Grossbanken am Privatkundengeschäft innerhalb von weniger als 25 Jahren auf 40 Prozent. SBV und SBG, die jeweils ähnliche Strategien für Wachstum und Eroberung von Marktanteilen verfolgten, übernahmen eine Anzahl kleinerer Schweizer Banken und eröffneten neue Filialen. Der SBV erhöhte die Anzahl seiner Filialen und Niederlassungen in der Schweiz bis Ende 1970 auf insgesamt 110. Die SBG verfügte hingegen zu diesem Zeitpunkt

In den frühen 1970er Jahren waren der SBV und die SBG auf allen Kontinenten vertreten, von Australien (Sydney und Melbourne) bis Ost- und Südostasien (Hongkong, Tokio, Singapur), Südafrika (Johannesburg) sowie Nord- und Südamerika (Montreal, Chicago, San Francisco, Mexiko, Caracas, Bogotá, Rio de Janeiro, São Paulo, Buenos Aires).

Mit der Erweiterung des Filialnetzes wurde den Bedürfnissen des durchschnittlichen Schweizer Bürgers in Bezug auf Bankgeschäfte spürbar mehr Bedeutung beigemessen. Zu Beginn der 1960er Jahre waren die Schweizer Grossbanken im

Wesentlichen immer noch Geschäftsbanken. Wie sich ein pensionierter Bankangestellter erinnerte, «bot die SBG noch 1964 als Geschäftsbank keinerlei Hypotheken, Spar- und Gehaltskonten an. Die Datenverarbeitungstechnologie steckte noch in den Kinderschuhen. Obwohl Gehalts- und Depotauszüge per Datenverarbeitung erstellt wurden, mussten diese in jedem Quartal von Hand verschickt werden, wofür eine Armee von Mitarbeitern benötigt wurde.» Bis zum Ende des Jahrzehnts waren jedoch beide Banken mit grossem Enthusiasmus im Privatkundengeschäft engagiert.

Der technologische Fortschritt war unverkennbar und von direkter Relevanz für Kunden. Ein wichtiges Beispiel hierfür war der Aufbau eines Bankautomatenetzes. Im November 1967 installierte die SBG als erste Bank in Kontinentaleuropa einen Bankautomaten am Hauptsitz der Bank in Zürich. Im Anschluss an diese erste Erprobung erfolgte 1968 die Einführung eines einheitlichen Systems von *Bancomat*-Geräten durch mehrere Schweizer Banken (einschliesslich SBG und SBV). Im selben Jahr wurden von der SBG die ersten Sparkonten im Publikumsgeschäft angeboten; zwei Jahre später wurden Girokonten und dann auch Kontenkarten eingeführt.

1969 ergab sich ein weiterer Fortschritt für Bankkunden mit der Einführung der Schweizer Scheckkarte, die es dem Inhaber ermöglichte, Schecks bis zu einem Wert von 300 Franken ein-

zulösen. Etwa zur gleichen Zeit wurde der Zürcher Goldpool gegründet, ein aus der SBG, dem SBV und der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA/Credit Suisse) bestehendes Einkaufskartell, das die Grundlage für den Aufstieg der Schweiz zum grössten Goldmarkt der Welt schuf.

In den frühen 1970er Jahren waren der SBV und die SBG auf allen Kontinenten vertreten, von Australien bis Ost- und Südostasien, Südafrika sowie Nord- und Südamerika.



Mitarbeiterrestaurant in den 1960er Jahren.

Bank- und Kaderschule der SBG, eröffnet Mitte der 1960er Jahre.



Die globale Präsenz des SBV Ende der 1960er Jahre.

Mehr und besserer Service, höhere Kundenzahlen und eine erweiterte Produktpalette führten zu einem Anstieg der Arbeitsbelastung. In den 1960er Jahren wuchsen die Beschäftigtenzahlen daher bei SBV und SBG deutlich. Von Ende des Jahres 1962 bis Ende 1972 stellte der SBV fast 4000 neue Mitarbeiter ein, wodurch sich die Gesamtbeschäftigung auf knapp 9400 erhöhte. Bei der SBG wuchs die Belegschaft von knapp unter 4000 Mitarbeitern im Jahr 1960 auf fast 10 000 (von denen fast die Hälfte jünger als 25 waren) bis zum Jahr 1970. Diese Entwicklung führte zur Einführung neuer Arbeitszeitregelungen bei den Banken. 1962 führte die SBG den durchgehenden bzw. ununterbrochenen Arbeitstag, 45-minütige Mittagspausen und die Einrichtung von Mitarbeiterrestaurants ein. Zur Unterstützung der beruflichen Fortbildung einer wachsenden Belegschaft gründete die SBG 1965 eine eigene Bank- und Managementschule und baute zehn Jahre später das am Schweizer Ufer des Bodensees gelegene Wolfsberg-Gut in ein Managementschulungszentrum um.

