

# Wirtschaft

## Perfekter Sturm

Europas Airlines schaffen den Neustart nicht. Konkurrenz aus Katar steht schon bereit. **31**

## Unbeliebte Stromanbieter

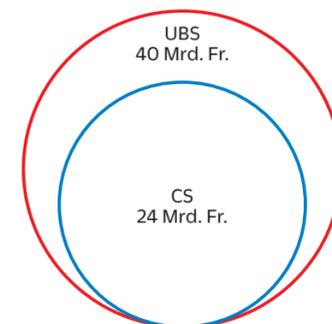
Viele Kunden würden wechseln, wenn sie könnten. Zeit, dass die Marktöffnung kommt **35**



Ihre Ära geht bald zu Ende: Axel Weber (links) und Urs Rohner kämpfen darum, den langjährigen Abstieg ihrer Banken zu stoppen.

### UBS dominiert klar

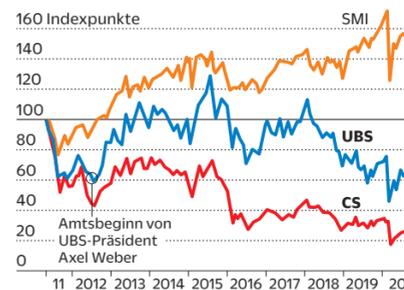
Aktueller Börsenwert in Mrd. Fr.



Quelle: SIX

### Grossbanken im Niedergang

Börsenkurs seit Amtsbeginn von CS-Präsident Urs Rohner



Quelle: Swissquote

## UBS und Credit Suisse: Erzrivalen oder plötzlich Partner?

Die Spekulation um eine Fusion der Grossbanken zeigt die Hackordnung am Paradeplatz:

UBS-Präsident Axel Weber dominiert, Urs Rohner dagegen ist angezählt. **Von Albert Steck**

Wo liegt der Unterschied zwischen der UBS und der Credit Suisse?, fragte der Interviewer auf dem Podium im Zürcher Kunsthaus. Es war im Jahr 2013 bei der ersten öffentlichen Begegnung von Axel Weber und Urs Rohner, den Präsidenten der beiden Banken. Weber, der sonst zu ausschweifenden Antworten neigt, hielt sich knapp: «Wir sind die grössere Bank.» Das Publikum lachte. Nonchalant hatte er Rohner zur Nummer 2 abgestempelt.

Mehr denn je ist Axel Weber der unbestrittene Platzhirsch der Schweizer Bankbranche. Das wurde diese Woche deutlich, als die Welt- und Schweizer Presse über eine mögliche Fusion von UBS und Credit Suisse spekulierte. Laut dem Portal «Inside Paradeplatz» setzte Weber eine Arbeitsgruppe ein, um einen solchen Deal zu prüfen. Zudem habe er das Szenario mit Finanzminister Ueli Maurer besprochen.

Der Plan zeigt die Rangordnung unter den beiden Grossbanken. Denn eine gleichberechtigte Fusion wäre es höchstens auf dem Papier. Effektiv würde sich der Dominator UBS die geschrumpfte Credit Suisse einverleiben. Diese Machtbalance hat sich in den letzten Jahren stetig zugunsten von Weber verschoben. Die einst stolze CS bringt noch einen Börsenwert von 24 Mrd. Fr. auf die Waage. Das ist weniger als eine Swisscom. Zwar musste auch die UBS Federn lassen. Doch als weltgrösstes Institut im Private Banking hat sie ihren Marktwert bei immerhin 40 Mrd. Fr. gehalten (vgl. Grafik oben).

Zwar scheint eine solche Elefantenhochzeit vorerst wenig wahrscheinlich. Vermutlich war das Leck an die Öffentlichkeit ein gezieltes

Manöver der Gegner, um das Vorhaben zu torpedieren. Was feststeht: Verlieren würde primär die Credit Suisse. Für sie wäre es eine Kapitulation – das Eingeständnis, dass sie als Nummer 2 der Schweiz zu klein ist, um in der globalisierten Finanzwelt mithalten zu können.

