

## **So könnte die UBS ihren Marktwert um 20 Milliarden steigern**

**Bankpräsident Axel Weber träumt von einer Grossfusion. Er lenkt damit von hausgemachten Problemen ab. Was die Schweizer Grossbank selber tun könnte, um erfolgreicher zu sein.**



Beat Schmid, Georg Alexander Brouzos  
Publiziert: 26.09.2020, 23:00



Will mit einem Big Bang abtreten: UBS-Präsident Axel Weber (Bildmitte), mit Sergio Ermotti (links) und dem neuen CEO der Grossbank, dem Holländer Ralph Hamers.  
Foto: Walter Bieri (Keystone)

Es sind kühne Gedanken, die Axel Weber umtreiben. Einen Zusammenschluss mit der Deutschen Bank etwa oder eine Fusion mit der britischen Grossbank Barclays. Bereits Verhandlungen aufgenommen hat er mit der Lokalkonkurrentin Credit Suisse. Doch einen neuen schweizerischen Bankkoloss wird es nicht geben – zumindest vorläufig nicht.

Der Zeitpunkt für eine Grossfusion wäre eigentlich günstig. Die UBS steht im Vergleich zu den anderen Grossbanken in Europa gut da. Die Börsenkapitalisierung beträgt 36 Milliarden Franken. Die CS kommt auf 21 Milliarden. Die Deutsche Bank auf umgerechnet 17,8 Milliarden Franken und Barclays auf 19 Milliarden Franken. Die vergleichsweise hohe Bewertung der UBS könnte ein Grund sein, warum Weber eine Fusion vorantreibt. Denn wer viel Gewicht auf die Waage bringt, hat es in Fusionsverhandlungen leichter.

## **Angreifen, um selber nicht übernommen zu werden**

Webers Ideen können aber auch als Flucht nach vorne gedeutet werden. Der Schweizer Bankenprofessor Teodoro Cocca sagt es so: «Zwar sind die beiden Schweizer Grossbanken sicherlich grundsätzlich solide und gut geführte Banken, aber genau deshalb wären sie natürlich auch beliebte Übernahmeziele. Deshalb kann es Sinn machen, selber die aktive Rolle einzunehmen und nicht zu warten, bis man zum Spielball von anderen, teilweise viel grösseren Banken wird.»

Mit viel grösseren Banken meint er vor allem die US-amerikanischen Grossbanken wie J.P. Morgan, Goldman Sachs oder Morgan Stanley, die wesentlich höhere Börsenbewertungen ausweisen. Für den Bankenprofessor von der Johannes-Kepler-Universität in Linz lautet die zentrale Frage: «Sind die Grossaktionäre von UBS und CS zufrieden mit der Führung ihrer Bank?» Laut Cocca lässt sich ein «gewisser Handlungsbedarf nicht abstreiten».

Handlungsbedarf bei der UBS? Cocca berührt damit einen wunden Punkt. Denn die UBS ist bei weitem nicht überall Klassenbeste. Sie verfügt zum Beispiel über ein unterdurchschnittliches Kosten-Ertrags-Verhältnis (Cost/Income-Ratio). Auf jeden Franken, den die Bank einnimmt, gehen 74 Rappen als Kosten wieder raus. So bleibt wenig in der Kasse für Investitionen oder Ausschüttungen an die Aktionäre. Bei Vergleichsbanken liegt der Kostensatz zum Teil deutlich tiefer.

Quelle: Creditsights

## **Die Geschäftsleitung auf dem Prüfstand**

Zwar konnte die Bank die Cost/Income-Ratio zuletzt senken, doch das Kostenmanagement bleibt ungenügend. Denn seit Jahren verharren die jährlichen Gesamtkosten bei etwa 24 Milliarden Franken. Nur zu Beginn seiner Karriere als UBS-CEO gelang es Ermotti, die Kosten deutlich zu drücken, von 27 Milliarden im Jahr 2012 auf 24,2 Milliarden Franken ein Jahr darauf. Da in den letzten Jahren die Erträge zwischen 28 und 30 Milliarden Franken schwankten, ist kein klarer Trend erkennbar. Ralph Hamers erbt eine Bank, die sich in «solider Stagnation» befindet, wie die «Handelszeitung» schreibt, die keine Ausschläge nach unten und nach oben macht. Was wird Hamers tun?