UBS-Vorgängerbanken in Grossbritannien und in den USA
Im selben Zeitraum sorgte ein bedeutendes Vorgängerunternehmen von UBS in London für Furore. Die 1946 gegründete Handelsbank S.G. Warburg erregte die Aufmerksamkeit ihrer Wettbewerber, als sie 1958 das Konzept der ersten feindlichen Firmenübernahme in der City of London entwickelte. Nur wenige Jahre später, 1963, drückte S.G. Warburg der Geschichte des Londoner Finanzmarktes einen weiteren Stempel auf, indem die Bank eine führende Rolle bei der Schaffung des Eurobond-Markts spielte und die erste internationale Emission

von US-Dollar-Anleihen langer Laufzeit (für Italiens Autostrade) auflegte, die komplett in Europa und nicht in den USA verkauft wurden.

Während sich S.G. Warburg als erfolgreiche Handelsbank etablierte (und Paine Webber als zuverlässiger Vermögensverwalter), wurden die Brüder Edmund und William O'Connor einflussreiche Händler an der Chicagoer Terminbörsche (Chicago Board of Trade). Ab den späten 1960er Jahren spielten die O'Connors eine führende Rolle auf den modernen Optionsmärkten und waren als treibende Kräfte bei der Gründung der Chicago Board Options Exchange (Optionsbörse in Chicago) sowie gleichzeitig als Gründer der ersten Chicagoer Clearingfirma für Optionen, First Options Corp., im Jahr 1973 aktiv. Vier Jahre später beschlossen die Gebrüder O'Connor, die Gründung von O'Connor & Associates als Private Partnership zu finanzieren. Die O'Connors handelten mit Aktienoptionen an US-amerikanischen Börsen unter Anwendung streng theoretischer Handelsstrategien (insbesondere Black-Scholes-Merton). Zu Beginn der 1990er Jahre wurde die Firma vom SBV übernommen. Auch diese Übernahme markierte einen bedeutenden Meilenstein auf dem Weg zur Entstehung der heutigen Investment Bank von UBS.

Innovative Werbung

Einige Marketingexperten waren der Ansicht, dass die Schweizerische Bankgesellschaft eine führende Rolle bei der Einführung der Fernsehwerbung spielen sollte. Andere vertraten die Meinung, dass dieses neue Medium schlecht mit «der Position und dem Renommee einer Grossbank» vereinbar wäre. Man schrieb das Jahr 1964; die Schweiz bereitete sich auf die Sendung der ersten Fernsehwerbespots vor, woraufhin die Bankgesellschaft mit Argumenten für und wider überhäuft wurde. In diesem Fall setzten

sich die Marketing- und Kommunikationsexperten der Bank durch. Ihren Worten nach «war es auf alle Fälle wichtig, am Anfang dabei zu sein», und damit unsere Fortschrittlichkeit einmal mehr unter Beweis zu stellen». Somit wurde die SBG eines der allerersten Unternehmen, die ihre Marke im Schweizer Fernsehen präsentieren konnten. Die ersten Fernsehwerbespots des Landes wurden am 1. Februar 1965 um 19.25 Uhr gesendet. Im selben Jahr konnte die SBG dank James Bond noch einen weiteren Coup lan-

den. Die Marketing- und Kommunikationsexperten berichteten dem Verwaltungsrat der Bank im Oktober: «Dafür, dass eine Szene des neuen «Goldfinger»-Films im Tresorraum der UBS Genf spielt, ist unsere Propagandaabteilung nicht verantwortlich, doch die Gratiswerbung in der entsprechenden Mitteilung in einer der letzten Nummern des «Time Magazine» registriert sie mit Vergnügen.»

UBS Investment Bank

«Warburgs gilt als erfolgreichstes Merchant-Bankhaus, das seit Kriegsende gegründet wurde. [Dennoch] hängen wir an unseren altmodischen Methoden und würden nicht gemeinsam in einem Prospekt mit ihnen erscheinen wollen.»¹

Der Kommentar von Evelyn Baring vermittelt einen hervorragenden Eindruck von der Stellung, die sich S.G. Warburg (Warburgs) in der City of London seit der Gründung des Hauses 15 Jahre zuvor erobert hatte, sowie darüber, wie alteingesessene Kreise der Finanzwelt Londons diesen «Emporkömmeling» unter den Bankhäusern wahrnahmen. In den frühen 1960er Jahren hatte sich Warburgs bereits erfolgreich einen Namen gemacht. Dass diese Entwicklung auch weitgehend in Geschäftsmethoden begründet lag, die zumindest als unorthodox bezeichnet werden konnten, lässt sich an Barings bissiger Bemerkung leicht erkennen.

Siegmond Warburg, Gründer und Schlüsselfigur der Handelsbank, hatte sich 1934 in London niedergelassen, nachdem er Deutschland aufgrund der repressiven Politik der Nationalsozialisten verlassen hatte. Warburg war Mitglied einer angesehenen Bankiersfamilie, die in der deutschen Bankenwelt seit langem fest verwurzelt war; die Familienbank M. M. Warburg war 1798 in Hamburg gegründet worden.

