

## Vom Basler Konsortium zum Weltunternehmen

Autor(en): Peter G. Rogge  
Quelle: Basler Stadtbuch  
Jahr: 1997

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/e68da2c3-1c37-439f-a208-264e46932ae2>

### **Nutzungsbedingungen**

Die Online-Plattform [www.baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

### **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

## 125 Jahre Schweizerischer Bankverein

An der Wiege gesungen, dass aus ihm einst eines der bedeutendsten Finanzhäuser der Welt werden sollte, hatte es dem Konsortium von sechs Basler Bankhäusern wohl niemand, das sich 1854 zusammengeschlossen hatte, um gemeinsam Anleiheprojekte zu realisieren, vor allem auf dem Gebiet des damals blühenden Eisenbahnbaus. Und doch war bereits die von ihm getragene Gründung des «Basler Bankvereins», ab 1897 firmierend als «Schweizerischer Bankverein», im Jahre 1872 ein erster Schritt in die Welt hinaus: Das «Basler Konsortium» etablierte das neue Institut nicht nur zusammen mit weiteren Basler Banken, sondern vor allem mit ausländischen Instituten wie dem Frankfurter Bankverein oder dem Bankverein in Wien und in Berlin. Die Basler sicherten sich zwar durch die Statuten die Mehrheit in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, doch zwei Drittel des Aktienkapitals befanden sich in ausländischer Hand – offen zur Welt, verwurzelt in Basel. Dieses Charakteristikum findet sich bei vielen Basler Unternehmerfamilien ebenso wie bei grossen Basler Unternehmen und sollte für den Bankverein auf allen zukünftigen Wegen gültig sein. Fragt man heute, warum der Basler Bankverein kein «Basler» Bankverein geblieben ist, sondern rasch zu einer zunächst auf die Schweiz, sehr bald aber auch international ausgerichteten Finanzinstitution wurde, dann stösst man auf einen der drei Schlüssel, die nicht nur (seit 1936) das Signet der Bank abgegeben haben, sondern auch die Schlüssel zum Verständnis für die ausserordentliche Entwicklung dieses Institutes sind, das nicht in einer internationalen Finanzmetropole, sondern in einer vergleichsweise kleinen Stadt in einem kleinen Lande beheimatet war.

Einer der Schlüssel ist die fortwährende Bereitschaft, sich den Herausforderungen nationaler und internationaler Finanzmärkte zu stellen, die Chancen dieser Märkte zu nutzen und ihre Risiken nicht zu scheuen. Diese Linie lässt sich durch die ganze 125jährige Geschichte des Bankvereins verfolgen. Sie beginnt in den 1880er Jahren mit Konsortialfinanzierungen für Eisenbahnen in Europa, Amerika und Algerien, setzt sich fort mit der ersten Zweigniederlassung im Ausland (London Office, eröffnet 1898), der weitblickenden Etablierung in New York (1939) und der Ausbreitung über alle Erdteile in den fünfziger und sechziger Jahren, und führt bis zur heutigen weltweiten Präsenz mit hunderten von Niederlassungen und Vertretungen sowie voll konsolidierten Konzerngesellschaften an allen finanzgeschäftlich wichtigen Plätzen der Erde. Parallel zu dieser Entwicklung hatte sich das Selbstverständnis der Bank gewandelt, von einem Basler Institut mit Geschäftsinteressen im In- und Ausland zu einer internationalen Finanzinstitution mit Sitz in der Schweiz, in Basel. Dank seinem über Jahrzehnte hinweg konsequent betriebenen Vordringen auf fremde Märkte ist der Bankverein eine Grossbank nicht nur in der Schweiz geworden, er zählt zur Zeit auch unter den abertausenden von Banken weltweit zu den zwei, drei Dutzend «Global Players».

