basler stadtbuch cms
Christoph Merian Stiftung

Vom Basler Konsortium zum Weltunternehmen

Autor(en): Beat Brenner

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 1997

https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/f62e97d1-eaba-47cb-9ebb-c1d87d254e76

Nutzungsbedingungen
Die Online-Plattform www.baslerstadtbuch.ch ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

Haftungsausschluss
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform baslerstadtbuch.ch ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.
http://www.cms-basel.ch
https://www.baslerstadtbuch.ch

Vom ‹Basler Konsortium› zum Weltunternehmen

Beat Brenner

Ein Bankgigant namens UBS

Im Frühjahr 1997 feierte der Schweizerische Bankverein (SBV) seinen 125. Geburtstag. Standesgemäss nicht mit Pomp und Gloria, das hätte schon der durch rigorose Wertberichtigungen tiefrot gewordene Jahrsabschluss 1996 verboten. Zu einer Festschrift, verfasst von Peter Rogge, dem früheren Chefvolkswirtschafter der Bank, hat es aber zum Glück doch noch gereicht. Unter dem fast schon prophetischen Titel ‹Die Dynamik des Wandels› kommt Rogge zum Schluss, dass der Bankverein auch weiterhin durch nichts so gefordert und gefördert werde wie eben durch diese Dynamik des Wandels.
Obwohl es bestimmt bequemer gewesen wäre, die Frage nach der Zukunftsberechtigung dreier Schweizer Grossbanken in dem seit Jahren als ‹overbanked› geltenden Markt gar nicht erst aufzugreifen, ging Rogge auf diesen Punkt ein und hielt im Frühjahr 1997 folgendes fest: «Dass der Bankverein sich stark genug fühlt, seinen Weg auch weiterhin allein zu gehen, das wird von verantwortlicher Stelle der Bank bis in unsere Tage hinein immer wieder mit Nachdruck betont (und er *ist* derzeit gewiss dafür auch stark genug)…»* Seit dem 8. Dezember 1997 wissen wir es besser. Georges Blum, seit 1996 Verwaltungsratspräsident des Schweizerischen Bankvereins, erklärte vor der Presse unverblümt, dass er bereits im April 1995 erste Kooperationsgespräche mit der Schweizerischen Bankgesellschaft geführt habe.
Ganz im Gegensatz zum Bankverein hatte die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) im Frühjahr 1997 keinerlei Grund zum Feiern. Zwar konnte man ungeachtet der (gegenüber dem SBV noch höheren) einmaligen Wertberichtigungen einen Konzernverlust von ‹lediglich› 350 Millionen Franken ausweisen (SBV: 1955 Mio.); doch der ebenfalls kerngesunden Grossbank machten ganz andere Dinge zu schaffen. Fast noch verbissener als früher verspürte man den aktiven Grossaktionär Martin Ebner mit seiner ‹BK Vision› – Ebner monierte Strategie und Geschäftspolitik, pochte lauthals auf Veränderungen und unterstrich sein Engagement mit Prozessen und Strafanzeigen gegen den SBG-Verwaltungsrat und vorab gegen dessen seit 1996 amtierenden Präsidenten, Robert Studer. Studer selbst trug durch sein ungeschicktes Verhalten in Sachen Holocaust-Gelder bzw. Wachmann Christoph Meili massgeblich zu einem erheblichen Image-Problem der Grossbank bei. Er stellte dies auch nicht in Abrede und verkündete noch am 18. Oktober 1997 in zwei Interviews selbstbewusst: «Der Studer geht nicht.» Auch hier wissen wir es seit dem 8. Dezember 1997 besser: Robert Studer wird der neuen United Bank of Switzerland (UBS) nicht vorstehen, der Studer geht.

Allmacht der Macher – Ohnmacht der Betroffenen?

Das Tempo, das 1997 im schweizerischen Finanzsektor eingeschlagen wurde, ist atemberaubend. Was 1996 noch unmöglich schien, ist Tatsache geworden. Damals hatten die SBG-Verantwortlichen einen Fusionsvorschlag von Rainer E. Gut von der CS-Gruppe unter anderem mit dem Hinweis auf die schmerzhafte und kostenintensive Beseitigung zahlreicher Doppelspurigkeiten in der Schweiz empört von sich gewiesen. Tatsache ist auch, dass sich der schnöde abgewiesene Gut nicht beeindrucken liess und 1997 das Pferd wechselte: Am 11. August 1997 gab er die 13 Milliarden Franken schwere Übernahme der ‹Winterthur›-Versiche-

In Frankfurt/M wurde 1871 das Protokoll über die Gründung des Basler Bankvereins unterzeichnet. Seit 1985 ist der Bankverein auch in der Mainmetropole mit einer Tochtergesellschaft präsent. ▷

rung bekannt. ‹Allfinanz› statt ‹Allbank› heisst hier das Zauberwort. Und in Teilen der Bevölkerung machte sich der Eindruck breit, die Finanzwelt sei nun geprägt von der Allmacht der Macher und der Ohnmacht der Betroffenen.