Nach seiner Ankunft in London wurde Siegmund Warburg Mitbegründer und Ko-Geschäftsführer der New Trading Company (NTC). Im Januar 1946 beschloss Warburg, seine geschäftliche Tätigkeit in London auf eine neue Grundlage zu stellen, indem er NTC in eine ordentliche Handelsbank, S.G. Warburg & Co., umwandelte. Anfangs lief das Geschäft jedoch nur schleppend, da die Firma mit den in Grossbritannien nach dem Krieg herrschenden schwierigen Rahmenbedingungen und den Vorurteilen zu kämpfen hatte, die dem Newcomer in der britischen Finanz- und Geschäftswelt entgegengebracht wurden. Als ab Mitte der 1950er Jahre jedoch eine Reihe bedeutender geschäftlicher Transaktionen getätigten wurden, die der Geschichte des Finanzplatzes London ihren Stempel aufdrückten, rückte Warburgs bald in die erste Reihe der Handelsbanken Grossbritanniens auf. Diese Geschäfte zeugten von dem Willen und der Bereitschaft des Bankmanagements, althergebrachte Einstellungen zu ignorieren, die immer noch das Denken der meisten Wettbewerber in der City of London bestimmten.

Nach Warburgs Beteiligung an einem Konsortium zur Übernahme einer 25 Mio. US-Dollar schweren Anleiheemission als flankierende Massnahme eines an Österreich vergebenen Weltbankkredits in Höhe von 25 Mio. US-

Dollar folgte unmittelbar darauf der wohl spektakulärste Erfolg von S.G. Warburg & Co., der im Rahmen des so genannten «Aluminiumkriegs» erzielt wurde. Heutzutage würden nur wenige Kommentatoren die Ereignisse in den späten 1950er Jahren noch mit dem Begriff Krieg assoziieren. Damals wirkte jedoch die Übernahme der British Aluminium Company (BAC) durch das US-Unternehmen Reynolds Metals für Beteiligte und Beobachter wie eine kriegerische Auseinandersetzung. In der Eigenschaft als Finanzberater für Reynolds Metals half Warburgs dem Unternehmen, BAC zu übernehmen und dabei den Widerstand eines grossen Londoner Firmenkonsortiums zu überwinden, das eher eine Übernahme von BAC durch Aluminum Company of America (ALCOA) präferiert hatte. Die Übernahmeschlacht wurde heftig und erbittert geführt, hauchte jedoch dem Finanzplatz London neues Leben ein, da Übernahmeangebote ähnlicher Art, wie von Warburgs vorbereitet, bald allgemein üblich wurden. Warburgs erntete als Vorreiter dieser Entwicklung die Früchte dieses Erfolges und profitierte von dem Wandel, dem man auf diese Weise den Weg bereitete hatte.

Weitere Paukenschläge folgten. S.G. Warburg war 1963 federführend an der Schaffung des Eurobond-Markts beteiligt und emittierte die

¹ Evelyn Baring, 1961.

ersten internationalen, auf US-Dollar lautenden Euromarkt-Anleihen langer Laufzeit (für Italiens Autotrade), die komplett in Europa und nicht in den USA verkauft wurden. Zumindest in Anbetracht der weiteren historischen Implikationen gehörte dies zu den grössten Leistungen und Erfolgen Warburgs. Danach spielte S.G. Warburg weiterhin eine wichtige Rolle bei Eurobond-Angeboten.

In den frühen 1960er Jahren war Warburgs zu den angesehensten Banken in der City of London aufgestiegen. Dennoch ist der vielleicht wichtigste Beitrag von Warburgs zur Wiederbelebung des Finanzplatzes London vielleicht sein leistungsorientierter Denkansatz, der vor allem bei der Einstellung neuer Mitarbeiter zum Tragen kam. Bereits in den 1950er Jahren lehnte sich Warburgs gegen den nepotistischen Rekrutierungsansatz, d.h. von Vetternwirtschaft geprägte Stellenbesetzungen bei anderen Londoner Unternehmen, auf. Stattdessen präferierte die Führung der Handelsbank S.G. Warburg bei Neubesetzungen eine leistungsorientierte Auswahl, die sich, wie Siegmund Warburg sich ausdrückte, nach Kriterien wie «Leidenschaft, unabhängiges Denken, Intelligenz, Genauigkeit, sozialer Kompetenz (nicht sozialer Hintergrund) sowie Mut und gesundem Menschenverstand» richten sollte. Andererseits

warnte Warburg vor Eigenschaften wie «Arroganz, Selbstbeweiräcierung, Nachlässigkeit, schlechtem Schreibstil und bürokratischem Verhalten», die einer für Kunden und Angestellte förderlichen Unternehmenskultur abträglich seien.

Als Siegmund Warburg im Jahr 1982 verstarb, war die von ihm gegründete Firma die profitabelste Handelsbank in London. Die Belegschaft der Bank war in zwei Jahrzehnten von 500 auf fast 800 Mitarbeiter angewachsen. In den fünf Folgejahren übernahm Warburgs die Market Maker Akroyd & Smithers, den bedeutendsten Wertpapierhändler jener Zeit, Rowe & Pitman, einen der besten drei Aktienmakler, sowie Mullens & Co., den Broker der britischen Regierung, und erzielte durch diese Zukäufe ein starkes Wachstum.