Zudem würde ein solcher Zusammenschluss zu einem Kahlschlag führen. Die UBS beschäftigt 70 000 Personen, die CS knapp 50 000 – in der Schweiz sind es zusammen 34 000 Mitarbeiter. Weltweit würden mit einer Fusion wohl bis zu 15 000 Stellen abgebaut. Es käme zu vielen Doppelspurigkeiten, besonders in der teuren Informatik.

### Ohne Grösse kein Erfolg

Doch abgesehen vom Spareffekt: Würde eine solche Hochzeit effektiv Sinn machen? Der Schritt wäre durchaus vernünftig, sagt Ray Soudah, Gründungsvorsitzender der Zürcher Beratungsfirma Millenium Associates und einst hochrangiger Mitarbeiter der UBS. «Die Bankenwelt hat sich komplett verändert. Das alte Geschäftsmodell von UBS und Credit Suisse als Universalbank ist damit tot.»

Beide funktionieren als Gemischtwarenläden und betreiben unter einem Dach das Ge-

**«Die Bankenwelt hat sich komplett verändert. Das alte Geschäftsmodell von UBS und Credit Suisse als Universalbank ist damit tot.»**

schäft für Schweizer Kleinkunden, Private Banking für Superreiche auf der ganzen Welt sowie das amerikanisch geprägte Investment-Banking. Eine solche Struktur ergibt je länger desto weniger Sinn, ist Soudah überzeugt: «Die Digitalisierung macht die Grösse zu einem entscheidenden Faktor. Wer die kritische Masse nicht erreicht, wird im weltweiten Geschäft zurückfallen.»

Für die Credit Suisse rächt sich nun, dass ihr Präsident Urs Rohner viel zu lange auf das falsche Pferd gesetzt hat. Er verfolgte die Vision, aus der Bank einen führenden Player im riskanten Investment-Banking zu formen. Diese Strategie verteidigte er damals auch auf dem Podium mit Axel Weber: «Das Investment-Banking ist kein Schreckgespenst – es gehört zur DNA unserer Bank.» In guten Jahren, so Rohner, könne die Sparte einen Gewinn von 4 Mrd. Fr. erzielen.

Effektiv beschert das Geschäft der Bank nur Scherereien: Die hochbezahlten Investmentbanker haben die Profite aus der rentablen Schweizer Division verbrannt und milliardenhohe Bussen verursacht. Viel zu spät, im Jahr 2015, riss Rohner das Steuer herum: CEO Brady Dougan ersetzte er durch den Sanierer Tidjane Thiam. Dieser verordnete der Bank einen harten Sparkurs mit Tausenden Entlassungen. Zudem schrumpfte er das Investment-Banking in den USA.

Damit hat Urs Rohner das Geschäftsmodell seines Kontrahenten Axel Weber kopiert – wofür die angelsächsischen Medien das geflügelte Wort «to do a UBS» kreierten. Der Börsenkurs liess Rohner gar keine andere Wahl: Als er sein Präsidentenamt antrat, notierte die

### Zusammen ein Koloss

34 000

Angestellte arbeiten in der Schweiz für die beiden Grossbanken. Bei einer Fusion würden viele entlassen.

1800 Mrd. Fr.

erreicht die gemeinsame Bilanzsumme – das ist mehr als das Doppelte des Schweizer Bruttoinlandprodukts.

64 Mrd. Fr.

beträgt der kombinierte Börsenwert. Nestlé als grösster Schweizer Konzern erreicht 300 Mrd. Fr.

Aktie bei 40 Fr. – inzwischen kostet sie noch magere 10 Fr. (vgl. Börsengrafik).

Der Aufstieg der UBS zum Musterschüler spiegelt sich im selbstbewussten, professoralen Auftreten ihres Präsidenten. Der 63-jährige Weber, der aus einem kleinen Dorf im deutschen Bundesland Rheinland-Pfalz stammt, pflegt beste Kontakte zu den globalen Machthabern, namentlich zu Angela Merkel. Selbstredend zählt er ebenso zu den Spitzenverdienern unter den Verwaltungsräten.

### UBS will zurück in Top-Liga

Doch Webers Ambitionen haben stets höher gezielt: Die UBS soll zurückkehren in die globale Top-Liga. Auch eine Fusion oder Übernahme war für ihn stets denkbar. «Wir brauchen mehr Wettbewerb unter den Banken. Starke Player müssen schwache übernehmen können, um die Kundenbasis zu vergrössern und die Profitabilität zu steigern», sagte er gegenüber dem TV-Sender CNBC.

