

Finanz- und Bankenkrise – Hintergründe und Lehren



Vier wichtige Ursachen: Kompensation, Aufsicht, Modellgläubigkeit, US-Ambition
Drei wichtige Lektionen: Bonus/Malus, Eigenkapital, Kundenfokus

1. Kompensation



A. US-Häuserfront:
Subprime-Agenten
holten Umsatz

(i.e., return in excess of a defined expectation) versus the creation of return based on a low cost of funding. In other words, employee incentivisation arrangements did not differentiate between return generated by skill in creating additional returns versus returns made from exploiting UBS's comparatively low cost of funding in what were essentially carry trades. There are no findings that special arrangements were made for employees in the businesses holding Subprime positions. However, the relatively high yield attributable to Subprime made this asset class an attractive long position for carry trades. Further, the UBS funding framework amplified the incentives to pursue compensation through profitable carry trades. For example, several Super Senior trades had relatively thin overall positive carry.

- Asymmetric risk / reward compensation: The compensation structure generally made little recognition of risk issues or adjustment for risk / other qualitative indicators (e.g. for Group Internal Audit ratings, operational risk indicators, compliance issues, etc.). For example, there were incentives for the CDO structuring desk to pursue concentrations in Mezzanine CDOs, which had a significantly higher fee structure (approximately 125-150 bp) than High-Grade CDOs (approximately 30-50 bp). Similarly, the CDO desk had an incentive to pursue AMPS trades, as they provided, compared to NegBasis trades, a less expensive (and therefore higher return) form of hedging. Also, Day1 P&L treatment of many of the transactions meant that employee remuneration (including bonuses) was not directly impacted by the longer term development of positions created. The reluctance to allow variations between financial reporting and management accounting made it less likely that options to vary the revenue attributed to traders for compensation purposes would be considered.
- Insufficient incentives to protect the UBS franchise long-term: Under UBS's principles for compensation, deferred equity forms a component of compensation that generally increases with seniority. Although incentivisation of employees broadly builds in increasing levels of deferred equity for increasingly senior people, it remains the case that bonus payments for successful and senior IB Fixed Income traders, including those in the businesses holding Subprime positions were significant. Essentially, bonuses were measured against gross revenue after personnel costs, with no formal account taken of the quality or sustainability of those earnings.

B. Investmentbanking: Händler maximierten Bonus

Von Februar 2006 bis September 2007
50 Mrd USD Subprime-Bestand
aufgebaut, Höchststand August 2007
über 100 Mrd.

Frühling 2007: UBS kaufte, DB, CS und
Goldman Sachs verkauften

Beliebt waren riskante Subprime-
Produkte

-> mehr Umsatz für Bank u. Bonus für
Händler

„Essentially, bonuses were measured against gross revenue after personnel costs, with no formal account taken of the quality or sustainability of those earnings.“

Zusätzliche Honorare und Entschädigungen

Alle Einnahmen aus Geschäftsmandaten sind an UBS abzuführen oder UBS zu erstatten. Die obersten Führungskräfte haben keinen Anspruch auf Vergütungen, die sie infolge von mandatsbezogenen, im Namen von UBS, deren Tochtergesellschaften oder Kunden ausgeführten Aufgaben erhalten.

Den Mitgliedern des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung wurden keine zusätzlichen Honorare oder Entschädigungen ausgerichtet.

Kredite an die vollamtlichen Verwaltungsräte und die Mitglieder der Konzernleitung

Als globales Finanzdienstleistungsunternehmen und grösste Schweizer Bank unterhält UBS Geschäftsbeziehungen mit zahlreichen Grosskonzernen. In vielen dieser Unternehmen besetzen Mitglieder des UBS-Verwaltungsrates eine Führungsposition oder amtieren als nebenamtliche Verwaltungsratsmitglieder. Die Vergabe von Krediten sowohl an Privatpersonen als auch an Unternehmen ist Bestandteil der Geschäftstätigkeit von UBS. Den vollamtlichen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung werden Kredite, feste Vorschüsse und Hypotheken zu den gleichen Bedingungen wie allen anderen Mitarbeitern gewährt. Die Basis bilden die für Drittparteien geltenden Konditionen abzüglich des geringeren Kreditrisikos.

Am 31. Dezember 2006 waren Hypotheken im Betrag von 17 559 250 Franken ausstehend, die sechs Führungskräften und ihren nächsten Angehörigen gewährt wurden. Gegenüber einem Konzernleitungsmitglied bestand ein Kredit für eine private Immobilienfirma in Höhe von 6 500 000 Franken.

Höchste Gesamtkompensation eines Verwaltungsratsmitglieds

Die Kompensation des Verwaltungsratsmitglieds mit der höchsten Gesamtkompensation, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2006 26 591 803 Franken. Die Zunahme der Vergütung gegenüber der Kompensation 2005 um 10,9% ist vor dem Hintergrund eines um 19% gesteigerten Ergebnisses im Finanzdienstleistungsgeschäft zu sehen.

Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten Beurteilungselemente für die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten

Als Entscheidungsgrundlage für die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten dienen die jährliche Beurteilung durch den gesamten Verwaltungsrat sowie die Beurteilung der Leistungen und Beiträge durch das Compensation Committee selbst, wobei die Entschädigungsniveaus ähnlicher Funktionen ausserhalb von UBS Berücksichtigung finden.