Zeitweise galt S.G. Warburg als eines der wenigen erfolgreichen britischen «Produkte» des so genannten «Big Bang». 1994 zählte S.G. Warburg 5800 Mitarbeiter und war das bedeutendste Emissionshaus Grossbritanniens. S.G. Warburg behauptete seine Spitzenposition im M&A-Bereich in Grossbritannien, den ersten Rang auf dem Gebiet der europäischen Aktienanalysen und nahm einen der fünf ersten Plätze im internationalen Aktienemissionsgeschäft ein. Dennoch wurde

im gleichen Jahr ein starker Anstieg der Aufwendungen für Gehälter und damit verbundene Posten verzeichnet, mit dem die Erträge Warburgs nicht Schritt halten konnten. Noch fataler als die finanziellen Schwierigkeiten, die auf die teure Expansion des Unternehmens in den USA zurückzuführen waren, erwiesen sich 1994 die Auswirkungen des Zusammenbruchs der internationalen Bondmärkte. Am 2. Mai 1995, einen Tag bevor die Bank eine Gewinnwarnung für das vorhergehende, im März endende Geschäftsjahr anzukündigen hatte, drang an die Öffentlichkeit, dass S.G. Warburg ein Angebot des Schweizerischen Bankvereins für die Übernahme seines Investmentbankgeschäfts prüfe. Eine Woche später, am 10. Mai, wurden die (letzten) Finanzergebnisse von S.G. Warburg veröffentlicht. Am selben Tag wurde die Übernahme der Handelsbank durch den SBV für 860 Mio. britische Pfund bekannt gegeben.

1980–2000

Die Entstehung von UBS

- 1986** Der SBV bietet als eine der ersten Banken in Europa Goldoptionen an.
- 1986** Die SBG ist Hauptsponsor der Segeljacht «UBS Switzerland», die das renommierte Whitbread Round the World Race gewinnt.
- 1986** Die SBG eröffnet ihre erste elektronische Bankfiliale (in Zürich).
- 1988** Der SBV startet mit TicketCorner den ersten Ticket-Verkaufsdienst, der von einer Bank in Europa angeboten wird.
- 1991** Der SBV erwirbt einen Mehrheitsanteil an der australischen DBSM. Diese wird zu SBC Dominguez Barry und 1994 zu SBC Australia.
- 1994** Die SBG beginnt als erste Bank mit der weltweiten Ausgabe von Kinebar-Barren.
- 1994** Der SBV führt den KeyClub ein, das erste Prämienprogramm einer europäischen Bank.
- 1995** Der SBV akquiriert S.G. Warburg in London, eine führende europäische Investmentbank.
- 1998** UBS AG, Zürich und Basel, entsteht durch den Zusammenschluss von SBG und SBV.
- 1999** UBS ist Gründungsmitglied der Wolfsberg-Gruppe.
- 1999** UBS ist die erste Bank, die eine Zertifizierung nach der Norm ISO 14001 für ein weltweites Umweltmanagementsystem im Bankgeschäft erlangt.
- 1999** UBS eröffnet ihren neuen Trading Floor in Opfikon (Schweiz), den grössten in Europa.
- 2000** UBS übernimmt den US-Broker Paine Webber.

Skulptur «Hammering Man» vor dem UBS-Hauptsitz in Basel.

Ankündigung der Fusion zwischen SBG und SBV.



UBS-Hauptsitz in Zürich.

Mitte der 1980er Jahre waren in der Schweiz 581 Bankinstitute mit einer Gesamtbilanzsumme von 723 Milliarden Franken und etwa 100 000 Mitarbeitern beheimatet. Der Heimatmarkt wurde jedoch von wenigen Banken beherrscht, zu denen der Schweizerische Bankverein, die Schweizerische Bankgesellschaft und die Schweizerische Kreditanstalt (Credit Suisse) zählten. Nach ihrer Bilanzsumme gemessen verfügten diese drei Banken über einen Marktanteil von 50 Prozent. Trotz ihrer internationalen Expansion in den 1960er Jahren waren jedoch weder der SBV noch die SBG ausserhalb ihres angestammten Heimatmarktes stark vertreten.

Der Schweizer Finanzsektor kam in den späten 1980er Jahren unter Druck. «Als Folge der expansiven Geldpolitik der Schweiz in den 1980er Jahren bildete sich eine Immobilienblase. Banken verfolgten aggressive Kreditvergabestrategien. Schliesslich brachte die Zentralbank die Immobilienblase zum Platzen, in deren Ergebnis die Schweiz von 1990 bis 1997 in eine Stagnationsphase ohne reales Wachstum eintrat. Das fehlende Wachstum sowie ein starker Anstieg der Kreditausfallraten führten dazu, dass Banken auf dem Schweizer Markt für Unternehmens- und Privatkredite beträchtliche Verluste erlitten.» Diese hier von einem an der UBS-Fusion beteiligten leitenden Mitarbeiter beschriebenen Rahmenbedingungen sowie die Deregulierung des Schweizer Bankensektors nach 1990 zwangen die Banken zu einer Neuausrichtung ihrer Strategien. Das Magazin «The Economist» kommentierte: «Die Schweizer Bankiers wurden von einem schweren Schock getroffen. Sie sind nun gezwungen, sich dem Wettbewerb zu stellen.» (Januar 1991)

