

# Wirtschaft

**Hochpreisinsel Schweiz**  
Schweizer können wegen neuer Steuer weniger Marken bei Zalando und Amazon ordern **29**

**Jasmin Staiblins Abgang**  
Alpiq-Präsident Jens Alder über die Gründe des Chefwechsels und seine Strategie **27**



Die glanzvollen Zeiten am Zürcher Paradeplatz sind vorbei: Sowohl UBS als auch Credit Suisse finden kein Rezept, um dem Wandel zu begegnen.

**Wenn ich heute eine neue Bank gründen könnte: Würde diese wie die UBS oder CS aussehen? Die Antwort ist ein klares Nein.**

ger desto weniger. «Wenn ich heute eine neue Bank gründen könnte: Würde diese wie die UBS oder CS aussehen?», fragt ein langjähriges früheres Konzernleitungsmitglied der UBS. Die Antwort ist ein klares Nein.

Sowohl die Regional- als auch Privatbanken arbeiten inzwischen deutlich erfolgreicher als die Grossen. Beim Börsenwert pro Mitarbeiter kommen Credit Suisse und UBS auf einen Wert von 0,6 bis 0,8 Mio. Fr. Dagegen erreichen etwa die Berner Kantonalbank, Vontobel oder Valiant mehr als das Doppelte: Ihre Marktkapitalisierung pro Mitarbeiter liegt bei rund 1,6 Mio. Fr., das VZ Vermögenszentrum schafft sogar 2,4 Mio. Fr. (vgl. Grafik).

Kleinere Institute haben den Vorteil der Effizienz, während Grossbanken gegen eine wuchernde Bürokratie kämpfen. So beschäftigt die CS nicht weniger als 2200 Compliance-Angestellte, die sich um die Einhaltung der Regulierungen kümmern. Vor drei Jahren arbeiteten erst 1550 Leute in der Compliance.

**Tausende Stellen in Gefahr**

Der Schweizer Finanzplatz stehe an einem Wendepunkt, sagt der Zürcher Finanzprofessor Marc Chesney: «Um eine langfristige Stabilität zu garantieren, sollten die Grossbanken radikal umdenken.» Noch immer seien ihre Geschäfte zu riskant für die Wirtschaft, die Neuausrichtung erfolge zu zögerlich. «Mir fehlt bei vielen Banken eine klare Fokussierung auf Nachhaltigkeit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit», kritisiert Chesney.

Wie dringend eine Kehrtwende ist, verdeutlicht der volkswirtschaftliche Abstieg des Bankensektors. Der Anteil am Bruttoinlandprodukt ist von über 8% vor der Finanzkrise auf 4,6% gefallen. Bereits liegen die Versicherungen gleichauf, während der Pharmasektor davonzieht (siehe Grafik). Auch die Bankangestellten stehen vor ungewissen Zeiten: Laut Statistik des Finanzdepartements zählt die Branche noch 105 000 Vollzeitstellen gegenüber 124 000 vor zehn Jahren.

Und der Abbau wird aufgrund der Digitalisierung weitergehen. Vor einem Jahr erklärte UBS-Chef Sergio Ermotti in einem Bloomberg-Interview, dass über die nächste Dekade 25 bis 30% der Arbeitsplätze in seiner Bank wegfallen könnten. «Dafür werden die Jobs interessanter, und der menschliche Faktor für die Erbringung unserer Dienstleistung gewinnt an Bedeutung», betonte Ermotti die positive Seite des Wandels.

Bis heute haben sich die Grossbanken nicht aus dem verhängnisvollen Abwärtsstrudel befreit. Die Skepsis unter den Investoren hat im Gegenteil ständig zugenommen. Doch während der Aktienkurs Tröstlosigkeit verbreitet, setzt UBS-Chef Ermotti weiter auf Durchhalteparolen. Er sei begeistert über das Potenzial seiner Bank, schwärmte er vor den Investoren in London: «Mein Team und ich sind überzeugt, dass die besten Tage der UBS noch vor uns liegen.» Die abgelauene Woche kann er damit nicht gemeint haben.

## Die Dinosaurier der Schweizer Bankenwelt sind bedroht

Der Börsenwert von UBS und CS schrumpft bedrohlich – um 40 Milliarden allein dieses Jahr. Das alte Geschäftsmodell funktioniert nicht mehr. **Von Albert Steck**

UBS-Chef Sergio Ermotti kam direkt auf den wunden Punkt, als er Ende Oktober in London den Investorenstag eröffnete: «Entweder werden unsere Ziele nicht gut verstanden. Oder sie waren nicht gut erklärt.»