Diesen Sprung – zurück zu alter Grösse – hat die UBS bis heute nicht geschafft. Im Gegenteil: Der Abstand zu den führenden US-Banken, die vom grossen Heimmarkt profitieren, ist stetig gewachsen. J. P. Morgan als Nummer 1 erzielt einen Gewinn von 36 Mrd. \$. Der Börsenwert liegt bei 300 Mrd. \$. In dieser Rangliste der wertvollsten Banken schafft es die UBS gerade noch unter die Top 40.

Was aber kann Weber tun, um die globale Bedeutung der UBS zu erhalten? «Beide Schweizer Grossbanken sind mit ihrem Umbau auf halbem Weg stehengeblieben», kriti-

Fortsetzung Seite 29

# Die Produktion läuft schon

Volle Auftragsbücher: Schweizer Pharmazulieferer arbeiten bei zahlreichen Covid-Impfstoffen mit

Franziska Pfister

Experten sind sich einig. Falls sich eine Impfung gegen Covid-19 als sicher und wirksam erweist, wird sie mit grosser Wahrscheinlichkeit zum meist verabreichten Impfstoff der Geschichte. Schweizer Pharmazulieferer helfen im Hintergrund bei einer Vielzahl von Projekten mit.

Dank prall gefüllter staatlicher Fördertöpfe entstehen im Grossraum Basel Jobs, die in indirektem Zusammenhang mit Corona stehen. Allein die USA haben 9 Mrd. \$ an die Pharmaindustrie verteilt, hinzu kommen 750 Mio. € der EU. Die Gelder sollen nicht nur die Entwicklung von Impfstoffen beschleunigen, sondern auch helfen, die nötigen Produktionsanlagen bereitzustellen.

Im besten Fall erhalten erste Impfstoffe noch dieses Jahr die Marktzulassung. Dazu gehören jene von Moderna und Biontech. Beide Biotechfirmen haben sich erfahrene Schweizer Zulieferer an die Seite geholt.

Moderna tüfelt an hochanspruchsvollen neuartigen Wirkmechanismen. So komplex, dass die Firma auf Spezialisten angewiesen ist, dass Moderna in der Produktion auf die Spezialisten aus Basel angewiesen ist, um zügig und in grosser Menge liefern zu können.

Lonza hat in den USA die Produktion bereits aufgenommen. «Wir fangen jeweils im grossen Stil an zu produzieren, bevor Ergebnisse der klinischen Tests der abschliessenden Phase vorliegen. Wegen der Pandemie beschleunigen wir alles», sagt Sprecherin Sanna Fowler. Da bald noch eine Produktionslinie im Wallis dazukommt, wurden 200 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt.

kkk

Lohnhersteller funktionieren wie ein Überlaufgefäss. Pharmakonzerne kaufen Platz in fremden Fabriken, damit sie keine eigenen bauen müssen - die sie womöglich nicht auslasten könnten. Lonza übernimmt dieses Risiko gegen einen Liefervertrag. Er weist sich der Impfstoff als unwirksam, muss Moderna trotzdem für die reservierte Produktionslinie zahlen.

Auch Moderna sucht Leute. In Basel sind 60 Stellen ausgeschrieben, darunter Schlüsselpositionen wie das Bindeglied zu allen Gesundheitsbehörden ausser den USA. Das US-Unternehmen hat vor, das gesamte internationale Geschäft aus der Stadt abzuwickeln und sucht gerade Büros. Bewerber verspricht es



Siegfried Deutschland, Produktion in Hameln

Box ohne HG 3/18 2sp mit Titel

## Titel 20 light Blindtext auf drei Zeilen

Blindtext hier und noch weiter und wieder Blindtext, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext. Hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und.

Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch. Und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter

und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Hier Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch wieder Blindtext.

Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier

und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Weiterhin Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext.

Blindtext hier und noch weiter und wieder, dann hier noch und wieder erneut Blindtext. Blindtext hier, dann hier wieder weiter und Blindtext dann. Blindtext hier und noch weiter und wieder Blindtext, dann hier noch und wieder.

ein «Raucher-, alkohol- und drogenfreies Arbeitsumfeld».