Anfang der 1990er Jahre wurde die Schweiz von einer Hypothekenkrise erfasst, nachdem es zuvor zu einer massiven Ausweitung der Volumina von Hypothekendarlehen gekommen war. Der Schweizerische Bankverein hatte beispielsweise sein gesamtes Volumen an Hypothekenkrediten von 9,5 Mrd. Franken (Ende 1980) bis auf 46,8 Mrd. Franken (Ende 1993) erhöht. Im Zeitraum von 1991 bis 1996 betrug die Gesamtsumme aller vorgenommenen Abschreibungen seitens Schweizer Banken schätzungsweise 42 Mrd. Franken. 70 Prozent dieser Summe wurde von den drei Grossbanken abgeschrieben. Im Geschäftsjahr 1996 bilanzierten SBV und SBG hohe Verluste, wobei die SBG 348 Mio. Franken und der SBV 457 Mio. Franken verbuchen mussten. Dies war weitgehend auf die nötige Bildung von Sonderrückstellungen zurückzuführen.

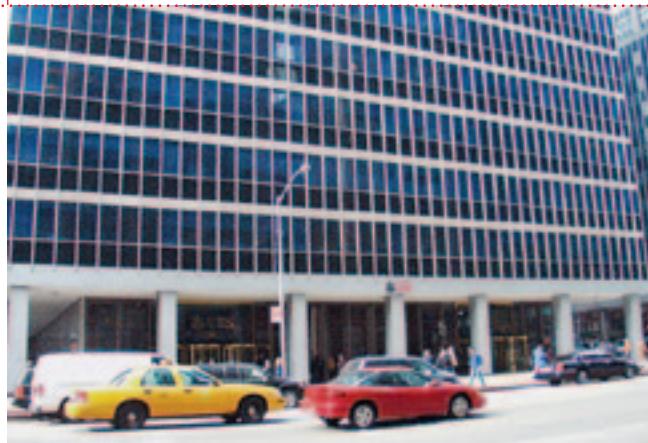
Vorgesichte der «Entstehung» von UBS

Die Deregulierung hatte in Verbindung mit der Krise weitreichende Auswirkungen, die sich zunächst in einer beschleunigten

Paine Webber, Avenue of the Americas,
New York.



UBS, Avenue of the Americas,
New York.



Konsolidierungsrate im Finanzsektor äusserten. Mit der Übernahme der Bank Leu im Jahr 1990 und der Schweizerischen Volksbank im Jahr 1993 durch die Schweizerische Kreditanstalt schrumpfte die Zahl der Schweizer Grossbanken von fünf auf drei. Angesichts der bereits relativ hohen Marktanteile in der Schweiz waren die Grossbanken gezwungen, sich jenseits der Landesgrenzen nach neuen Wachstumsmöglichkeiten umzuschauen. In den frühen 1990er Jahren waren SBV und SBG zu ähnlichen Schlussfolgerungen gelangt. Ihre Zukunft sollte auf den grossen Finanzmärkten der Welt liegen. Dazu musste man sich zusätzlich zum normalen Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft weitere Geschäftsfelder erobern. Seit den späten 1980er Jahren forcierten daher beide Banken ihr Wachstum im Ausland. Ziel war es dabei, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil durch Umbau in global agierende Finanzinstitute der Spitzenklasse mit internationaler Unternehmenskultur und einer multinationalen Belegschaft zu erlangen.

Mitte der 1990er Jahre konnten der Schweizerische Bankverein und die Schweizerische Bankgesellschaft bereits gewisse Erfolge bei der Verwirklichung ihrer strategischen Ziele verbuchen. Für das letzte Stück des Weges sollte jedoch ein Firmenzusammenschluss von epochaler Bedeutung notwendig sein. Im Dezember 1997 gaben die SBG und der SBV bekannt, dass man beabsichtigte, die Kräfte beider Unternehmen zu bündeln und sich zu UBS zusammenzuschliessen, um die Grundlage für ein globales, integriertes Finanzdienstleistungsunternehmen zu schaffen. 1996 hatte ein Führungswechsel in beiden Banken stattgefunden. Innerhalb dieses organisatorischen Rahmens wurden die ersten Fusionsgespräche im Januar 1997 begonnen. In der dritten Novemberwoche waren die wichtigsten Fragen bezüglich der Fusion gelöst. Es wurde vereinbart,

dass das fusionierte Unternehmen grösstenteils das Organisationsmodell und die Organisationsprinzipien des SBV übernehmen sollte. Bestandteil der neuen Struktur sollte ein Corporate Center sein, das die Aufgabe hat, die Geschäftseinheiten zu unterstützen und eine stärkere Trennung zwischen Geschäftsfunktionen und Risikokontrolle zu gewährleisten.