Anspruch und Wirklichkeit klapfen bei der UBS weit auseinander. Seit Anfang Jahr ist der Aktienkurs um ganze 30% eingebrochen. Allein die letzte Woche brachte einen herben Verlust von 7%. Ermotti fällt es schwer, eine Erklärung für diesen kontinuierlichen Niedergang zu finden. «Unsere Strategie ist die richtige», verteidigte er sich in London, «und wir haben gute Resultate geliefert.»

Inzwischen ist der Börsenwert der UBS auf 47 Mrd. Fr. geschrumpft. Noch vor drei Jahren vertrat Ermotti die Meinung, seine Bank habe eine weit höhere Börsenkapitalisierung von 100 Mrd. Fr. verdient. Zu ihren besten Zeiten erreichte diese gar 160 Mrd. Fr.

**Ermotti wettet gegen die Investoren**

Doch der UBS-Kapitän gibt sich unbeirrt – und kämpft mit unkonventionellen Methoden: Am 26. Oktober kaufte er für 13 Mio. Fr. Aktien seiner eigenen Bank. Somit startet Ermotti eine Wette gegen die Investoren, welche ihm die Gefolgschaft bis jetzt verweigern.

Auch die Credit Suisse ringt um das Vertrauen der Anleger: Sogar um 36% ist ihr Aktienkurs dieses Jahr gefallen. Kommende Woche ruft CS-Chef Tidjane Thiam die Investoren ebenfalls nach London, um die Werbetrömmel für seine Bank zu rühren. Die Agentur Bloomberg spekulierte im Vorfeld, dass die

Credit Suisse dort die Entlassung von hundert Mitarbeitern bekanntgeben werde – was diese jedoch dementierte.

Über die letzten drei Jahre hat Thiam bereits radikal Kosten eingespart und allein in der Schweiz 1600 Stellen gestrichen. Zudem mussten die Aktionäre Milliarden an neuem Kapital einschliessen. Dennoch geht die bedrohliche Talfahrt weiter. Seit Thiams Amtsantritt Mitte 2015 hat sich der Börsenwert der Credit Suisse mehr als halbiert: Er reduzierte sich von über 60 auf 28 Mrd. Fr. Damit liegt die Marktkapitalisierung nun 30% unter dem Buchwert des Konzerns.

Weshalb werden die Grossbanken an der Börse dermassen abgestraft? Oswald Grübel hat beide, Credit Suisse und UBS, während insgesamt sieben Jahren als CEO geführt. Er sieht das Swiss Banking in einem «perfekten Sturm»: «Das Ende des Bankgeheimnisses, die Finanzkrise und die Digitalisierung wären schon für sich allein enorme Herausforderungen», erklärt Grübel, «doch die Schweizer Banken müssen all dies auf einen Schlag bewältigen.»

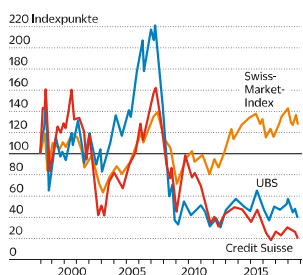
Im riskanten, aber gleichzeitig lukrativen Investmentbanking sei der Zug für unser Land wohl abgefahren, meint der Banken-Doyen. Als einen der Gründe bezeichnet er die strengen regulatorischen Auflagen in der Schweiz. Dagegen verdient die amerikanische Konkurrenz so viel Geld wie nie zuvor: Branchenleiter J.P.Morgan wird dieses Jahr einen gigantischen Profit von über 30 Mrd. \$ erzielen – das ist mehr, als die gesamte Credit Suisse gegenwärtig kostet.

Immerhin hat die Schweiz ihre Spitzenposition in der Vermögensverwaltung verteidigt. «Bei den Reichen auf diesem Globus genießen unsere Banken noch immer höchstes Vertrauen», sagt Grübel, «allerdings sind die Margen aufgrund der technologischen Revolution enorm unter Druck.»

Die Digitalisierung dezimiert die Margen, die Aktienkurse sind im Keller – trotzdem halten die Grossbanken krampfhaft an ihrem alten Geschäftsmodell fest. Doch das Konzept des Gemischtwarenladens funktioniert je län-

**Niedergang von UBS und CS**

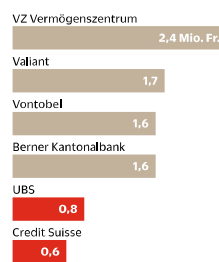
**Kursentwicklung seit 1998**



Quelle: Swissquote

**Grossbanken als Schlusslicht**

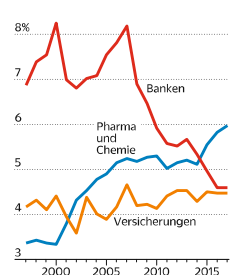
**Börsenwert pro Mitarbeiter in Mio. Fr.**



Quelle: finanzen.ch

**Banken fallen zurück**

**Anteil am BIP in %**



Quelle: BFS