

Rolf Schoch

**UBS 1998 – 2008**  
**Die grösste Schweizer Bank**  
**10 Jahre nach der Fusion**

**Forschungsbericht**

**Die "Elefanten-Hochzeit"**  
**von Bankgesellschaft und Bankverein –**  
**repräsentative Meinungsumfragen**

**WISO-Schriftenreihe**  
**„Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung“**

**2**

**2009**

*Band 1* Dr.oec.HSG Rolf Schoch  
**Novartis – 10 Jahre danach. Forschungsbericht.** Bevölkerungsumfragen zur Mega-Fusion von Ciba und Sandoz 1996 im Lichte der seitherigen Entwicklungen  
2007, 114 Seiten, 10 Tabellen, 30 Farbgrafiken gedruckt, gebunden, CHF 150.00, Online zum Download als PDF CHF 120.00

*Band 2* Dr.oec.HSG Rolf Schoch  
**UBS 1998 – 2008. Die grösste Schweizer Bank 10 Jahre nach der Fusion. Forschungsbericht.** Die "Elefanten-Hochzeit" von Bankgesellschaft und Bankverein – repräsentative Meinungsumfragen  
2009, 120 Seiten, 7 Tabellen, 24 Farbgrafiken, gedruckt, gebunden CHF 155.00, Online zum Download als PDF CHF 120.00

Rolf Schoch

UBS 1998 – 2008. Die grösste Schweizer Bank 10 Jahre nach der Fusion. Die "Elefanten-Hochzeit" von Bankgesellschaft und Bankverein 1998 – repräsentative Meinungsumfragen

WISO-Schriftenreihe „Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung“ , Band 2

Das Manuskript und dieser Bericht wurden nach der Ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre 2009 im Zürcher Hallenstadion per Ende April 2009 abgeschlossen.

*Alle Rechte vorbehalten*

© Copyright April 2009

**Verlag**  
**WISO DR. SCHOCH + PARTNER**  
**WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG**

Einsiedlerstrasse 143  
CH-8810 Horgen

Telefon 044 725 07 77  
info@wiso-schoch.ch  
www.wiso-schoch.ch

ISBN-978-3-033-01954-6

Rolf Schoch

**UBS 1998 – 2008**  
**Die grösste Schweizer Bank**  
**10 Jahre nach der Fusion**

**Forschungsbericht**

**Die "Elefanten-Hochzeit"**  
**von Bankgesellschaft und Bankverein –**  
**repräsentative Meinungsumfragen**

WISO-Schriftenreihe „Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung“

Band 2

**2 0 0 9**

Verlag

**WISO DR. SCHOCH + PARTNER**  
**WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG**  
Horgen/Zürich

## VERZEICHNIS DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

7		
<b>1.</b>	<b>Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>Untersuchungsdesign und Forschungsmethodik</b>	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>Die UBS AG – ihre Wurzeln, ihre Geschichte, ihre Entwicklung</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>Bekanntheitsgrad der Fusion und der beteiligten Firmen</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Wünsche nach zusätzlichen Informationen</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>Vermutete Hauptgründe der Fusion</b>	<b>25</b>
<b>7.</b>	<b>Zukunftschancen und Entwicklungsaussichten der neuen UBS AG</b>	<b>28</b>
<b>8.</b>	<b>„Gewinner“ und „Verlierer“ der Fusion</b>	<b>33</b>
8.1	Aktionäre und Manager „Gewinner“, Mitarbeitende, KMU und Kunden „Verlierer“	33
8.2	Die Aktionäre	36
8.3	Die Manager	41
8.4	Die Arbeitnehmer	47
<b>9.</b>	<b>Auswirkungen der Fusion auf die Bankkunden</b>	<b>57</b>
<b>10.</b>	<b>Beurteilung von Grossfusionen im Allgemeinen</b>	<b>62</b>
10.1	Vorteile und Nachteile der UBS-Fusion für die ganze Schweiz	62
10.2	Volkswirtschaftliche Bedeutung der UBS-Fusion	66
10.3	Einstellungen zu Grossfusionen im Allgemeinen	69
<b>11.</b>	<b>Die UBS AG in den Krisen der Jahre 2007 bis 2009</b>	<b>71</b>
11.1	Kurze Chronologie der Ereignisse: eine Übersicht	71
11.2	Das Geschäftsjahr 2008/2009 im Detail	78