Während der entscheidenden Verhandlungsphase vom 19. bis 21. November 1997 einigten sich beide Seiten über die restlichen wichtigen Fragen. Zunächst wurden die neue Rechtsform des Unternehmens und das Umtauschverhältnis für Aktien festgelegt. Danach wurde das Geschäftsmodell überarbeitet. Ferner wurde die personelle Besetzung der neuen Konzernleitung entschieden. Zuletzt wurden die rechtsgültigen Fusionsverträge abgefasst und der Kommunikationsplan erarbeitet. Am 5. Dezember wurde die Transaktion in einer Abstimmung innerhalb der Verwaltungsräte beider Banken befürwortet, woraufhin die Fusion wie geplant am 8. Dezember 1997 bekannt gegeben wurde. Im Verlauf der Verhandlungen sahen sich sowohl die SBG als auch der SBV mit Schwierigkeiten konfrontiert, die ihre Meinung über die Notwendigkeit und den Zeitpunkt einer Fusion beeinflussten. Abgesehen von diesen Problemen war die Fusion ein positiver und vorausschauender Schritt mit dem Ziel, eine führende Position in den Kerngeschäften des neuen Unternehmens aufzubauen und für die Aktionäre einen substanzialen Mehrwert zu schaffen. Das neue Unternehmen strebte danach, in den vier internationalen Geschäftssegmenten (Investmentbanking, institutionelle Vermögensverwaltung, Private Banking und Private Equity) zu den



UBS ist Gründungsmitglied der Wolfsberg-Gruppe.

UBS-Logo seit 1998.



global führenden Unternehmen zu gehören, während man sich in der Schweiz eine führende Stellung im Privat- und Firmenkundenbankgeschäft sichern wollte.

Die UBS-Fusion

Das Datum, an dem die Fusion abgeschlossen wurde, war von den erforderlichen Zustimmungen der Aktionäre und der staatlichen Aufsichtsbehörden abhängig. Auf den ausserordentlichen Generalversammlungen in Zürich (Schweizerische Bankgesellschaft) und in Basel (Schweizerischer Bankverein) stimmten die Aktionäre für die Fusion. In beiden Fällen wurde dem Antrag mit überwältigender Mehrheit zugestimmt. Von Seiten der Aufsichtsbehörden wurde die Fusion zuerst von der Bank of England am 30. März 1998 befürwortet. Die Genehmigungsverfahren der schweizerischen und US-amerikanischen Aufsichtsbehörden dauerten etwas länger.

Am 29. Juni 1998 wurde die Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins rechtswirksam vollzogen und die UBS AG, Zürich und Basel, gegründet. Die Umsetzung der Fusion war jedoch angesichts der Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, der vielen verschiedenen Geschäftsbereiche und der hohen Bilanzsummen eine gewaltige Aufgabe. Keine der beiden beteiligten Parteien hatte jemals eine Unternehmensintegration derartiger Größenordnung zu bewältigen. Glücklicherweise konnte die neue Organisation von den Erfahrungen zehren, die der Schweizerische Bankverein bei der Integration von S.G. Warburg 1995 gesammelt hatte. Eine Lehre aus jener Phase, die auch bei der Verschmelzung von SBG und SBV zur Anwendung kam, war die entscheidende Bedeutung, die einem straffen Projektmanagement und einer schnellen Umsetzung zukommt.

Inmitten dieser Bemühungen schlug der Zusammenbruch des Hedge-Fonds Long Term Capital Management (LTCM), in den die SBG investiert hatte, wie eine Bombe ein. Am 23. September 1998 gab UBS für die LTCM-Beteiligung einen Verlust vor Steuern von 793 Mio. Franken bekannt. Darüber hinaus führte die Bank dem Fonds als Teil eines durch die US-Notenbank koordinierten Rettungspakets 300 Mio. US-Dollar zu. In diesem Zusammenhang nahmen verschiedene hohe UBS-Führungskräfte ihre Verantwortung wahr und traten am 6. Oktober zurück. Weitaus schlimmer als die finanziellen Folgen waren die negativen Auswirkungen der LTCM-Episode auf das Image und Selbstbewusstsein des jungen Unternehmens.

Integrationskosten sowie der Fall LTCM und andere Rückschläge führten zu einem enttäuschenden ersten Geschäftsjahr für die neue Firma, allerdings verbesserten sich die Geschäftsergebnisse ab Ende 1999. Ungeachtet der Zweifel bezüglich der Geschäftsbereiche Private Banking und Asset Management hatte UBS allen Grund, optimistisch in die Zukunft zu blicken. Im Jahr 2000 konnte UBS erstmals stabile finanzielle Ergebnisse bekannt geben; im Mai desselben Jahres wurden globale Namensaktien (Global Registered Shares) von UBS zum Handel an der New York Stock Exchange zugelassen. Dies war der erste Schritt auf dem Weg zur Übernahme des US-Brokers Paine Webber, die den Umfang und das Ausmass der Vermögensverwaltungsgeschäfte in Amerika verändern sollte.