Weiter nach der Werbung

Dieses Jahr schüttete die UBS 2,7 Milliarden Franken an Bonuszahlungen aus.

Als Erstes dürfte der Holländer, der sein Amt offiziell am ersten November antritt, die Zusammensetzung der Geschäftsleitung überprüfen. Die UBS hat in den letzten Jahren etliche Doppelfunktionen aufgebaut, die unnötig sind. So hat sie zwei Co-Chefs für die internationale Vermögensverwaltung. Wird sich Hamers für Iqbal Khan entscheiden, der vor einem Jahr von der CS kam, in einen persönlichen Streit mit seinem damaligen Chef Tidjane Thiam

verwickelt war und gegen den ein Strafverfahren in Zusammenhang mit der Beschattungsaffäre hängig ist? Erst diese Woche musste er mit seiner Frau bei der Staatsanwaltschaft antraben. Diese prüft, ob er bei der Verfolgung tatsächlich Todesangst gelitten hat oder ob er übertrieben hat.

Weiter nach der Werbung

Oder entscheidet er sich für den UBS-Veteranen Tom Naratil, den ehemaligen Finanzchef der Bank, der seit 2018 Co-Leiter der Abteilung ist. Die gleiche Konstellation hinterlässt Ermotti auch im Investmentbanking. Dort sind es Piero Novelli und Robert Karofsky, die sich die Verantwortung teilen.

### **Streicht Ralph Hamers die Boni zusammen?**

Doch viel einsparen lässt sich mit einer Verkleinerung des obersten Managements nicht. Um einen spürbaren Schritt zu machen, könnte er zum Beispiel auf die CS schauen. Als Tidjane Thiam vor fünf Jahren antrat, machte er das, was vor ihm niemand wagte: Er legte sich mit den Investmentbankern an, stellte viele auf die Strasse oder kürzte ihnen die Saläre. So gelang es ihm, die Gesamtkosten der Bank massiv zu drücken, von 22,3 Milliarden im Jahr 2015 auf 17,4 Milliarden Franken.

Dieses Jahr schüttete die UBS 2,7 Milliarden Franken an Bonuszahlungen aus. Viel Geld floss zu den sogenannten Key-Risk-Takers (KRT), die über eine Million Franken verdienen. Insgesamt zählt die Bank 661 KRTs, deren Bonus im Schnitt 500'000 Franken beträgt. Über alle Beschäftigten betrachtet, beträgt die durchschnittliche Bonuszahlung 40'000 Franken.

Würde die UBS den Bonuspool um 2 Milliarden kürzen, würde der Gewinn um den gleichen Betrag steigen. Dies liesse den Aktienkurs in die Höhe schiessen. Weil die UBS an der Börse zum Zehnfachen des Reingewinns gehandelt wird, könnte die Marktkapitalisierung um 20 Milliarden Franken zulegen. Statt knapp 40 Milliarden wäre die Bank dann 60 Milliarden wert.

Es gibt noch einen weiteren Bereich mit viel Sparpotenzial. Sabine Keller-Busse ist als Chief Operating Officer zuständig für den Maschinenraum der der UBS. Die zentralen Informatiksysteme verschlingen jährlich gegen 3,5 Milliarden Franken. In Keller-Busses Riesenabteilung arbeiten 30'000 Beschäftigte, also fast jeder zweite UBS-Angestellte. Sie ist seit 2018 im Amt und hat bisher noch nicht unter Beweis gestellt, dass sie die Kosten senken kann. Die ehemalige McKinsey-Beraterin wird in den nächsten Monaten Resultate liefern müssen.