



ZUGERBERG FINANZ
AKTIENGESELLSCHAFT



UBS mit Fortschritten

8. Mai 2014

Die UBS verfügt mit ihrer zukünftigen [Holdingorganisation](#) über eine Struktur, die in der Schweiz einen wesentlichen Beitrag zur Finanzstabilität leisten wird. Sollten inskünftig die Investmentbanker in New York eine gravierende Fehleinschätzung machen, könnte diese Gesellschaft schlimmstenfalls Konkurs gehen. Die Schweizer Nationalbank müsste nicht eingreifen, weil das Schweizer Geschäft der UBS davon nicht wesentlich tangiert sein dürfte. Die einzelnen Holdinggesellschaften werden mit Risikokapital und Liquidität so ausgestattet, dass sie allein für ihr (Über-)Leben sorgen müssen. Das ist eine gute Nachricht unter vielen, welche die UBS tangiert. Die Grossbank mit Schweizer Wurzeln, aber globalen Ambitionen insbesondere im Wealth Management ist wieder kapitalkräftig und wettbewerbsfähig. Sie wird noch schlanker und agiler werden müssen. Für den Investor ist die UBS bereits wieder eine attraktive Aktie geworden, insbesondere für jene, die ihr Kapital statt zu Null Zins auf dem Konto liegen lieber für 4 bis 5 % Dividendenrendite arbeiten lassen wollen.

Prof Dr. Maurice Pedergrana im grossen Interview über die UBS und ihre Fortschritte seit 2008.

Maurice Pedergrana, wo steht die Grossbank UBS über fünf Jahre nach der Rettung durch die Nationalbank und die Eidgenossenschaft?

Maurice Pedergrana: Die UBS im Jahr 2013 ist eine komplett andere Bank als die UBS im Jahre 2008. Sie hat deutlich Risiken abgebaut und die Kapitaldecke massiv gestärkt. Die UBS von heute ist deshalb in einem viel ruhigeren Fahrwasser unterwegs als die UBS



ZUGERBERG FINANZ
AKTIENGESELLSCHAFT

von 2008. Die UBS von heute ist zudem klar fokussiert, verfolgt eine erkennbare und diesmal auch überzeugende Strategie. Sie macht deutliche Fortschritte dabei, eine gesunde Grossbank zu sein. Die Priorität liegt ganz klar bei der Vermögensverwaltung, das einst allmächtige Investment Banking dient als zusätzliche Dienstleistung.

Wie haben Sie die UBS vor der Finanzkrise erlebt?

Vor der Finanzkrise war die UBS eine ausser Kontrolle geratene Investmentbank. Damals hatten die Mitarbeiter in Zürich keine Ahnung, was die Investmentbanker in London oder New York wirklich machten und welche Risiken sie aufgrund von welchen Modellannahmen dabei eingingen. Die Compliance und die internen Risikokontrollen waren überhaupt nicht auf dem Niveau, um die Investmentbank entsprechend überwachen zu können. Zwischen 2005 und 2007 war der Hauptantrieb der UBS, in die weltweite Top 3 der Investmentbanken vorzustossen – und dafür ist man zu grosse Risiken eingegangen.

Und jetzt geht die Bank weniger Risiken ein und hat bessere Risikokontrollen?

Die UBS ist in einem positiven Sinne eine langweiligere Bank geworden. Alles ist auf die Vermögensverwaltung insbesondere von sehr vermögenden Privatkunden ausgerichtet, die Investmentbank hat eine klare Erfolgsorientierung bei begrenzten Risiken bekommen. Sie ist auf den Kunden fokussiert und hat den risikobehafteten Eigenhandel deutlich zurückgefahren. Das Ambitionsniveau der Investmentbank ist nicht mehr vergleichbar mit jenem vor 10 Jahren. In Nordamerika ist die Investmentbank der UBS nur noch die Nummer 3 oder 4. Die besten Investmentbanker gehen heute zu renommierteren Häusern wie Goldman Sachs. Die Investmentbank der UBS dient heute vor allem der Vermögensverwaltung. Diese Kombination ist relativ einzigartig in der Bankenbranche. Von diesem klaren Fokus profitiert die UBS beispielsweise in Asien.