Der Weg ins 21. Jahrhundert

Wachstum und Herausforderungen

- 2000** UBS ist als erste nichtamerikanische Bank an der New Yorker Wall Street kotiert.
- 2000** UBS gehört zu den ersten 38 Unternehmen, die den UN Global Compact unterzeichnen.
- 2001** UBS wird Gründungsmitglied des European Sustainable and Responsible Investment Forum (EUROSIF).
- 2001** UBS startet die Marketinginitiative «The Bank for Banks».
- 2002** UBS richtet ihren Trading Floor in Stamford, Connecticut, USA, ein – den weltweit grössten Wertpapierhandelssaal mit selbsttragender Konstruktion.
- 2003** UBS ist Hauptsponsor von «Alinghi», der ersten europäischen Segeljacht, die den America's Cup gewinnt.
- 2003** UBS wird offiziell als Qualified Foreign Institutional Investor (qualifizierter ausländischer institutioneller Investor) zertifiziert und zur Teilnahme am Handel auf dem chinesischen Wertpapiermarkt zugelassen.
- 2009** Nach einer heftigen Krise, die Mitte 2007 ihren Anfang nahm, kehrt UBS im vierten Quartal in die Gewinnzone zurück.
- 2010** UBS lanciert ihre neue Markenkampagne «Wir werden nicht ruhen».

UBS-Niederlassung,
Raffles Quay, Singapur.



Eingangshalle, UBS-Hauptsitz,
Bahnhofstrasse 45, Zürich.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends unternahm UBS einen grossen Schritt in Richtung ihrer globalen Expansionsstrategie. Bis zur Übernahme von Paine Webber, die einen Wendepunkt in der Unternehmensgeschichte markierte, war UBS im Wesentlichen ein schweizerisches Unternehmen geblieben, dessen fast 50 000 Mitarbeiter zu zwei Dritteln im Heimatland tätig waren. Mit der Akquisition von Paine Webber veränderte sich diese demografische und kulturelle Balance grundlegend. Die Zahl der nicht in der Schweiz tätigen UBS-Mitarbeiter stieg damit auf mehr als 40 000 – dies entsprach 58 Prozent der gesamten Belegschaft.

Mit der Übernahme von Paine Webber verfügte UBS über eine relativ grosse Präsenz in den USA, dem grössten Finanzmarkt der Welt. Danach übernahm UBS noch einige kleinere Unternehmen und konnte auf diesem Wege sowie durch organisches Wachstum auch ihre Stellung in den aufstrebenden Ländern schnell ausbauen. Die globalen Ansprüche von UBS fanden auch in der Einführung einer einheitlichen Markenpräsentation von UBS im Jahre 2003 ihren Ausdruck. Zu Beginn des Jahres 2007 berichtete UBS voller Stolz, dass 2006 das bislang beste Jahresergebnis in der Firmengeschichte erzielt worden sei. Nur einige Monate später musste UBS jedoch eingestehen, dass sich diese positive Lage in ihr Gegenteil verkehrt hatte. Am 1. Oktober teilte UBS mit, dass für das dritte Quartal wahrscheinlich mit einem Gesamtverlust zu rechnen sei. Dieser stünde im Zusammenhang mit Wertberichtigungen auf Positionen der Investment Bank, in erster Linie hervorgerufen durch die sich verschlechternde Lage auf dem Markt für Subprime-Hypotheken in den USA.

Zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 musste UBS mehr als 50 Mrd. Franken abschreiben. Der grösste Teil dieser Abschreibungen war eine Folge der globalen Finanzmarktkrise, die durch Geschäfte mit strukturierten Finanzprodukten in Verbindung mit der Entwicklung des US-Wohnimmobilienmarkts ausgelöst wurde. Die Krise von UBS verschärfte sich noch, als zu dieser Zeit das US-Justizministerium und danach die US-Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission) UBS darüber informierten, dass man Untersuchungen über die Aktivitäten der Bank in Zusammenhang mit angeblichen Unregelmässigkeiten im grenzüberschreitenden Geschäft mit US-Steuerpflichtigen eingeleitet habe. Diese Problematik führte letztlich dazu, dass UBS das grenzüberschreitende Geschäft aus nicht US-regulierten Einheiten für private Bankkunden mit Wohnsitz in den USA einstellte.

UBS reagierte auf die Finanzkrise mit einer Kapitalerhöhung. Dabei wurden gegen Ende 2007 Pflichtwandelanleihen im

UBS Trading Floor, Stamford, Connecticut.



UBS-Niederlassung, London.

Volumen von 13 Mrd. Franken aufgelegt und im Juni 2008 ein Bezugsrechtsangebot über zirka 15 Mrd. Franken unterbreitet. Im selben Jahr kündigten die Schweizerische Nationalbank (SNB) und UBS eine umfassende Lösung an, die UBS einen wesentlichen Abbau der Risiken in ihrer Bilanz ermöglichte. Ein entscheidendes Element dieser Lösung war die Verpflichtung der SNB zur Einrichtung eines Fonds, der von UBS gehaltene Wertpapiere in Höhe von bis zu 60 Mrd. US-Dollar aufkaufen sollte, um auf diese Weise die Bilanz von UBS zu entlasten. Im Frühjahr 2009 hatte der SNB StabFund, eine von der SNB gegründete Zweckgesellschaft, derartige Wertpapiere in einem Gesamtwert von 39,6 Mrd. US-Dollar übernommen.