Alles muss schnell gehen. Nicht, dass die Unternehmen sonst trödeln würden. Aber diesmal treibt der Staat sie an, die Produktion noch rascher aufzunehmen als gewöhnlich. «Deshalb leisten wir Vorauszahlungen», sagte der deutsche Gesundheitsminister Jens Spahn am Dienstag. Er möchte so rasch wie möglich «zehn oder sogar 100

Mio. Dosen» Impfstoff beziehen. Schon wenige Tage nach der Zulassung sollen erste Impfungen durchgeführt werden.

Um das möglich zu machen, baut der Zulieferer Siegfried nahe Hannover die Fabrik aus. «In Rekordzeit», wie Firmenchef Wolfgang Wienand sagt. Das Unternehmen aus Zofingen sucht Mitarbeiter, die den zweiten aussichtsreichen Impfstoff abfüllen sollen. Abnehmer sind die

deutsche Biontech und Pfizer. Das Duo möchte im Oktober die Zulassung beantragen und gilt als chancenreich. Sofern der Impfstoff ins Ziel kommt, winken den beiden bis zu 375 Mio. € Fördergelder vom deutschen Staat.

Die Details der Lieferverträge zwischen Regierungen und Unternehmen sind geheim. Bekannt ist jedoch, dass die Firmen einen Teil der Fördergelder im Falle eines Misserfolgs nicht

zurückzahlen müssen. Die Biotechbranche hat eine hohe Ausfallrate, aber auch enorme Entwicklungskosten. Ohne staatliche Mittel hätte sie die Forschung an einem Covid-Impfstoff niemals so schnell vorantreiben können.

Die Staaten haben sich ihrerseits abgesichert, so gut es geht. Zuschüsse zahlen sie in einzelnen Tranchen aus. Um weiteres Geld zu erhalten, müssen die Herstel-

## UBS und ...

Fortsetzung von Seite 27

siert ein Manager aus dem innersten Machtzirkel. «Statt sich ganz auf das lukrative Private Banking zu fokussieren, leisten sie sich noch immer ein teures Investment-Banking.»

Bis jetzt hat sich niemand getraut, die Grossbanken zu zerlegen. Doch es würde sich auszahlen: Denn die einzelnen Parteien sind für sich deutlich mehr wert als die Bank insgesamt. Bei der CS könnte der Börsenwert von heute 24 auf 37 Mrd. Fr. ansteigen, lautet die Kalkulation eines grossen Aktionärs. Allein das Private Banking käme auf einen Wert von 19 Mrd. Fr.

Die Amtszeit von Urs Rohner dauert noch bis zum nächsten Frühling. Dass die Credit Suisse zum Schluss seiner Ära als poten-

zielles Übernahmeopfer dasteht, ist eine bittere Bilanz. Branchenkenner Soudah bezweifelt allerdings, dass die UBS der beste Käufer wäre: «Die beiden Banken sind zu ähnlich: Somit wäre der Zusammenschluss nur eine getarnte Roskur zum Abbau der Kosten.» Überzeugender fände er einen ausländischen Käufer, etwa aus den USA oder Japan. «Diese Banken sind interessiert, ihr Geschäft mit den Reichen zu verstärken - das könnte die CS bieten.»

Beide Grossbanken profitieren von ihrer Swissness. Im Aktionariat aber dominieren längst die Ausländer. Bei der Credit Suisse

**«Beide Schweizer Grossbanken sind mit ihrem Umbau auf halbem Weg stehengeblieben.»**

befindet sich nur noch ein Fünftel des Kapitals in inländischen Händen. Die meisten dieser Investoren haben mit der Aktie viel Geld verloren. Sollte ein neuer Käufer auf den Plan treten, so dürften sie nicht lange zögern.

Je weiter der Börsenwert der Bank sinkt, desto schwächer wird der Schutz vor einer Übernahme. Noch nie war diese Gefahr so gross wie heute. Doch wem sollte sich die CS an die Brust werfen: Einem ausländischen Investor, dem die schweizerische Kultur und Tradition fremd ist? Oder dann doch eher dem Erzrivalen vom Paradeplatz?