11.3	Die UBS AG in den USA: Ermittlungen wegen Steuerhinterziehung, Streit mit Behörden, Manager vor Gericht	86
11.4	Die UBS AG verliert Kunden an Konkurrenzbanken	93
11.5	Ein neues Vergütungsmodell für die UBS AG	95
11.6	Oswald Grübel neu an der Spitze	96
11.7	Die Ordentliche Generalversammlung vom April 2009	98
11.8	Entlassungen von Mitarbeitenden	101
11.9	Die Zukunft der UBS AG – wie weiter?	102
<b>12.</b>	<b>Management Summary</b>	103
	<i>LITERATURVERZEICHNIS</i>	109
	<i>AUTORENPORTRAIT</i>	120

## VERZEICHNIS DER TABELLEN UND GRAFIKEN

<i>Tabelle 1</i>	Ausbezahlte Bruttodividende der UBS AG 2'000 bis 2008	36
<i>Tabelle 2</i>	Entwicklung der jährlichen Gesamtentschädigungen für die vollamtlichen Mitglieder der beiden obersten Führungsebenen der UBS, 1998 – 2007	43
<i>Tabelle 3</i>	Aktuelle Durchschnittslöhne von Schweizer Bankern 2006/2007 (in CHF 1'000)	46
<i>Tabelle 4</i>	Durchschnittliches Erwerbseinkommen in der Schweiz im Jahr 2007 (in CHF 1'000)	46
<i>Tabelle 5</i>	Beurteilung der SBG-SBV-Fusion: Vorteile bzw. Nachteile für die Schweiz als Ganzes – nach soziodemografischen Subgruppen	65
<i>Tabelle 6</i>	Tiefere Löhne für UBS-Top Management (VR & GL). Entwicklung 2005 –2008. Geldwerte in CHF Mio.	81
<i>Tabelle 7</i>	Die grössten Verluste von Schweizer Firmen 1996-2008 in CHF Mrd.	82
<i>Grafik 1</i>	Vorgeschichte und Entwicklung der UBS AG mit den jeweiligen Firmenübernahmen von SBG und SBV im Zeitablauf, 1962 – bis 2000	15
<i>Grafik 2</i>	Bekanntheitsgrad der beteiligten Grossbanken, in zwei Befragungswellen	20
<i>Grafik 3</i>	Informationsstand der Bevölkerung über die Fusion genügend, in zwei Befragungswellen	23
<i>Grafik 4</i>	Sofern mehr/genauere Information über die Fusion erwünscht: über welche Fragen, in zwei Befragungswellen	24
<i>Grafik 5</i>	Vermutete Hauptgründe der Fusion	25
<i>Grafik 6</i>	Beurteilung der Zukunftschancen und Entwicklungsaussichten der neuen UBS AG, in zwei Befragungswellen	29
<i>Grafik 7</i>	„Gewinner“ und „Verlierer“ der Fusion	34
<i>Grafik 8</i>	Beurteilung von Kursgewinnen der Aktionäre nach der Fusion – in Ordnung oder nicht in Ordnung, in zwei Befragungswellen	38
<i>Grafik 9</i>	Kursentwicklung der UBS-Aktien (UBSN) seit der Fusion bis 2009, Vergleich mit SMI	39
<i>Grafik 10</i>	Kursentwicklung der UBS-Aktien (UBSN) in den letzten 12 Monaten, Vergleich mit SMI, März 2008 – März 2009	39

