



Macht Ernst mit der Übernahme: UBS-Chef Sergio Ermotti. Foto: Michael Buholzer (Keystone)



# Der grosse Abbauplan des Sergio Ermotti

**Fusion von UBS und Credit Suisse** 30 Prozent der CS-Angestellten sollen im September entlassen werden. Jetzt wird klar: Eine eigenständige CS Schweiz wird es nicht geben.

## Arthur Rutishauser

Ein halbes Jahr nach der erzwungenen Übernahme der Credit Suisse (CS) wird es ernst. Spätestens mit den Halbjahreszahlen wird die UBS-Führung bekannt geben, was sie mit der CS anstellen will. Als Erstes gibt es ein Sparprogramm, das 30 Prozent des Personals betrifft. Zweitens gibt es einen langfristigen Plan, wie die CS in der UBS aufgehen soll. Und: Wenn nicht noch ein Wunder geschieht, wird nichts aus den Träumen einer unabhängigen CS Schweiz.

Morgen Montag beginnen bei der immer noch bestehenden CS viele neu ernannte Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene ihren Job. Und der hat es in sich, denn er beginnt gleich mit einem Sparprogramm. Im CS-Jargon heisst das so: «September Window, Staff RIF 30 Prozent». Zu Deutsch bedeutet das, die Vorgabe ist eine Reduktion von 30 Prozent der noch bestehenden Belegschaft (Reduction in Force, RIF).

## Umsatzeinbrüche und Sparprogramm

Dass es zu diesem Sparprogramm kommt, hat mit der Übernahme durch die CS nur bedingt zu tun. Hauptgrund ist ein Umsatzeinbruch in allen Bereichen. Seit bekannt ist, dass es die CS in

der bisherigen Form wohl nicht mehr geben wird, gibt es kaum mehr Neugeschäft. Gleichzeitig verlassen unzählige Mitarbeitende die Bank, sobald sie einen neuen Job finden. Da nützen auch Halteprämien und vage Versprechungen nichts.

Wer nicht einen konkreten, gut bezahlten Job bei der neuen UBS zugesichert bekommt, verlässt das Schiff – sobald möglich. Die «Financial Times» behauptet, von den ursprünglich 52'000 Beschäftigten seien nur noch 42'000 dabei. Jeder Fünfte hat also bereits das Weite gesucht. Das ist durchaus plausibel. Offiziell will in der Bank niemand die Zahl bestätigen, widersprochen wird aber auch nicht.

Mit dem Abgang der Leute fällt noch mehr Umsatz weg. Operativ hatte die CS bereits vor der Übernahme das Problem, dass die Kosten höher waren als die Einnahmen. Dementsprechend katastrophal sieht dem Vernehmen nach das Quartalsergebnis aus. Hat die CS bereits in den ersten drei Monaten dieses Jahres im operativen Geschäft 1,3 Milliarden Franken verloren, so sind es im zweiten Quartal deutlich mehr. Dazu kommen noch Rechtskosten, Sonderabschreiber und Verluste mit toxischen Papieren.

Mit der neuen Führungsstruk-

tur einher geht eine Reorganisation. Da man die Rechtseinheiten aus regulatorischen Gründen noch nicht fusionieren kann, wird die Struktur der UBS für die Übergangsphase gespiegelt – man schafft also innerhalb der CS eine Art Mini-UBS.

Die jeweils Verantwortlichen rapportieren nicht nur an die nach wie vor bestehende Geschäftsleitung der CS, sondern auch an ihre Kollegen, die bei der UBS in gleicher Funktion sind. Das ist der erste Schritt, der jetzt passiert, später sollen die Einheiten zusammengelegt werden. Je nachdem, wie das Geschäft weiterläuft, können die Abbaurunden wiederholt werden – bis Ende Jahr sogar monatlich.

## Beerdigung per Powerpoint

Für viel Gesprächsstoff innerhalb des Führungszirkels der CS sorgt eine Powerpoint-Präsentation, die in der Geschäftsleitung gezeigt wurde. Dabei geht es um den strategischen Plan, wie die fusionierte Bank UBS-CS aussehen soll. Von der CS ist dort nicht mehr viel zu erkennen.

Und: Die neue UBS wird nicht 126'000 Mitarbeitende beschäftigen, wie es sich aus den publizierten Mitarbeiterzahlen der Banken (UBS 74'000 und CS 52'000 Personen) ergeben würde, sondern weniger als 100'000.



Das heisst, es kommen von der CS nur gut 20'000 hinzu – 30'000 Stellen fallen weg.

Nun sind von den längerfristigen Einsparungen nicht nur die CS-Mitarbeitenden betroffen, sondern auch viele der UBS. Intern heisst es immer, jeder bekomme eine Chance. Dafür muss die UBS allerdings erst den Tatbeweis liefern. Denn in der CS glaubt man das nicht und legt all die «Town Halls», Informationsveranstaltungen und Befragungen als Demütigung aus.

Was wurde als Powerpoint-Präsentation in der CS-Geschäftsleitung präsentiert? «Eigentlich die Beerdigung der CS», sagt einer, der den Inhalt kennt. Ziel ist es, die CS vollständig zu zerlegen und in der UBS aufgehen zu lassen. Dabei sollen möglichst viele Kundenbeziehungen zur UBS transferiert werden.