Die Kompensation des Verwaltungsratspräsidenten berücksichtigt noch andere bedeutende Leistungen wie dessen massgeblicher Beitrag bei der Entwicklung von UBS zu einem führenden, global ausgerichteten Finanzdienstleister und beim Aufbau eines starken Teams. Die Vergütung ist es ihm zusammen mit anderen Leistungen, zwei neue Produkte zu entwickeln, womit er die Zusammenarbeit mit dem Rat weiter gestärkt hat.

Die wichtigsten Kriterien für die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten sind die Leistungen und Beiträge im Zusammenhang mit den Vergütungen im Um-

C. Schweizer Zentrale: Management profitierte vom schnellen Wachstum

Geschäftsjahr 2006, kurz vor Krisenausbruch:
26'591'803 Fr. für VR-Präsident Marcel Ospel
246'832'740 Fr. für oberste 13 Manager,
Das macht im Schnitt 19 Mio. Fr. pro Topmanager

Höchste Gesamtentschädigung eines Verwaltungsratsmitglieds

Details zur Entschädigung und zusätzliche Informationen

Die Entschädigung an das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtkompensation, Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, betrug für das Geschäftsjahr 2006 26 591 803 Franken.

CHF	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Basissalär	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Leistungsabhängige Vergütung – Baranteil	10 550 000	9 625 000	9 500 000
Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen	98 949	98 949	82 588
Sachleistungen, Zusatzleistungen (zum Marktwert)	772 802	197 192	190 371
Leistungsabhängige Vergütung – UBS-Aktien (zum Marktwert)	10 550 052	9 625 113	9 500 078
Gesperrte Optionen auf UBS-Aktien (zum Marktwert)	9 130 000	2 429 700	0 ¹
Total	26 591 803	23 975 954	21 273 037
Anzahl UBS-Aktien ausgegeben	139 091	136 044	186 642
Anzahl UBS-Optionen ausgegeben	300 000	390 000	0 ¹

¹ Marcel Ospel hatte sich entschieden, die ihm aus dem «Senior Executive Stock Option Plans» zustehende Zuteilung nicht anzunehmen.

UBS Jahresbericht 2006, Corporate Governance

2. Aufsicht (beim Staat und in UBS)

*“Der bankinterne Risikokontrollapparat ist an sich beeindruckend gross und mehrstufig aufgebaut. In der UBS Investmentbank mit ihren 22'000 Angestellten kommen auf rund 11'000 Angestellte im Front- (Händler) und –Back-Office rund **3'400 Personen** in der Risikokontrolle (einschliesslich der Konzernzentrale), die wohl kaum als unqualifiziert oder unterbezahlt zu betrachten sind. Diese internen Kontrolleure haben grundsätzlich dieselbe Aufgabe wie die Aufsicht, nämlich die Bank vor untragbaren Risiken zu schützen. **Warum ein solch ausgebautes Kontrollsystem versagte** und was daran zu ändern ist, bildet Gegenstand der von der EBK veranlassten Untersuchung über Ursachen und Verantwortlichkeiten für die einmalig hohen Verluste. Nicht zu verkennen ist aber, dass sich nicht nur das Top-Management, sondern teilweise auch die Aufsicht durch die Existenz eines prozessgetriebenen und vielleicht überstrukturierten Kontrollapparates **in falscher Sicherheit wiegte.**“*

Daniel Zuberbühler, Direktor Eidgenössische Bankenkommission, 1. April 2008

Investor release

For immediate release

UBS releases revised Value at Risk (VaR) figures reflecting enhanced modeling and provides more guidance on the first-time consolidation of Motor-Columbus.

Zurich / Basel, 13 October 2004

UBS is today releasing revised Value at Risk figures for the overall firm, the Investment Bank and its Interest Rates business for full-year 2003 and each of the past six quarters (starting with first quarter 2003). It is also providing more guidance regarding the first-time consolidation of Motor-Columbus in third quarter 2004 and its impact on UBS's disclosure.

VaR model enhancement

Over the past two years, growth in asset-backed securities has outpaced other sectors in the fixed income markets. At the same time, our Investment Bank's market share in this sector has grown, leading to an increase in exposure. To date these exposures have been represented as corporate AAA securities in VaR, leading to a conservative representation of credit spread risk.

To better reflect the risk in VaR, we have increased the granularity of our risk representation of such securitized products. In July 2004, the Swiss Federal Banking Commission (SFBC) gave their approval for this change and we have implemented the revised model during third quarter.

The enhanced model added a number of historical data series, which more closely reflect the individual behavior of products such as US Agency debentures, residential and commercial mortgage backed securities and other asset backed securities such as credit card and automobile loan receivables.

The enhanced methodology leads to a significant reduction in VaR. Incorporating the new data series, VaR (on a 10-day 99% basis) is lower at the Investment Bank level by approximately 20%, and for the Interest Rates risk type by roughly 25%. The difference between the results of the old and new models increases from first quarter 2003 through to second quarter 2004, reflecting in part the increase in our volumes of these highly-rated fixed income asset classes over that period.