Hierzu hat mehr als nur die Bereitschaft zum Schritt auf Finanzmärkte ausserhalb Basels, ausserhalb der Schweiz gehört. Entscheidend war die Fähigkeit, fremde Unternehmenstrukturen zu integrieren, wenn es galt, durch Übernahmen anderer Institute in neue Märkte vorzudringen. Dies ist ein weiterer Schlüssel zum Verständnis der Triebkräfte einer erfolgreichen Unterneh-

Karl Stehlin, Basler Anwalt und Ständerat, war erster Präsident des «Basler Bankvereins» (1872–1881). ▷



Im «Haus zum Wilhelm Tell» an der Aeschenvorstadt befanden sich von 1872 bis 1884 die Büros. ▷



mententwicklung. Ihre Integrationskraft hatte die Bank in den ersten hundert Jahren ihrer Existenz vornehmlich innerhalb der Schweiz geübt. Die erste Etablierung ausserhalb Basels war durch die Fusion mit dem Zürcher Bankverein (1896) und der Schweizerischen Unionbank St. Gallen (1897) bewerkstelligt. In den folgenden Jahrzehnten trugen Übernahmen anderer schweizerischer Institute wesentlich zum Wachstum der Bank bei: in Basel (u. a. 1897 die Basler Depositenbank, 1945 die Basler Handelsbank, 1960 die Internationale Bodenkreditbank und 1979 die Handwerkerbank), aber auch in Genf, Zürich, Chiasso, Lausanne, St. Gallen, Schaffhausen, Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, Nyon, Siders und an einigen weiteren, kleineren Orten. In diesen Jahrzehnten wuchs der Bankverein zu einer Art «Verein von Banken» heran: Im Jubiläumsjahr 1972 bildeten 123 Niederlassungen in der Schweiz einen Reigen voll konsolidierter Institute, denen bei der Bearbeitung ihrer regionalen Märkte erhebliche Kompetenzen delegiert waren.

Kurz nach seinem hundertsten Jubiläum begann

der Bankverein, seine im Inland geübte Integrationskraft auch im Ausland unter Beweis zu stellen. Nachdem er bereits mit sechs Niederlassungen und vierzehn Vertretungen auf allen fünf Kontinenten präsent war (1972), begab er sich mit der sukzessiven Übernahme ausländischer Finanzinstitute auf einen Weg, der ihn in die Ränge der wenigen «Global Player» auf den internationalen Finanzmärkten führen sollte. Die Wegmarken dabei folgten immer rascher aufeinander und wurden immer gewichtiger: die aufsehenerregende Integration der Chicagoer Firma «O'Connor Partners», ein weltweit führender «Think Tank» für die Entwicklung und den Vertrieb moderner «High-Tech»-Finanzinstrumente; die Übernahme der «Brinson Partners Inc.», Chicago, ein führendes Haus für die Verwaltung institutioneller Vermögen in den USA (1995); der Erwerb der weltweit tätigen Investmentbank «S.G. Warburg» in London (1995), der alle bisherigen derartigen Schritte des Bankvereins an Grösse und Bedeutung in den Schatten stellte; schliesslich die Übernahme des angesehenen, bedeutenden Broker- und Investment-Hauses «Dillon Read» in New York.

Bei der Verfolgung dieses Weges sahen sich nicht nur die vom Bankverein übernommenen Finanzinstitutionen Veränderungen ausgesetzt; der Bankverein selbst vollzog in dieser Zeit eine geradezu revolutionäre Neuausrichtung, die den gewandelten Bedürfnissen der internationalen Kundschaft und den neuen technischen Möglichkeiten des Finanzwesens entsprach. Sie schloss Mitarbeiterstab wie Geschäftsleitung, Organisation und Führung, Produkte und Dienstleistungen ein – eine Neuausrichtung, die auch und gerade in Basel, immer noch Sitz der Bank und Wohnort Tausender von Mitarbeitern, aufmerksam verfolgt wurde.

Hier nun zeigte sich etwas, was man als den dritten Schlüssel zum Verständnis einer Entwicklung betrachten kann, die den Bankverein in 125 Jahren in die Ränge der bedeutendsten Banken der Welt geführt hat: die Fähigkeit zur anhaltenden, konsequenten Erneuerung des eigenen Hauses in Anpassung an die Veränderungen der Finanzmärkte. Dass der Bankverein in seiner Erneuerungskraft mindestens seit seinem 100. Jubiläum, speziell aber in den letzten fünfzehn Jahren, immer stärker gefordert worden ist,



△ Jonathan Borofskys «Hammering Man» vor dem 1988 fertiggestellten Corporate Center am Aeschenplatz. Ein zweites Exemplar der Skulptur steht in Frankfurt/M.

wird niemanden verwundern, der eine Ahnung vom zunehmend rasanten Wandel der Finanzmärkte unserer Zeit hat.