<i>Grafik 11</i>	Gesamtentschädigung der vollamtlichen Verwaltungsräte und Konzernleitungsmitglieder im Geschäftsjahr 2003, Aufteilung nach Komponenten	42
<i>Grafik 12</i>	Wird die neue UBS AG ihre soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden genügend wahrnehmen, in zwei Befragungswellen?	48
<i>Grafik 13</i>	Glaubwürdigkeit der Angaben über das Ausmass des Stellenabbaus bei der Fusion, in zwei Befragungswellen	49
<i>Grafik 14</i>	Welche Hilfen sollten die Banken Arbeitnehmern anbieten, um die sozialen Folgen des Arbeitsplatzabbaus zu mildern	50
<i>Grafik 15</i>	Entwicklung des Personalbestandes im Konzern 1997 – 2008, total weltweit und in der Schweiz	54
<i>Grafik 16</i>	Entwicklung des Personalaufwands im Konzern 1997 – 2008, total weltweit in Mio. CHF	54
<i>Grafik 17</i>	Entwicklung des durchschnittlichen Personalaufwands pro Kopf im Konzern 1997 – 2008, in CHF	55
<i>Grafik 18</i>	Absichten der Kunden, wegen der Fusion die Bank zu wechseln, in zwei Befragungswellen	58
<i>Grafik 19</i>	Begründung der Absicht, die Bank zu wechseln	59
<i>Grafik 20</i>	Begründung der Absicht, die Bank <i>nicht</i> zu wechseln	59
<i>Grafik 21</i>	Bevorzugte Bank im Falle eines Wechsels	60
<i>Grafik 22</i>	Bringt die UBS-Fusion für die Wirtschaft der Schweiz als Ganzes mehr Vorteile oder mehr Nachteile, in zwei Befragungswellen	63
<i>Grafik 23</i>	Einstellungen zu Grossfusionen im Allgemeinen	70
<i>Grafik 24</i>	Entwicklung des Konzernreingewinns/Konzernverlusts in der 10 Jahresperiode 1998 – 2008 in CHF Mrd.	85





Copyright UBS AG

## **UBS 1998 – 2008: Die grösste Schweizer Bank 10 Jahre nach der Fusion**

*Vor gut 10 Jahren, nach der Zustimmung der SBV- und der SBG-Aktionäre, wurde die Fusion zur neuen UBS AG und damit die Gründung der neuen Gesellschaft rechtlich vollzogen. Vom Bankverein stammte das Logo mit den drei Schlüsseln, von der Bankgesellschaft das Namenskürzel UBS. Wie reagierte damals die Öffentlichkeit auf diese Fusion der zwei Schweizer Grossbanken? Was wusste man darüber? Und wie beurteilte und bewertete man in der Bevölkerung den Zusammenschluss zwischen der früheren Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein? Welches waren die vermuteten Gründe der Fusion? Wer waren die Gewinner, wer die Verlierer der Fusion?*

*Unser Institut erforschte solche und weitere Fragen im Zusammenhang mit der "Mega-Fusion" in der Bankbranche aus wissenschaftlicher Sicht, objektiv und neutral in zwei repräsentativen Befragungswellen kurz nach der öffentlichen Ankündigung der Fusionsabsicht im Dezember 1997 bzw. vor den ausserordentlichen Generalversammlungen der Aktionäre vom Februar 1998. Heute ist es interessant, die damaligen Aussagen, Erwartungen und Befürchtungen der Befragten unserer beiden Umfragen mit den tatsächlichen Entwicklungen in den folgenden zehn Jahren und dem heutigen Zustand der UBS AG (<http://virtual.ubs.com/start.html>) zu vergleichen. Wie sind die damaligen Umfrageergebnisse heute zu interpretieren und zu kommentieren? Dies auch im Lichte der aktuellen Subprime-, Finanz- und Bankenkrise von 2007 – 2009.*