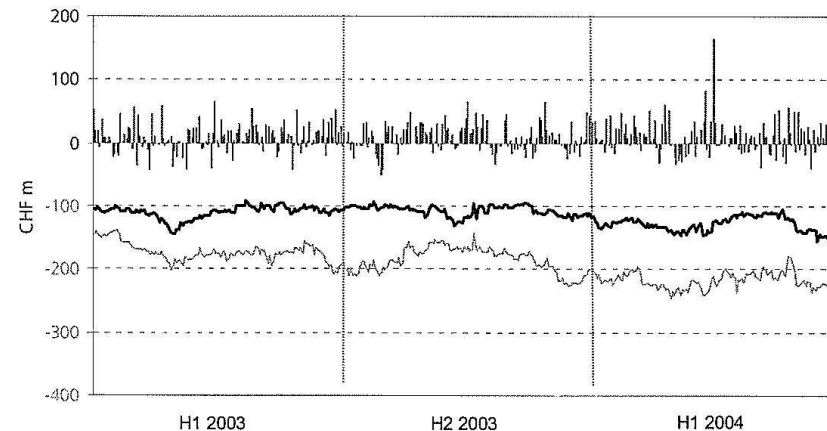
Please find following a summary of the model enhancement effects:

VaR: 10-day 99%	2Q04			1Q04			Full-year 2003		
	New average VaR	Old average VaR	Change in %	New average VaR	Old average VaR	Change in %	New average VaR	Old average VaR	Change in %
in CHF million									
UBS	333.8	439.6	-24%	374.4	482.3	-22%	307	363	-15%
Investment Bank	331.4	421.9	-21%	366.0	465.6	-21%	317	354	-10%
Interest Rates	296.5	395.7	-25%	329.6	434.3	-24%	277	323	-14%

VaR backtesting analysis (comparing ex ante 1-day VaR to the observed mark to market profit and loss on the positions contributing to the VaR) shows that the enhanced VaR approach did not produce any backtesting exceptions over the period.

The backtesting graph below for the Investment Bank compares the 1-day 99% VaR based on both the new and old models and the actual profit/loss arising on the same positions since 1 January 2003:

UBS Investment Bank
Backtesting Revenue and VaR



- Verwaltungsräte kannten das Ausmass der Investments seit Herbst 2004
- Sie waren offenbar einverstanden mit einer massgeblichen Risikoausweitung
- Und sie hatten genug Vertrauen in die sophisticateden Risikosysteme der UBS