Die Umbauten der jüngeren Vergangenheit kamen denn teilweise auch schon fast Neubauten gleich. So wurde die Struktur der Bank, die vornehmlich regional und nach Produktgruppen ausgerichtet war, in den letzten Jahren in eine auf Kundengruppen fokussierte Konzernstruktur umgewandelt. Sie umfasste einen «Unternehmensbereich Schweiz» für das inländische Retail- und Firmengeschäft, «SBC Private Banking» für private Anleger, «SBC Brinson» für globale institutionelle Vermögensverwaltung sowie «SBC Warburg Dillon Read» für internationales Investment Banking. Weiterhin wurde die Bankstruktur, die viele Doppelspurigkeiten enthalten hatte, durch Übertragung der bisherigen (regionalen) Sitzkompetenzen auf die zentralen Geschäftssparten und die Zusammenlegung dezentraler Funktionen völlig neu ausgerichtet. Sodann wurde das Inlandgeschäft organisatorisch von den Auslandsaktivitäten abgekoppelt, sein über Jahrzehnte hinweg flächendeckend ausgebautes Filialnetz gestrafft. Schliesslich richtete die Bank ihre inzwischen weit aufgefächerte Riesenorganisation auf ihre Kernkompetenzen aus und lagerte viele Aktivitäten aus, die nicht zum Kerngeschäft gehören und nun verselbständigt wurden.

Inzwischen muten all diese Veränderungen, so weitreichend sie auch waren, fast nur wie ein energischer Anlauf zum neuen, grossen Sprung an: Am 8. Dezember 1997, kurz nach Ablauf des 125. Jahres seines Bestehens, orientierte der Bankverein zusammen mit der Schweizerischen Bankgesellschaft über den vortags von den Verwaltungsräten beider Institute gefassten Beschluss über eine vollständige Fusion der beiden Banken per Frühling 1998, unter Vorbehalt der Zustimmung der Aktionäre und Auf-

sichtsinstanzen. Mit diesem Schritt – von der Finanzpresse als «Titanenschritt» bezeichnet – suchen die Verantwortlichen nach eigenem Bekunden den rasant fortschreitenden Umwälzungen der internationalen Finanzmärkte proaktiv Rechnung zu tragen – Umwälzungen, die sich in einer nochmaligen Intensivierung des globalen Wettbewerbs auf den Finanzmärkten und in einer progressiven, vor Ländergrenzen nicht Halt machenden Konsolidierung der grossen Finanzdienstleistungsunternehmen niederschlagen (und noch niederschlagen werden). Der neu entstehende Riese – gemessen an der Bilanzsumme die zweitgrösste Bank, gemessen an der Summe der ihr anvertrauten Vermögen der grösste Vermögensverwalter der Welt – soll den Namen UBS (United Bank of Switzerland) tragen; diesem neuen Firmensignet graphisch vorangestellt werden sollen die drei Schlüssel des Bankvereins, während der Name «Schweizerischer Bankverein» der Vergangenheit angehören soll.

Dass derartige Umbrüche mit all ihren Konsequenzen (darunter nicht zuletzt der angekündigte rationalisierungsbedingte Abbau von global 23 % der Arbeitsplätze beider Banken, 18 % ihrer Arbeitsplätze in der Schweiz) nicht nur eitel Freude auslösen, zumal nicht in Basel, das neben Arbeitsplätzen zumindest auch einen gewichtigen Teil der Leitungsinstanzen des neuen Konzerns an Zürich verlieren wird, liegt auf der Hand. Dennoch und gerade deshalb bleibt festzuhalten, dass der Schweizerische Bankverein nach 125 Jahren erfolgreichen Wirkens jetzt keineswegs untergeht, sondern vielmehr als wesentlicher Teil aufgehen wird in einer neuen, noch stärkeren Institution – einer wirklich weltweit (in über 100 Ländern) tätigen Grossbank; und fest steht auch, dass dieses schweizerische Weltunternehmen auch weiterhin in Basel präsent bleiben wird.