## 1. Ausgangslage, Problemstellung und Zielsetzung

Eineinhalb Jahre nach der sensationellen Ankündigung der Fusion der beiden Basler Pharma-Multis Ciba AG und Sandoz AG und der Gründung des Grosskonzerns „Novartis“ im März 1996 platzte in Basel und Zürich erneut eine (publizistische) Bombe: Die Verwaltungsratspräsidenten der beiden *Grossbanken UBS Schweizerische Bankgesellschaft und Schweizerischer Bankverein* teilten der überraschten Öffentlichkeit mit, dass die beiden traditionsreichen Bankinstitute fusionieren werden. Die „neue“ UBS AG werde mit vier Unternehmungsbereichen – Private Banking, Asset Management (Brinson), Privat- und Firmenkunden und Warburg Dillon Read – weltweit eine führende Stellung einnehmen. An zwei ausserordentlichen Generalversammlungen im Februar 1998 werde den Aktionären der Fusionsvertrag zur Genehmigung vorgelegt. Mathis *Cabialavetta*, vorher CEO der „alten“ UBS Schweizerische Bankgesellschaft, werde Präsident des Verwaltungsrates, Marcel *Ospel*, bisher CEO des Bankvereins, Präsident der neuen Konzernleitung (*UBS Schweizerische Bankgesellschaft, 1996 a; UBS Bankgesellschaft & Bankverein, 1998*).

In den nachfolgenden Tagen und Wochen wurde in den elektronischen Medien, in den Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen und speziell natürlich in der Wirtschaftspresse wiederholt und ausführlich über die bisher weltweit grösste Fusion in der Bankbranche berichtet. Am 1. Juli 1998 wurde die Fusion rechtlich vollzogen. Der neuen UBS AG wurde, entgegen dem Wortlaut des Gesetzes und einem Bundesgerichtsentscheid von 1927, vom Bundesrat ein doppelter Hauptsitz in Zürich und in Basel zugestanden – aus staatspolitischen und psychologischen Gründen, wie der damalige Justizminister *Arnold Koller* sagte (*Städler, 1998*).

UBS AG war, wie vorher Novartis, nur ein – allerdings spektakuläres – Beispiel für den damaligen *ökonomischen Strukturwandel*. Auch vor der Ankündigung dieser Grossfusion hatte es in der Schweiz schon zahlreiche andere bedeutende „Mergers & Acquisitions“ grosser Firmen gegeben, so z.B. 1987 jene der schwedischen ASEA AB und der BBC Brown Boveri AG in Baden zur neuen ABB. Denken wir im Weiteren auch z.B. an Elektrowatt/Landis & Gyr (1995), Hoffroche/Syntex (1994), Sandoz/Gerber (1994), Denner/Waro (1993) etc. Weitere Fusions- oder Übernahme-Kandidaten waren damals im Gespräch.

Fusionen und Kooperationen sind allgemein Ausdruck des sich beschleunigenden *technischen Fortschritts* und der zunehmenden *Globalisierung der Märkte*. Motive dafür sind u.a. einerseits die wirtschaftliche Flaute und rückläufige Erträge, welche die Unternehmungen zur Suche nach geeigneten gleich gesinnten Partnern und Kosteneinsparungen veranlassen. Andererseits führen aber auch der Trend zur Fokussierung auf die Kernkompetenzen bzw. zum Ausbau neuer,

zukunftsorientierter Geschäftsfelder, ferner die Suche nach der kritischen Unternehmungsgrosse, der Aufbau strategischer Marktpositionen und die Verstärkung der Präsenz auf den Weltmärkten zu Mergers & Acquisitions. Dabei werden auch strategisch nicht mehr notwendige Unternehmungsteile abgestossen (*Bahn Müller 1997*).