Urs Rohner ist gut beraten, auf einen pfleglichen Umgang mit Axel Weber zu achten - selbst wenn dieser ihm unter die Nase reibt, dass er die grössere Bank führt. Womöglich ist er plötzlich froh, in einem Übernahmekampf auf die Hilfe des starken Bruders zählen zu können.

## Wachablösung am Paradeplatz

### Beide Banken suchen neue Präsidenten

Auf der Chefetage beider Grossbanken kommt es zu einer umfassenden Erneuerung. Den Anfang machte die Credit Suisse im Februar dieses Jahres, als Thomas Gottstein abrupt auf den bisherigen CEO Tidjane Thiam folgte. Bei der UBS tritt der langjährige Chef Sergio Ermotti Ende Oktober ab und wird Präsident des Versicherers Swiss Re. Sein Nachfolger ist der Niederländer Ralph Hamers, früherer CEO der Bank ING.

Offen bleibt dagegen, wer das Präsidium übernimmt. Bei der Credit Suisse tritt Urs Rohner bereits im kommenden Frühjahr von seinem Amt zurück. Aus den internen Reihen kommt Verwal-

tungsrat **Richard Meddings** am ehesten infrage. Der Brite war lange Jahre Finanzdirektor der Bank Standard Chartered sowie Verwaltungsrat der Deutschen Bank. Sein Handicap: Mit seinen 62 Jahren wäre er eher eine Übergangslösung. Eine überraschende, aber durchaus valable Wahl böte **Philipp Hildebrand**. Der ehemalige Chef der Schweizerischen Nationalbank ist heute Vice-Chairman des Finanzriesen Blackrock. Der 57-Jährige ist international hervorragend vernetzt.

Bei der UBS dauert die Amtszeit von Präsident Axel Weber noch ein Jahr länger, bis im Frühling 2022. Obwohl der Suchprozess noch nicht gestartet wurde,

ler nachweisen, dass sie gewisse Meilensteine erreicht haben. Deutschland hat sich Zugriff auf die Fabriken gesichert. Scheitert ein Impfstoff in der Entwicklung, könne die Produktionslinie für einen anderen genutzt werden, erklärte Spahn. Die Details dieser Regelungen liegen im Dunkeln. Sie betrifft aber offenbar nur die Fabriken der Impfstoff-Hersteller, nicht jene der Lieferanten.

Die Abhängigkeit von staatlichen Mitteln führte dazu, dass einige Hersteller den fertigen Impfstoff zum Selbstkostenpreis abgeben wollen. Auch dies gilt nicht für die Zulieferer.

«Biontech ist kein Zuschussgeschäft. Das ist ein grosser, wichtiger und auch profitabler Auftrag», sagt Siegfried-Chef Wolfgang Wienand. Auch Bachem hat mehrere Aufträge für Impfkandidaten gegen Covid-19 erhalten. Die Baselbieter sind weltweit führend bei Adjuvantien. Solche verstärkenden Hilfsstoffe sind in allen Impfungen enthalten, Meier bezeichnet sie als «ein durchaus bedeutendes Geschäft.»

Lonza scheint sogar an einem Erfolg von Modernas Impfstoff zu partizipieren. Die Vertragsbedingungen mit Moderna seien noch nicht endgültig festgelegt worden, sagt Sprecherin Sanna Fowler. «Lonza erhält kein staatliches Geld und war nicht involviert in Diskussionen über den Preis des Impfstoffs.»

kursieren erste Namen möglicher Kandidaten: Zu ihnen zählt **Mario Greco**, erfolgreicher CEO des Versicherungskonzerns Zurich. Eine interne Lösung wäre der Chef der UBS Schweiz, Axel Lehmann. Er gehörte früher bereits sechs Jahre dem Verwaltungsrat der Bank an.

Eine attraktive Wahl wäre überdies **Thomas Jordan**, seit 2012 Präsident der Schweizerischen Nationalbank. Er überzeugt fachlich und hat ein erstklassiges Beziehungsnetz. Zudem würde eine Tradition fortgesetzt: Auch Axel Weber hat als früherer Präsident der Deutschen Bundesbank geldpolitische Wurzeln. (sal.)