Inwiefern?

In der Vermögensverwaltung ist die UBS in Asien mit Abstand die Nummer 1 und hat auch punkto Börsengänge in Asien eine sehr gute Marktposition und generiert so die Kundenvermögen, die sie anschliessend verwaltet. Die Bank hat diese Stellung seit der Finanzkrise konsequent ausgebaut. Sie ist viel internationaler aufgestellt als vergleichbare Grossbanken in den USA oder Grossbritannien. Die Hauptkonkurrenten der UBS in Asien sind die Deutsche Bank, die britische Grossbank HSBC und die Credit Suisse. Ich sehe noch viel Zukunftspotenzial für die UBS in Asien.

Kommen wir zurück zu den Risikokontrollen. Woran machen Sie fest, dass diese heute wirklich besser sind?

Man kann schon am Geschäftsbericht erkennen, dass die Risiken bei der UBS mittlerweile anders bewirtschaftet werden als vor der Finanzkrise. Sowohl qualitativ als auch quantitativ. Es ist viel klarer, was die Bank machen will und wie sie kontrolliert. Es hat auf der zweiten bis vierten Führungsebene zahlreiche Wechsel gegeben, da sind heute grösstenteils deutlich fähigere Leute am Werk. Dennoch ist ein grosser Konzern nicht davor gefeit, dass einzelne Menschen versuchen, mit krimineller Energie allfällige Lücken auszunutzen.



ZUGERBERG FINANZ
AKTIENGESELLSCHAFT

Wie kommt es denn, dass die UBS immer wieder im Zentrum von Manipulationsvorwürfen steht. Sei es beim Libor- oder beim Devisenhandelsskandal?

Dass diese Fälle öffentlich werden, zeigt letztlich, dass die Branche als Ganzes immer noch am Lernen ist. Aber die UBS hat gleich Kooperation mit den Untersuchungsbehörden signalisiert. Auch wenn die internen Kontrollen viel besser funktionieren als vor der Finanzkrise, darf man eines nicht vergessen: Zahlreiche Bankprodukte sind heute noch komplexer als früher.

Die UBS hat in der Finanzkrise viel an Vertrauen und Reputation verloren. Wie gut gelingt ihr die Rückgewinnung?

Die gesamte Bankleitung bis hin zum Verwaltungsratspräsidenten will nicht nur über den Kundenberater, sondern vor allem über die Kapitalstärke Vertrauen bei den Anlegern schaffen. Die UBS liegt nach dem ersten Quartal bereits deutlich über der Zielmarke der Finanzmarktaufsicht. Im weltweiten Vergleich ist die UBS ausgesprochen stark kapitalisiert, das schafft Vertrauen. Aber das hängt letztlich auch mit dem Druck der Finanzmarktaufsicht und der Nationalbank zusammen.

Die öffentliche Wahrnehmung der UBS in der Schweiz pendelt immer zwischen Musterknabe und Prügelknabe hin und her. Wo steht die Bank denn wirklich?

Die Bank will aus der Rolle des Prügelknaben heraustreten und macht dabei deutliche Fortschritte. Die fachliche Kompetenz wird ihr nicht abgesprochen, zentral ist aber für das Kundengeschäft in der Schweiz auch die soziale und emotionale Kompetenz. Ein wichtiges Instrument ist die konsequente Aufarbeitung vergangener Altlasten und die enge Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden. Da ist die neue Unternehmensführung absolut glaubwürdig. Dennoch muss sie sehr gut aufpassen, dass sie ihre fehlerhaftes Geschäftsgebaren, wie zum Beispiel in den USA, nicht in Asien wiederholt.

Was meinen Sie konkret?