Unser eigenes *Interesse als Sozialforscher* galt im Falle von Bankgesellschaft und Bankverein jedoch ganz anderen Fragestellungen, nämlich den Auswirkungen derartiger Konzentrationsprozesse auf die Bevölkerung. Wie *reagierte die Öffentlichkeit* auf solche Unternehmungszusammenschlüsse? Der Schliessschluss der beiden Grossbanken bot uns damals Gelegenheit, nach der empirischen Untersuchung des Falles *Novartis* (*Schoch, 1996, 2007*) an einem zweiten konkreten Beispiel die *Wahrnehmung von Grossfusionen* und die *Beurteilung* der beteiligten Akteure in der Schweiz mit Repräsentativbefragungen zu erforschen. Diese Thematik war vorher unseres Wissens noch nie untersucht worden. Das *Ziel* unserer Studie bestand darin, systematisch wissenschaftlich fundierte Daten über *Kenntnisse, Einstellungen und Meinungen in der Bevölkerung bezüglich der UBS-Fusion* zu erheben. Unsere Untersuchung – eine Eigeninitiative des Instituts, nicht im Auftrag von SBG, SBV oder UBS AG – bietet somit quasi die „Aussenansicht“ auf die Banken, von der Umwelt her gesehen. Dies im Gegensatz und als sinnvolle Ergänzung zu „Innenansichten“, d.h. Berichten über interne Vorgänge und Verhalten der Akteure innerhalb der Banken, wie z.B. die Studien von *Schütz (1998, 2007)* und *Hässig (2009)* über die Vorgeschichte der Fusion.

***Für die UBS AG markierte 2008 das 10-jährige Jubiläum ihrer Existenz. Heute ist es interessant, die Aussagen, Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen der Befragten unserer Interviewstudien von 1997/98 mit den tatsächlichen Entwicklungen in den folgenden Jahren und dem heutigen aktuellen Stand zu vergleichen. Wie sind die damaligen Umfrageergebnisse retrospektiv, im Lichte des Zustands der UBS AG damals und heute zu interpretieren und zu kommentieren?***

Abgesehen von den Fällen *Novartis* und *UBS AG* wurde auch ein anderer, ebenfalls Aufsehen erregender grosser Firmenzusammenschluss Gegenstand unserer Repräsentativbefragungen. Es handelte sich um jene der damaligen *Credit Suisse und Winterthur Versicherungen* (*Schoch, 1997 b*). Diese beiden anderen Grossfusionen werden jedoch nicht im vorliegenden Forschungsbericht behandelt; dieser beschränkt sich auf die *Einzelfallstudie UBS AG*.

*AUTORENPORTRAIT***Dr. oec.HSG Rolf Schoch**

studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG) und an der ETH Zürich. Er war nach dem Doktorat Forschungsgruppenleiter an der HSG sowie Gastforscher und -dozent in den USA, an der Purdue University (Indiana) und der University of California in Berkeley. Seine beruflichen Stationen umfassen verschiedene wissenschaftliche und Beratungstätigkeiten, das VR-Präsidium eines Bürofachgeschäftes in Winterthur, sowie Lehraufträge als Dozent für Betriebswirtschaftslehre und Forschungsmethodik an der HSG. Rolf Schoch ist heute Inhaber und Leiter des Forschungs- und Beratungsunternehmens WISO DR. SCHOCH + PARTNER in Horgen/Zürich.

Vorher arbeitete er 13 Jahre in leitender Stellung im Forschungsinstitut der Schweizerischen Gesellschaft für praktische Sozialforschung (GfS), zuletzt als Geschäftsführer und VR-Mitglied. Ein Verzeichnis seiner bisher durchgeführten Forschungsprojekte sowie der käuflichen Publikationen steht zur Verfügung. Als Dozent und Referent wirkte er nicht nur an der HSG, sondern auch an Veranstaltungen von: SAWI Schweiz. Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation; PR-Gesellschaft Ostschweiz/Liechtenstein (PROL); SASPO Schweiz. Arbeitsgemeinschaft für Sponsoring; ZGP Zürcher Gesellschaft für Personal-Management; KS Graduate Business School St. Gallen/International MBA Programme; Graduate School of Business Administration (GSBA) Zurich, Alumni Association; Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP). Auf internationaler Ebene trat er als Referent am Europäischen Sponsoringkongress in Amsterdam sowie als Verfasser von Artikeln in der Zeitschrift "Marketing and Research Today" der ESOMAR (European Society of Opinion and Marketing Research) in Erscheinung. Kurzbiografie in Stichworten: [www.wiso-schoch.ch/fr\\_dt/09\\_Institut/biogr.htm](http://www.wiso-schoch.ch/fr_dt/09_Institut/biogr.htm).