Zudem erhielt UBS eine Kapitalspritze in Höhe von 6 Mrd. Franken von der Schweizerischen Eidgenossenschaft in Form von Pflichtwandelanleihen. 2009 konnte die Schweizerische Eidgenossenschaft eine Platzierung von 332,2 Mio. UBS-Aktien aus der Umwandlung ihrer UBS-Pflichtwandelanleihen erfolgreich abschliessen. Gleichzeitig verkaufte die Eidgenossenschaft ihre künftigen Couponausschüttungen aus den Wandelanleihen gegen Barzahlung an UBS zurück. Damit konnte sich die Eidgenossenschaft aus ihrem gesamten UBS-Engagement zurückziehen und neben Rückerstattung des ursprünglichen Anlagebetrags von 6 Mrd. einen zusätzlichen Ertrag von zirka 1,2 Mrd. Franken realisieren.

Im Hinblick auf die Unternehmensführung wurde die Besetzung des Verwaltungsrates verändert und eine neue Konzernleitung eingesetzt, die 2009 die Aufgabe einer Umstrukturierung von UBS zu bewältigen hatte. Erste Anzeichen für einen erfolgreichen Turnaround zeigten sich im vierten Quartal 2009, als UBS wieder einen Gewinn ausweisen konnte und – verglichen mit der Situation bei Ausbruch der Finanzmarktkrise – die

gesamte Bilanzsumme und die Risikopositionen um etwa 50 Prozent verringert hatte.

UBS ist gut aufgestellt, um den künftigen Herausforderungen in einem sich schnell wandelnden Bankenumfeld begegnen zu können.

UBS konnte ihre Profitabilität in den Jahren 2010 und 2011 trotz eines weiteren Rückschlags im September letzten Jahres aufrechterhalten. Am 15. September 2011 gab UBS bekannt, dass man unautorisierte Handelsgeschäfte eines Traders in der Investment Bank aufgedeckt habe, aufgrund deren ein Verlust von 2,3 Mrd. US-Dollar entstanden sei. Ungeachtet dieses enttäuschenden Vorfalls bleibt UBS gut aufgestellt, um den künftigen Herausforderungen in einem sich schnell wandelnden Bankenumfeld begegnen zu können. Unsere Finanz-, Kapital- und Finanzierungspositionen bieten eine stabile und zuverlässige Grundlage für unseren künftigen Erfolg.

Ausblick

1998 entstand UBS aus dem Zusammenschluss zweier Schweizer Grossbanken, der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) und des Schweizerischen Bankvereins (SBV). Beide Banken konnten auf eine lange Tradition verweisen, die bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückreichte und sich auf zwei angestammte regionale Kreditinstitute gründete: den 1872 gegründeten Basler Bankverein (für den SBV) und die vor 150 Jahren, 1862 entstandene Bank in Winterthur (für die SBG). Der Aufstieg unseres Unternehmens aus diesen bescheidenen Anfängen hin zu einem globalen Finanzinstitut ist trotz zeitweiligen Rückschlägen und Krisen, mit denen die Bank konfrontiert war, eine beeindruckende Erfolgsgeschichte.

Unser 150-jähriges Jubiläum ist eine hervorragende Gelegenheit, nach vorn zu schauen und den Grundstein für ein neues erfolgreiches Kapitel der Geschichte von UBS zu legen. Seit Jahrzehnten gehören Kundenorientierung sowie Stabilität und Zuverlässigkeit im

Dienste unserer Kunden zu unseren wichtigsten Stärken. Zur Verwirklichung unseres Ziels, die erste Wahl für Kunden weltweit zu sein, müssen wir diese Stärken optimal zum Tragen bringen – indem wir das Vertrauen der Kunden in uns vertiefen und ihnen einen konkurrenzlosen Service bieten.

Jedes dauerhaft erfolgreiche Unternehmen besitzt die Fähigkeit, sich ständig zu verbessern und an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Wie diese Broschüre zeigt, bildet UBS keine Ausnahme. Wir wollen unsere Kunden im Sinne einer ausgeprägten Servicementalität noch besser bedienen und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens verstärken. Ein besonnener Umgang mit Risiken ist uns genauso wichtig. Auf dieser Basis wird UBS in der Lage sein, sich gegenüber Kunden, Aktionären und Mitarbeitern als gleichermaßen attraktiver Partner zu bewähren. Wir haben allen Grund, mit Zuversicht in die Zukunft zu blicken.

Impressum

Herausgeber: UBS AG, Zürich und Basel, Schweiz | www.ubs.com
Autor: Christian Leitz (UBS AG, Corporate Responsibility Management)
Layout/Design: UBS AG, Publications Management & Creative Solutions
Sprachen: Englisch/Deutsch/Französisch/Italienisch | SAP-Nr. 83773D

UBS AG
Postfach, CH-8098 Zürich
Postfach, CH-4002 Basel

www.ubs.com