Wenig externes Finanz-Knowhow im Verwaltungsrat der UBS



Peter Spuhler,
Waggonbauer



Ernesto Bertarelli,
Segler/Unternehmer



Sir Peter Davis,
Supermarkt-Chef

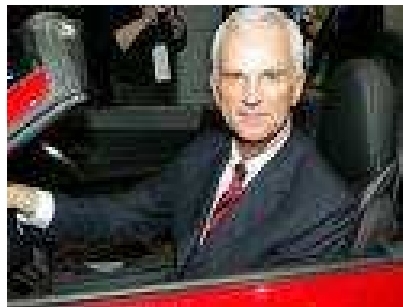


Rolf A. Meyer,
Chemiechef



Lawrence A. Weinbach,
CEO Computermulti

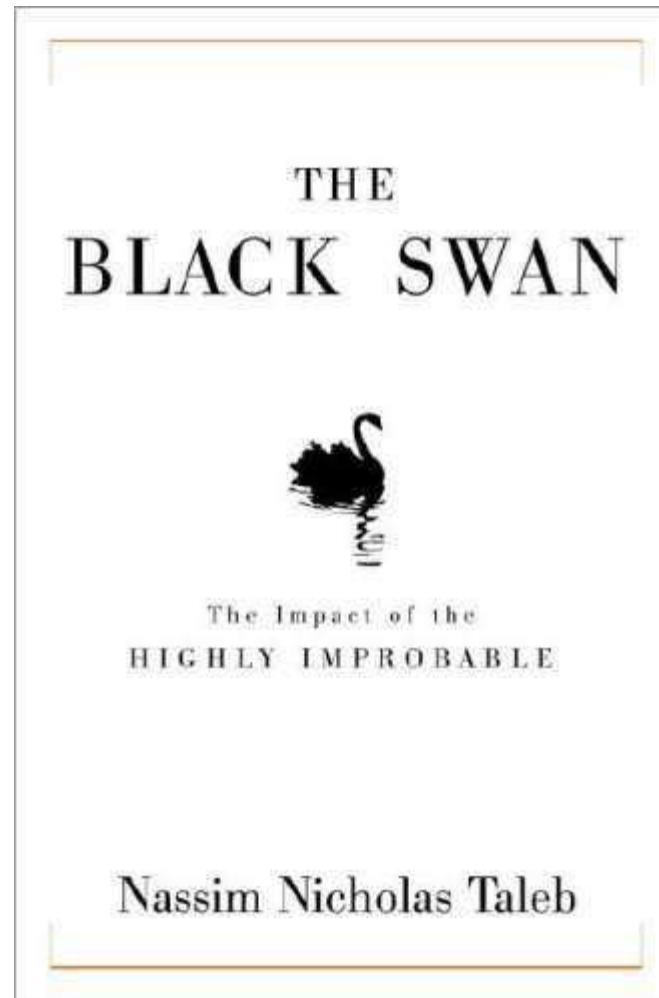
Peter Böckli,
Anwalt



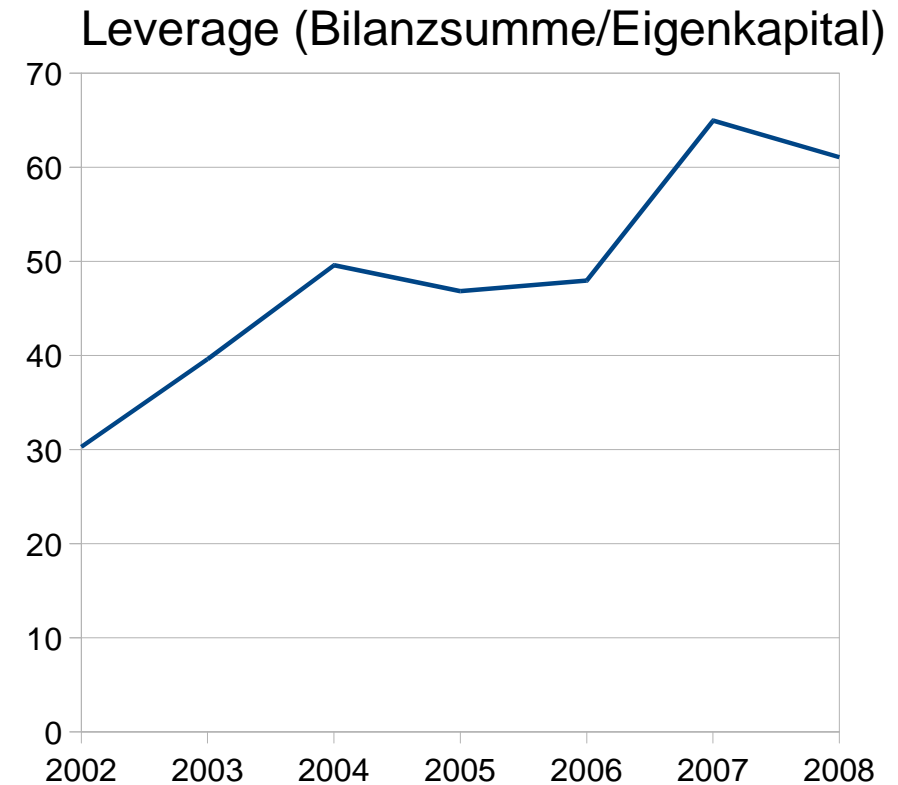
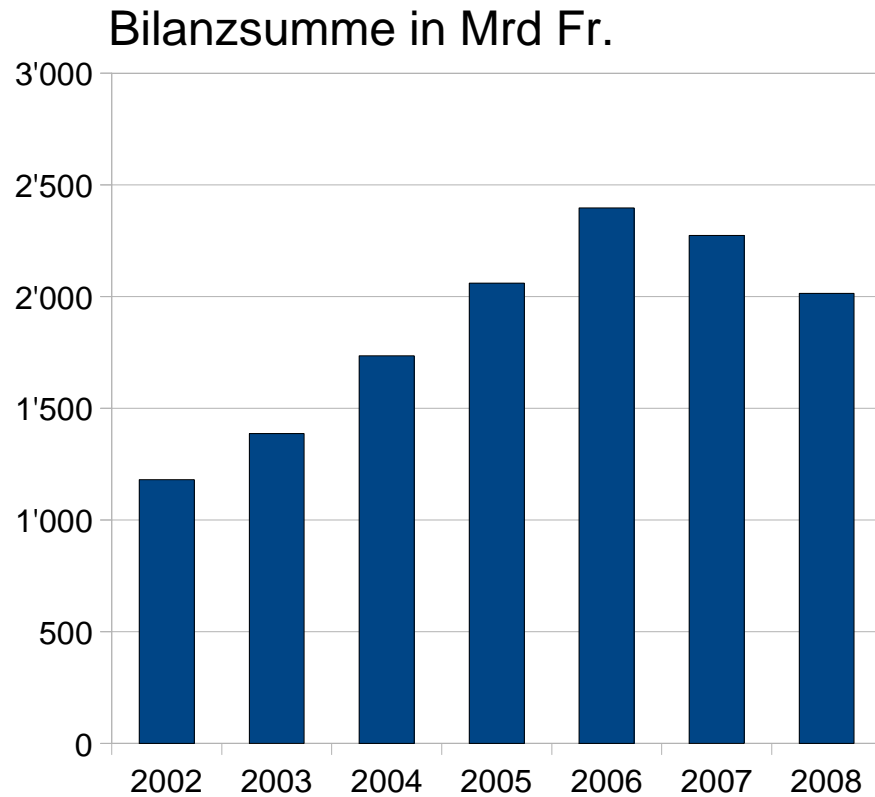
Helmut Panke,
Chef BMW

UBS VR Ende 2004; nicht im Bild
ist das vollamtliche Präsidium mit
Marcel Ospel, Stephan Haeringer,
Alberto Togni.

3. Modellgläubigkeit



UBS - ein grosser Hedgefund



Doppelt so grosse Bilanzsumme
Doppelt so viele Risiken
Gleich bleibender Kapitalpuffer
--> Hedgefund mit Leverage 50 (statt 10)

Value at Risk (VaR) umstritten:

Der VaR der UBS wurde durch die Investment Bank dominiert, wobei durch die Treasury-Bestände ein Diversifikationseffekt erzielt wurde.

Backtesting

Aufgrund der seit Ende Juli 2007 vorherrschenden starken Volatilität und Marktverwerfung kam es bei UBS zum ersten Mal seit 1998 wieder zu Backtesting-Ausnahmen – 29 an der Zahl. Deshalb musste der institutsspezifische Multiplikator, der für die Berechnung der Eigenmittelunterlegung verwendet wird, entsprechend erhöht werden.

Im ersten Histogramm sind die täglichen Marktwertveränderungen zusammen mit den täglichen vollständigen Erträgen für 2007 dargestellt. Im zweiten Histogramm werden nur die negativen täglichen Marktwertveränderungen dem

entsprechenden VaR während derselben Zwölfmonatsperiode gegenübergestellt.