Good news, bad news

Die bisher bekanntgewordenen Fakten und Überlegungen scheinen diese Einschätzung zu bestätigen: Da treffen mit dem 52jährigen Mathis Cabiallavetta und dem 47jährigen Marcel Ospel zwei erst seit 1996 tätige Konzernleitungspräsidenten schweizerischer Grossbanken aufeinander. Beide haben sie eine beispiellose Karriere aufzuweisen. Sie verstehen sich und ziehen innert weniger Monate die grösste Fusion im europäischen Banksektor durch. Sie erzielen die Zustimmung ihrer überaus grossen Verwaltungsratsgremien, obwohl diese dadurch selbst drastisch redimensioniert werden. Mit der Bekanntgabe ihres Projektes lösen sie kurz vor Weihnachten ein bisher nicht vorstellbares Beben mit schwer abschätzbarer Langzeitwirkung aus. Zwar galt der Vorbehalt, dass das Vorhaben, das von den Börsen mit kräftigen Avancen honoriert wurde, noch von den Aktionären gebilligt werden musste. Doch davon ging man – und auch dies ist erstaunlich – selbstverständlich aus. Um so intensiver wurden und werden denn auch die Auswirkungen des Schulterschlusses der Titanen diskutiert.

Im Vordergrund stehen dabei die schlechten Nachrichten: 13 000 der insgesamt 56 000 Arbeitsplätze werden abgebaut, 6000 davon sehr schnell im Ausland, 7000 – verteilt über vier Jahre – in der Schweiz. Nach Auffassung der Architekten soll der Abbau dieser 7000 Arbeitsplätze auf mehreren Wegen erfolgen: Zunächst soll die sogenannte natürliche Fluktuation ausgenützt werden (bisher wiesen beide Institute zusammen pro Jahr zwischen 3000 und 4000 Aus- und Eintritte auf; hochgerechnet auf drei bis vier Jahre ergibt dies 10 000 bis 15 000 Arbeitsplätze). 2500 Jobs sollen nicht mehr be-

Der Sitz London bezog 1989 sein neues Domizil am Ufer der Themse. ◁

setzt werden, weitere 700 Mitarbeiter erreichen in dieser Zeit ihr ordentliches Pensionierungsalter, für zusätzliche 2000 Angestellte werden vorzeitige Pensionierungen ins Auge gefasst. Somit verbleiben 1800 Arbeitsplätze, bei denen es zu Kündigungen kommen soll. Als weiterer Schritt ist das schweizerische Filialnetz mit derzeit 550 Einheiten um wohl rund 200 zu redimenionsieren. Für den Stellenabbau wird mit Restrukturierungskosten von 2,5 Milliarden Franken gerechnet, weitere 1,5 Milliarden wird es kosten, Leute noch ‹bei der Stange zu halten›, die in einigen Monaten oder Jahren nicht mehr benötigt werden. Hinzu gesellen sich 3 Milliarden Franken für die neue Informatik und für Wertberichtigungen auf nicht mehr benötigten Gebäuden.

Nur unzulänglich nahm eine aufgeschreckte Bevölkerung die guten Nachrichten zur Kenntnis: Zwei Schweizer Unternehmen, die im operativen Geschäft solide schwarze Zahlen schreiben, setzen alles daran, dies auch in Zukunft, und zwar besser denn je, tun zu können. Sie tragen dem weltweiten Restrukturierungsprozess und seiner Tendenz zu grösseren Einheiten mit einem kühnen Entscheid Rechnung. Sie versuchen, im nationalen Geschäft mit kleinen und mittleren Kunden jene kritische Grösse zu erreichen, die die unerlässliche Rentabilität gewährleistet – und damit unter Umständen Mehrwert für Kunden, Aktionäre und Fiskus. Die weltweit führende Bank im Bereich der privaten Vermögensverwaltung baut aus eigenen Stükken und bevor dies der Markt im ‹unangenehmsten Moment› erzwingen könnte kostspielige Doppelspurigkeiten ab. Die neue UBS setzt auf beschleunigtes Wachstum und will das Kapital effizienter bewirtschaften: Nach erfolgter Restrukturierung, die vorübergehend Steuerausfälle bringt, ergeben sich nach internen Berechnungen jährliche Kosteneinsparungen von 3,5 Milliarden Franken. Der konsolidierte Reingewinn soll im Jahr 2002 zwischen 10 und 11 Milliarden Franken erreichen, was auf dem dann-

zumaligen Eigenkapital einer Rendite von rund 20 % entspricht. Dank ihrer Position der Stärke und dank hoher Kreditwürdigkeit ist sie ein verlässlicher Arbeitnehmer und Steuerzahler.

Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt

Nimmt man die intensive Diskussion der letzten Dezemberwochen des Jahres 1997 als Massstab, so zählen jedoch nicht die fernen Schalmeienklänge. Die 1800 Kündigungen avancieren zum alleinigen kritischen Wert. Vergessen geht dabei, dass der Finanzsektor seit Beginn der neunziger Jahre bereits 7000 Stellen abgebaut hat, und dass nach Meinung fast aller Beobachter diese Redimensionierung noch nicht abgeschlossen ist: Die beiden Grossbanken hätten auch ohne die Fusion Arbeitsplätze abbauen müssen. Ebenfalls vergessen wird, dass dies in der Schweiz verteilt auf einen Zeitraum von vier Jahren geschehen soll, und dass bei der CS-Gruppe mehrere tausend Stellen ohne Kündigungen abgeschafft werden konnten; die bisherigen Erfahrungen bei der Novartis weisen in eine ähnliche Richtung. Kaum ins Kalkül aufgenommen wird ferner, dass nicht alle Arbeitsplätze, die dem durch frühere Fehlentscheide eindeutig aufgeblähten Bankensektor verlorengehen, auch der Volkswirtschaft als Ganzes verloren gehen werden.

In der Region Basel, die mit dem Bankverein wohl intensiver verbunden ist als Zürich mit der ursprünglich ostschweizerischen Bankgesellschaft, stossen diese Überlegungen auf wenig Gehör. Hier steht man unter dem Eindruck einer langen Kette von Hiobsbotschaften: Zwischen 1991 und 1995 wurden 19 200 Vollarbeitsplätze abgebaut; weitere 14 000 werden gemäss der Regio-Wirtschaftsstudie bis ins Jahr 2000 Umstrukturierungen zum Opfer fallen, wobei die Zahlen der Bankenfusion noch nicht berücksichtigt sind. Auch wenn dieser Abbau nicht gleichgesetzt werden kann mit einer identischen Zahl an Entlassungen und Arbeitslosen, so zählen diese Sorgen weitaus mehr als die Tatsache, dass im neuen Bankkonzern die Bankverein-Leute eindeutig die besseren Karten haben. Den grössten Kritikern der Fusion ist allerdings in Erinnerung zu rufen, dass nur gesunde und prosperiende Unternehmen auf Dauer Arbeitsplätze schaffen können. Was not tut, sind vernünftige politische und fiskalische Rahmenbedingungen sowie ein verbessertes wirtschaftliches Umfeld, das wieder unternehmerisches Wagnis (und damit die Schaffung von Arbeitsplätzen) honoriert. Hier ist die Politik gefragt: sie hat – ohne auf die nächsten Wahlen zu schielen – als ordnende Instanz jenen Rahmen zu setzen, der den Wohlstand im Land ermöglicht und sicherstellt.

Diskussion um den Firmensitz

Es gehört zur Ironie der Geschichte, dass die Schaffung der weltweit grössten Privatbank auch zu binnenschweizerischen Rivalitäten geführt hat. Während die neue UBS angesichts des aus Basel geführten Privatkundengeschäfts zwei Steuerdomizile in der Schweiz haben möchte, reklamiert Zürich den Anspruch auf ein exklusives Zürcher Steuerdomizil. Nur scheinbar geht es dabei um die Frage «Alles oder nichts?». Nach gängiger Praxis erhält der Fiskus des Sitzkantons einer Bank einen Vorausanteil von 10 % des Steuersubstrats; 90 % der Steuerzahlungen einer Bank aber werden im Rahmen der Steuerausscheidungen verteilt, die auf die Lage der Betriebsstätten Rücksicht nehmen. Der Bankverein soll in der Schweiz in den letzten Jahren zwischen 120 und 200 Millionen Franken an Ertrags- und Kapitalsteuern entrichtet haben, die Bankgesellschaft zwischen 180 und 400 Millionen Franken. Kommt es also zu einer salomonischen Doppelsitz-Lösung mit je hälftiger Ausscheidung, so dürfte sich an den geltenden Verhältnissen nichts ändern. Würde aber die Ausscheidung bei zwei Sitzen nach Sparten aufgenommen, so profitierte Basel, weil hier das ertragsstarke Private-Banking-Geschäft domiziliert werden soll. Daher wäre durchaus denkbar, dass Zürich aus rein verhandlungstaktischen Gründen auf den Alleinvertretungsanspruch pocht. Eine Doppelsitzstruktur wäre im übrigen nichts Neues: Knapp ein Jahr lang hiess die Vorgängerorganisation des Schweizerischen Bankvereins ‹Basler und Zürcher Bankverein›. Auch sie war 1896 auf dem Fusionswege entstanden.

Anmerkung

* Peter G. Rogge, Die Dynamik des Wandels, hrsg. vom Schweizerischen Bankverein, Basel 1997, S. 359.