Das tönt relativ einfach, ist aber mit grossen Risiken verbunden. Denn um wirklich kostengünstiger zu arbeiten, müssen die bisherigen CS-Kundinnen und -Kunden auf die IT-Plattform der UBS transferiert werden. Eine Monsterübung, die in der Form in der Schweiz noch nie durchgespielt wurde. Auch nicht bei der

Fusion von UBS und Bankverein vor 25 Jahren. Damals war noch viel weniger automatisiert.

Nach der Übergangsphase sollen die Einheiten von UBS und CS fusioniert werden. Wobei am Schluss teilweise nur wenig mehr Leute bei der Bank arbeiten werden, als bei der UBS bisher schon beschäftigt sind. Betroffen ist davon der COO-Bereich. In diesem Bereich findet die Verarbeitung der Kundenbeziehungen statt, auch die Prozesse zur Eröffnung von Bankkonten werden hier durchgeführt. Bei der CS arbe-

ten rund 20'000 Leute in diesem Bereich. Doch der fusionierte COO-Bereich soll nur um rund 2000 bis 4000 Leute wachsen. Es werden also 80 Prozent der Neuzugänge von der CS abgebaut. Der Stellenabbau erfolgt nicht aufs Mal, sondern über die nächsten zwei bis drei Jahre.

Betroffen sind auch die IT-Servicezentren in Polen und Indien. Wenn die UBS ihr Versprechen wahr machen will, dass nicht nur CS-Leute abgebaut werden, dann muss noch ein Ruck durch den Betrieb gehen: Im Personalwesen der CS in Zürich soll bislang keine einzige Beschäftigte ein Angebot der UBS erhalten, wird in der Bank erzählt. Es brauche sie schlicht nicht, heisst es. Rechtsabteilungen, Research – alles wird es nur noch einmal geben.

Dort, wo es um die Kundinnen und Kunden geht, soll hingegen etwas weniger abgebaut werden. Die Rede ist von 50 bis 60 Prozent. Die erste und zweite Führungsebene der Vermögensverwalter wird zusammengelegt. Eigene Regionalleiter braucht es bei der CS nicht mehr. Und bei den Fondsmanagern werden einige gehen müssen. Auch die Herstellung der strukturierten Produkte wird nicht mehr separat gemacht. Schlussendlich werden damit rund zwei Drittel der bisherigen CS-Belegschaft abgebaut. In der Investmentbank wird sogar von 80 Prozent ausgegangen.

Die grosse Demütigung für die CS-Leute ist, wenn sie in Interviews zu ihrer bisherigen Tätigkeit befragt werden. Damit will die UBS vermeiden, dass die Kultur der CS auf ihre Bank überschwappt. Für grossen Ärger sorgte dabei UBS-Präsident Colm Kelleher: «Wir sind besorgt über eine allfällige kulturelle

Kontamination», sagte er Ende Mai im «Wall Street Journal», «darum werden wir die Messlatte für neue Mitarbeitende bei UBS sehr hoch ansetzen.»

## Eine CS Schweiz wird es nicht geben

Dasselbe gilt auch für die Kundenbeziehungen. Offenbar werden massenweise Konten von Kundinnen und Kunden aus Risikoländern wie Russland, Venezuela, dem Sudan oder dem Iran geschlossen. Das soll sogar so weit gegangen sein, dass die UBS-Aufpasser, wie sie genannt werden, verlangt hätten, man müsse Konten von CS-Kunden schliessen, obwohl diese seit Jahren auch mit der UBS geschäfteten. Damit gehen viele Kundengelder verloren. Hinzu kommt, dass viel Kunden nicht mitmachen wollen bei der Migration der Konten, weil sie schon ein UBS-Konto haben.

Wenn nicht noch ein Wunder geschieht, dann ist Ende August die Zeit der Träumereien vorbei. Auch wenn André Helfenstein, Chef der CS Schweiz, angeblich noch immer Hoffnung hat. Das Wunder könnte nur ein rigoroses Eingreifen der Politik sein, aber davon geht niemand aus. Eine Ausgliederung der CS Schweiz wird es freiwillig nicht geben, denn zu gross sind die Synergien durch die Zusammenlegung.

Zu kompliziert wäre überdies, das Geschäft auseinanderzuhalten. Denn bisher profitierte die Schweizer Einheit vom billigen Geld aus der Vermögensverwaltung und der globalen Anbindung. Genauso wenig hat die Idee eine Chance, das Schweizer Geschäft zwar zusammenzulegen, aber als separate Gesellschaft an die Börse zu bringen.



Die – im ersten Augenblick be-  
stechende – Idee scheitert an der  
Praktikabilität.

Darum werden mittelfristig  
vielerorts die überzähligen Fili-  
alen geschlossen, die Gebäude  
verkauft, und die Credit Suisse  
verschwindet aus dem Strassen-  
bild der Schweiz.

Die UBS wollte auf Anfrage zu  
den Informationen der Sonntags-  
Zeitung keine Stellung nehmen.

### Keine Erholung für UBS-Aktie



Grafik: vif / Quelle: Google Finance