Angesichts der Marktverhältnisse erstaunt es nicht, dass es zu Backtesting-Ausnahmen kam. Die Entwicklung einiger Hauptrisikofaktoren fiel zum Teil deutlich stärker aus, als ein Konfidenzniveau von 99% – basierend auf den zu dieser Zeit verwendeten historischen Zeitreihen – statistisch gesehen erwarten liess. Trotz regelmässiger Aktualisierungen der historischen Zeitreihen kam es weiterhin zu Backtesting-Ausnahmen, die teilweise durch «Jump Events» ausgelöst wurden. Diese spiegeln unter anderem abrupte Veränderungen der Marktverhältnisse wieder. Zu solchen kam es beispielsweise, nachdem eine Ratingagentur mit dem US-Wohnhypothekenmarkt verbundene Wertpapiere hoher Bonität im grossen Stil herabgestuft hatte. Andere reflektieren den

Blick in den Rückspiegel

„Es rächte sich, dass sich die UBS in der Risikoüberwachung so stark auf ihr Value-at-Risk-Modell gestützt hatte. Weil dieses die Vergangenheit abbildete, erinnert es an einen Steuermann, der seinen Tanker durch Meerengen, Untiefen und Eismeere lenkt und dabei in den Rückspiegel blickt. Hindernisse, die auf dem Kurs des Schiffes liegen, nimmt er nicht wahr.“ (Der UBS-Crash, Hoffmann und Campe, 2009)

Investment Bank: Value at Risk (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)

Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.07			Geschäftsjahr endend am 31.12.06			31.12.06
	Min.	Max.	Durchschnitt	Min.	Max.	Durchschnitt	
Risikoart							
Aktien	147	415	210	242	144	360	203
Zinsprodukte (inklusive Kreditspreads)	269	877	475	576	237	607	417
Devisen	9	73	28	21	16	65	31
Energie, Metalle & Rohstoffe ¹	24	90	51	41	26	102	49
Diversifikationseffekt	2	1	(227)	(266)	2	2	(280)
Total	291	836	537	614	331	559	420

¹ Beinhaltet Risiko aus Basismetallen und anderen Rohstoffen seit dem 15. März 2006. ² Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Risikoarten an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifikationseffekt nicht aussagekräftig.

In Extremsituationen führt VaR zu Prozyklizität, ist somit krisenverschärfend

Wenn sich das Risiko im Nachhinein als höher als erwartet herausstellt („Backtesting-Ausnahmen“), muss die Bank ihre Risiken reduzieren oder sie mit mehr Eigenkapital unterlegen.

UBS: Value at Risk (10 Tage, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)

Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.07			Geschäftsjahr endend am 31.12.06			31.12.06
	Min.	Max.	Durchschnitt	Min.	Max.	Durchschnitt	
Unternehmensgruppen							
Investment Bank ^{1,2}	291	836	537	614	331	559	420
Global Asset Management ³	2	10	4	3	4	16	9
Global Wealth Management & Business Banking	2	5	3	3	4	14	5
Corporate Center	10	92	25	61	25	69	27
Diversifikationseffekt	4	4	(34)	(93)	4	4	(54)
Total	288	833	535	588	336	565	429

¹ Beinhaltet das von Dillon Read Capital Management verwaltete Risiko von Juni 2006 bis 2. Mai 2007 und das von Dillon Read Outside Investor Fund übertragene Risiko seit dem 3. Mai 2007. ² Beinhaltet Pactual ab dem 1. Dezember 2006. ³ Es werden nur UBS-Positionen abgedeckt, die in alternative und quantitative Finanzanlagen angelegt worden sind. Im ersten Quartal 2007 wurden das Gründungskapital und Coinvestments dieser Fonds in Finanzanlagen umklassifiziert und ab diesem Zeitpunkt nicht im offengelegten VaR berücksichtigt. ⁴ Da Minimal- und Maximalwerte der einzelnen Unternehmensgruppen an verschiedenen Tagen anfallen, ist ein Diversifikationseffekt nicht aussagekräftig.

UBS: Value at Risk (1 Tag, 99% Konfidenzniveau, 5 Jahre historische Daten)¹

Mio. CHF	Geschäftsjahr endend am 31.12.07			Geschäftsjahr endend am 31.12.06		
	Min.	Max.	Durchschnitt	Min.	Max.	Durchschnitt
Investment Bank ²	124	253	164	149	129	230
UBS	126	254	165	152	131	233

¹ Der 10-Tages-VaR und der 1-Tages-VaR werden unabhängig voneinander und direkt anhand der zugrunde liegenden Positionen sowie der historischen Marktwertveränderungen ermittelt. Der eine kann aus dem anderen nicht abgeleitet werden. ² Marktrisikopositionen der Investment Bank, die regulatorischen Eigenmittelanforderungen unterliegen, trugen 2007 durchschnittlich 160 Mio. CHF bei und 169 Mio. CHF im Jahre 2006.