Zum Teil hat die UBS bei Börsengängen in Asien Probleme mit dem Beziehungsgeflecht. Im Fall Tianhe Chemicals wie auch in Lateinamerika muss sie eine ganz klare Nulltoleranz-Politik fahren, damit sie dauerhaft glaubwürdig bleibt.

Die Bank will bis 2015 über 2 Milliarden Franken einsparen. Rechnen Sie mit einem markanten Stellenabbau?

Die UBS war von der Struktur her lange Zeit eine sehr komplizierte Bank mit viel zu grossen Stäben. Immer wieder wurden neue Projekte, Ausschüsse und Komitees gegründet. Die Schlagkraft hat darunter gelitten. Es gibt Speckschichten im oberen und mittleren Management, das betrifft auch die Schweiz. Wenn die Bank agiler werden will, muss die Bank dort Stellen noch stärker als bisher hinterfragen, beispielsweise im Corporate Center.



ZUGERBERG FINANZ
AKTIENGESELLSCHAFT

Die UBS ist bestens kapitalisiert. Was heisst das für die Aktionäre in den nächsten Jahren?

Die UBS-Aktie ist aktuell eine deutlich weniger riskante Anlage als beispielsweise Papiere der Deutschen Bank oder der Credit Suisse. Die Deutsche Bank steht erst dort, wo die UBS vor drei Jahren stand. Die UBS bewegt sich punkto Eigenmitteln nahe am eigenen Zielwert. Bei den Gewinnen, die sie künftig erzielt, kann sie die Aktionäre deshalb stärker berücksichtigen.

Was heisst das konkret?

Wenn die wirtschaftliche Entwicklung stabil bleibt und keine neuerlichen Bussen bezahlt werden müssen, können die Aktionäre der UBS künftig mit höheren und stabileren Erträgen rechnen. Die UBS kommt jetzt in ein Fahrwasser, wo der Aktionär mehr am Gewinn beteiligt wird. Auf Grundlage des heutigen Kursniveaus können UBS-Aktionäre mit 4 bis 5 Prozent Dividendenrendite in den kommenden Jahren rechnen.

Was heisst das konkret in Rappen?

Für dieses Geschäftsjahr halte ich eine Ausschüttung von 40 Rappen für denkbar. Für die Jahre 2015 und 2016 könnten es 75 bis 90 Rappen werden.

Aktuell hat die UBS wieder Oberwasser gegenüber der CS, das war während der Finanzkrise anders. Wo liegt das Problem bei der CS?

Die CS ist vom Charakter her viel weniger schweizerisch als die UBS. Die CS ist eine angelsächsisch geprägte Bank. Sie hat noch einige happige Jahre vor sich. Es wurden oftmals Dinge versprochen, die nicht eingehalten wurden. Das hat die Kunden und Investoren verunsichert. Ich erkenne keine klare Strategie und mir sind auch die Hauptentscheidungsträger in den wichtigen Themen zu wenig präsent. Man weiss gar nicht richtig, wer die Aushängeschilder der CS sind und wohin sie die Bank steuern wollen. Sowohl Verwaltungsratspräsident Rohner als auch CEO Dougan gelten als angeschlagen. Einen personellen Umbau halte ich hier durchaus für möglich.

Die Vergütungen der UBS-Spitze sind umstritten. Können Sie bei der UBS einen Kulturwandel erkennen?

Das üppigste Lohnniveau sehe ich aktuell bei den Händlern. Die einzelnen Vergütungen halte ich im Gesamtvergleich mit anderen Banken aber nicht für aussergewöhnlich. Was mich mehr stört, sind die immer neuen Vergütungsmodelle und Vergütungspakete. Da ist überhaupt nicht mehr transparent, wofür jemand etwas bekommt und wann er wie der Aktionär auch unter mangelnden Resultaten leidet. Die Logik dieser verschachtelten Pakete ist für mich zu hinterfragen. Das trägt gewiss nicht zur Transparenz und zur Vertrauensbildung bei.