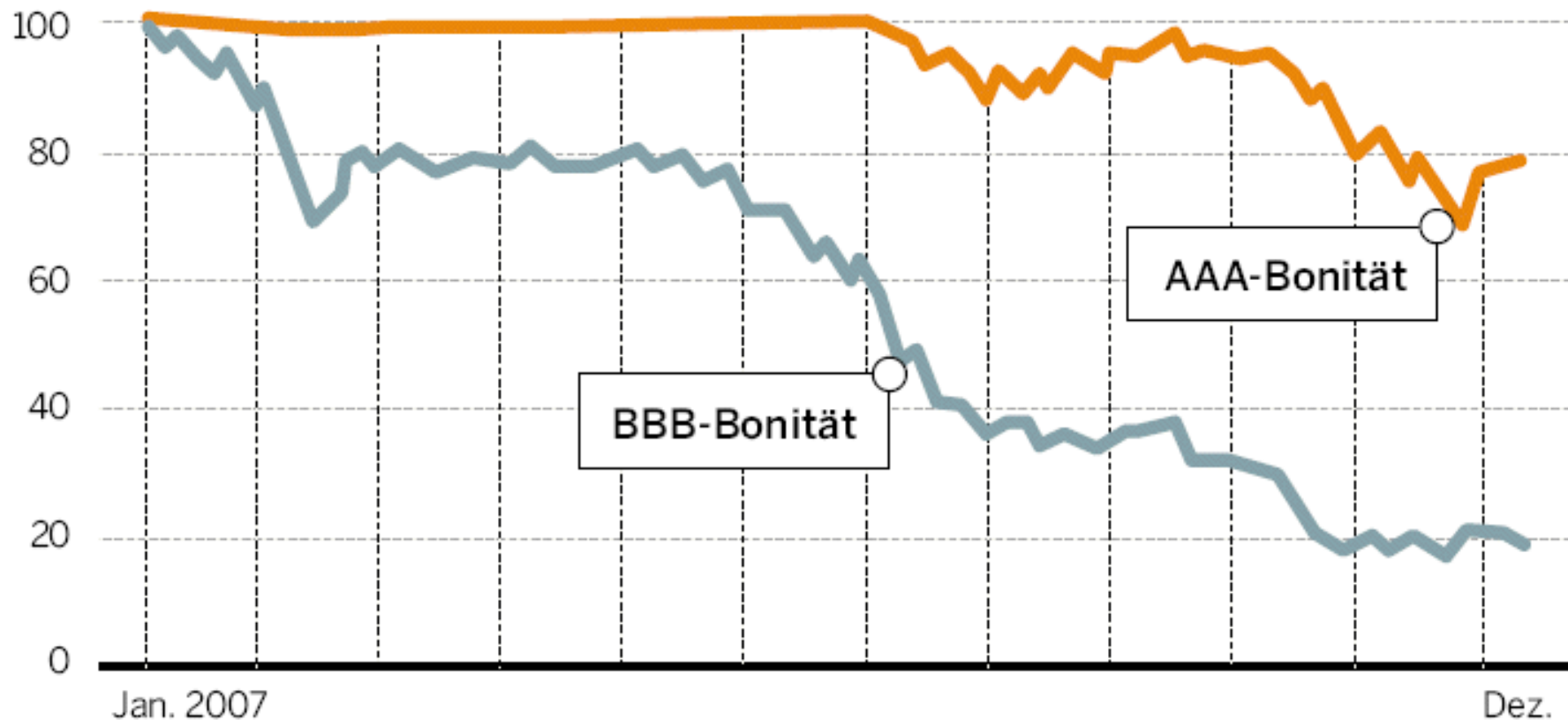
Illiquidität erfasste viele US-Kreditpapiere

„Übersättigung, ja, in gewisser Masse Übertreibung, gibt es also auch in der Natur. Sie rührt vom Zusammenwirken zweier gegensätzlicher Kräfte, nämlich dem molekularen Bedürfnis zur Kristallisation einerseits und der gegenläufigen Oberflächenspannung andererseits. Je reiner (unkomplexer!) die Lösung, desto höher die mögliche Übersättigung (Übertreibung). Je höher der Übersättigungsgrad war, desto heftiger fällt die Kristallisation aus.“ (Konrad Hummler, Wegelin-Anlagekommentar 18.8.2008)

Komplexe Finanzprodukte können unstet reagieren

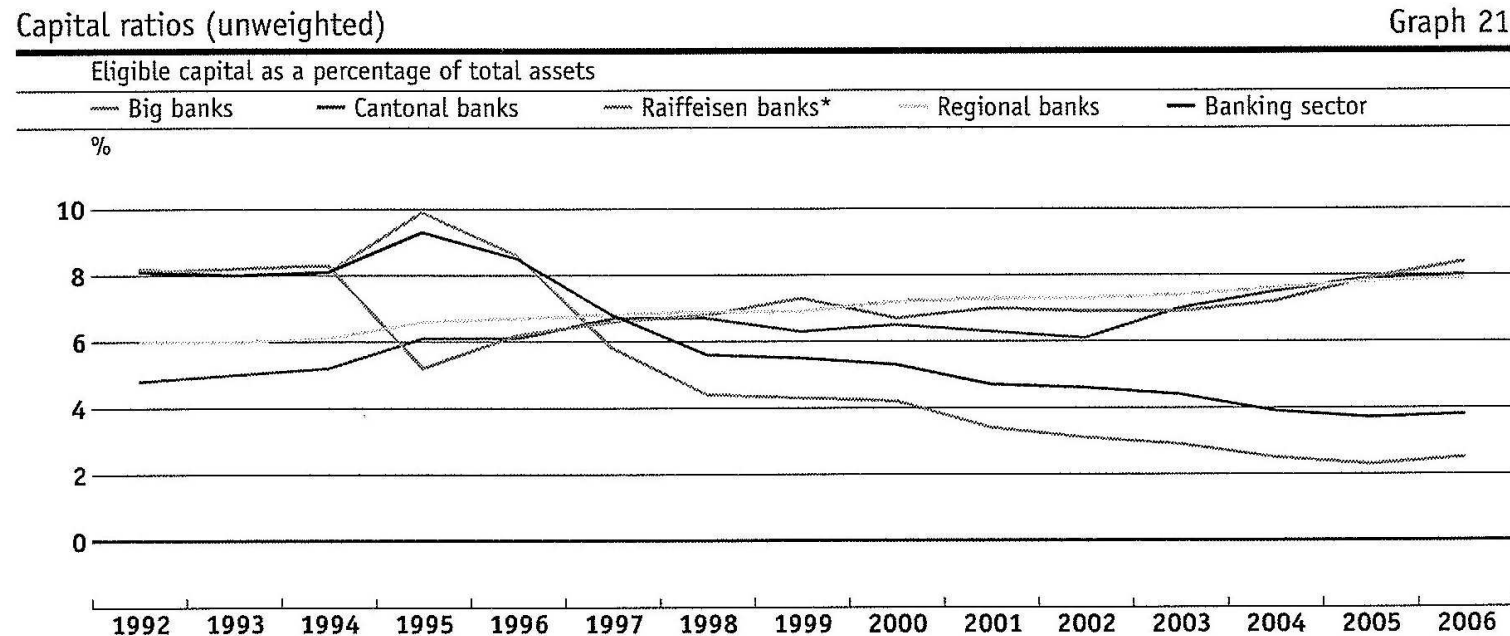
Im Abwärtssog

ABX-Index für Subprime-Hypothekenanleihen



Frühe Warnung der Nationalbank

„Discrepancy between risk-weighted and unweighted capital ratios at the big banks. At the big banks, the two capital ratios have diverged in recent years. While the risk-weighted ratios are essentially rising, the unweighted ratios are declining. In other words, capital coverage of total assets is declining, and yet these banks are able to report a rise in excess capital based on risk-weighted ratios. This trend has led to a discrepancy between risk-weighted and unweighted capital ratios at the big Swiss banks. This discrepancy appears particularly large in an international comparison. When compared with 50 of the largest international banks in the USA, the EU and Japan, the big Swiss banks are among the leaders in terms of risk-weighted ratios **but bring up the rear in terms of unweighted ratios.**“ SNB Financial Stability Report, 2004



4. Big in the U.S.



Audioeinspielung DW_MarcelOspel (RealPlayer), 12:45 (LTCM) bis 15:24

Die neue Goldman Sachs

18.12.2003, John Costas: „We have overcome the European niche class to become a viable competitor to US bulge bracket firms (...)“

28.4.2004, John Costas: „Our goal is to be the preeminent leader in our business.“

6.9.2004, Marcel Ospel: „We want to be number one in global investment banking.“

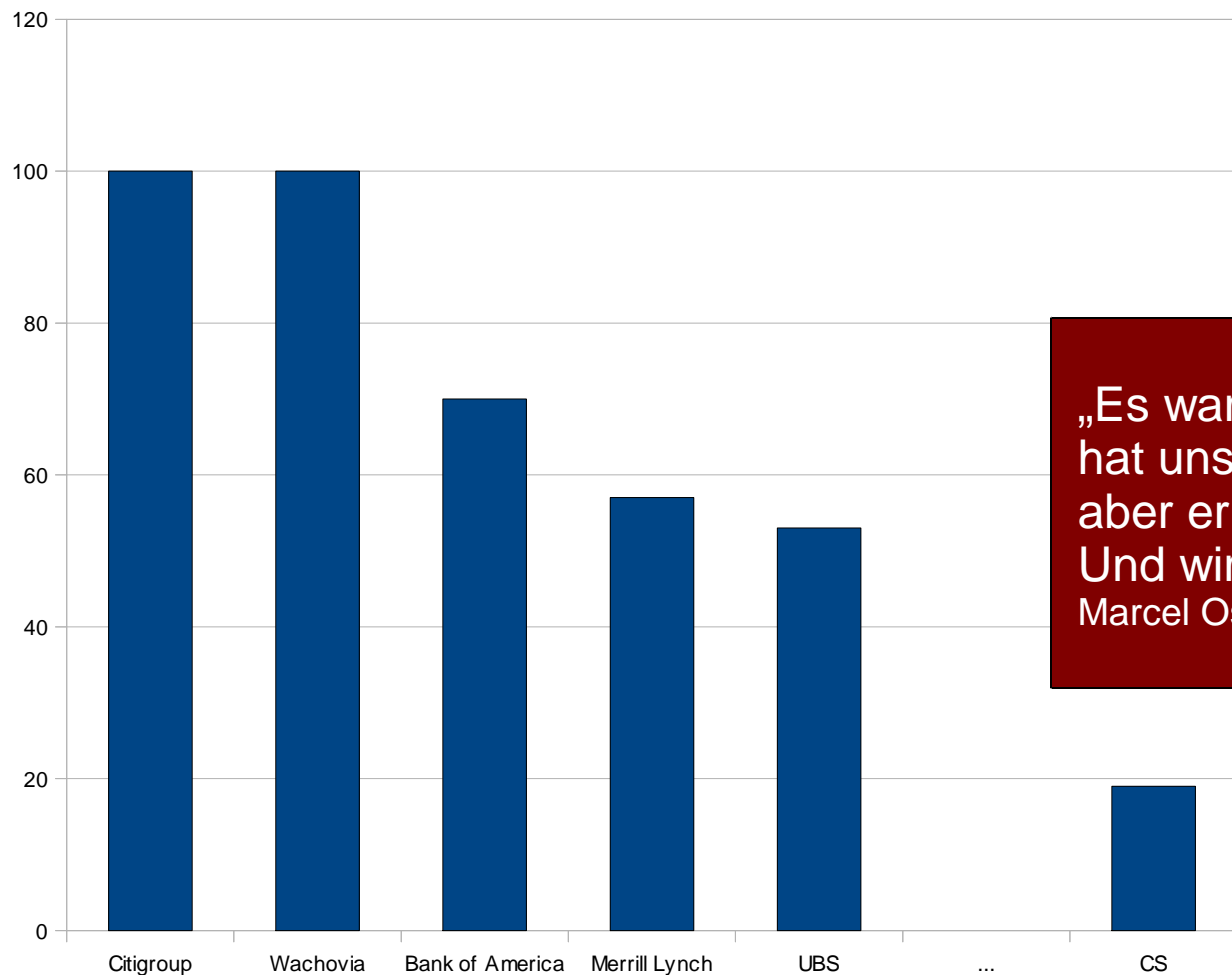
24.5.2005, John Costas: „When you're as large as UBS globally, you have to almost be obsessed with the prospect of growth to continue the trajectory being developed.“

Mit dem Radar eines Fischkutters

„Unzulängliche Infrastruktur – zu träge Reaktion: Die UBS hatte zwar schon frühzeitig erkannt, dass die Infrastruktur der Investment Bank (vorab: IT-Systeme) **nur bedingt in der Lage war, mit dem Geschäftsvolumen und den laufenden Weiterentwicklungen bei den Finanzprodukten Schritt zu halten**. Die Bank verfehlte es aber, rasche und entschiedene Schritte zur Behebung dieser Mängel zu ergreifen. Diese Unterlassung war zwar nicht kausal für die notwendig gewordenen Wertberichtigungen, hat aber ein effizientes Risikomanagement und eine wirksame Risikokontrolle erschwert.“

Subprime-Krise: Untersuchung der EBK zu den Ursachen der Wertberichtigungen der UBS AG, 30.9.2008

Keine Naturkatastrophe, sondern Folge von Spekulation ohne Grenzen



„Es war ein böser Sturm, er hat unsere Segel arg zerzaust, aber er hat uns nicht vom Kurs abgebracht. Und wir kreuzen wieder hart am Wind.“
Marcel Ospel, 23.4.2008, Abschiedsrede vor Aktionären

Stand Herbst 2009

Subprimegeschwächt in Steuerkrise

UNITED STATES DISTRICT COURT
SOUTHERN DISTRICT OF FLORIDA

CASE NO. 09-60033-CR-COHN

UNITED STATES OF AMERICA

vs.

UBS AG

Defendant.

DEFERRED PROSECUTION AGREEMENT

The United States Department of Justice Tax Division and the United States Attorney's Office for the Southern District of Florida (the "Government") and the defendant UBS AG ("UBS"), by its Group General Counsel and undersigned attorneys, pursuant to the authority granted to them by its Board of Directors in the form of a Board Resolution, attached hereto as Exhibit A, hereby enter into this Deferred Prosecution Agreement (the "Agreement").

The Criminal Information

1. UBS will waive indictment and consent to the filing of a one-count Information (the "Information") in the United States District Court for the Southern District of Florida (the "Court") charging UBS with participating in a conspiracy to defraud the United States and its agency the Internal Revenue Service ("IRS") in violation of 18 U.S.C. § 371. A copy of the Information is attached hereto as Exhibit B.



„(...) charging UBS with participating in a conspiracy to defraud the U.S. and its agency (...)“

Lösungsansatz 1: Kompensation

Verwaltungsrat: Verantwortung wahrnehmen bei Gestaltung des Vergütungssystems und Überprüfung von dessen Umsetzung in Praxis

Bonus/Malus: Ein grosser Teil des Bonus soll über einen relevanten Zeithorizont aufgeschoben werden und stornierbar sein, wenn Mitarbeitende schlechte Ergebnisse liefern. **Finma-Entscheid 2009: Nicht zwingend!**

UK: Regulator kann Höchstlöhne begrenzen, Banken müssen Testament für Konkurs bereithalten

Aufsicht: Im Fall von ungenügender Umsetzung des Vergütungssystems könnten Kapitalanforderungen steigen, um die höheren Risiken (der Vergütungspraxis) zu berücksichtigen

Umsetzung: Vor Bonusfestlegung für Jahr 2009

Lösungsansatz 2: Kapital stärken

Antizyklische Kapitalpuffer: Zwischen 200% und 150% der risikogewichteten Anforderungen von Basel II, je nach Stresssituation

Nicht-risikobasiertes Mass: Aufbau des Verschuldungsgrads (Leverage) begrenzen, unabhängig von sophistiziertem Basel II, z.B. mittels Leverage ratio (Mindestverhältnis zwischen Kernkapital und Bilanzsumme)

Höhere Qualität des Kapitals: Mehr Kernkapital (AK, Reserven, Gewinnrückbehalt); nachrangige Anleihen (ergänzendes Kapital) werden dereinst bei CH-Grossbanken nicht mehr angerechnet

Lösungsansatz 3: auf Stärke setzen

CS: Integrierte Private-/ Investmentbank

Goldman Sachs: Führende Investmentbank

Barclays: Übernommene Lehman-Teile nutzen

J.P. Morgan: US-Universalbank

HSBC: weltweite Retailbank

Deutsche Bank: solides Riskmanagement

UBS: Premiumberaterin für Welt-Vermögende

- > Beratung statt Schwarzgeld verstecken
- > Investmentbankingservices für Kunden
- > Erfahrene Kundenberater statt Salesmen
- > Pionierin des steuerehrlichen Swiss Bankings

Kunde zuerst



Damit es nie mehr heisst:

„First comes my money, then the money of the bank, then the client's money.“

Markus Granziol, Chef UBS Investmentbank bis Ende 2001, in einem Essay
erschieden in der Bilanz im Dezember 2007