

Wir sind im Grünenhof, am 31. August, also gestern, der Grünenhof, das ist das Medienzentrum der UBS, der größten Schweizer Bank. Das ist nahe am Paradeplatz in Zürich, am Herzen des Schweizer Finanzplatzes. Eigentlich stellt die UBS heute nur ihre Wartalstalen vor, aber alle wissen, heute geht es um mehr. Es geht um die Zukunft dieser neuen Großbank, dieser neuen UBS. Die UBS hat die Credit Suisse gekauft, die andere Schweizer Großbank vor fünf Monaten angekündigt, vor zwei Monaten abgeschlossen und jetzt soll klar werden, was heißt das denn

eigentlich für alle Schweizer Banker hier? Und viele hatten die Hoffnung, die Credit Suisse könne immerhin in der Schweiz als unabhängige Bank bestehen bleiben. Und dann betritt die Person den Saal, auf die alle gewartet haben, Sergio Amotti, der Chef der UBS. Was mir auffällt, er trägt einen leichten grauen Sommeranzug und vor allem er trägt keine Krawatte. Wieso ist das auffällig? Ja, aus der Tradition der Banken, der Banker, der hatte früher immer die Krawatte an und denke, das signalisiert auch eine gewisse Lockerheit. Er drückt aus, wir haben das im Griff, wie gerade das. Ja, und dann ergreift Amotti das Wort und sagt dann recht schnell das, was wir

eigentlich schon alle erwartet oder befürchtet haben. Er kündigt definitiv an, die Credit Suisse wird vollständig in die UBS übernommen und damit verschwindet eine Traditionsbank, die die Schweiz prägte und das heißt damit auch, es werden viele Arbeitsplätze verloren gehen. Und verantwortlich für das neue Kapitel in der Geschichte der Schweizer Banken ist eben er, der 63-jährige

Tessiner Sergio Amotti. Wie es dazu kam, erzählt Wirtschaftsredaktor Andre Müller. Ich bin David Vogel.

Andre, es gibt ja dieses Klischee über die Schweiz, die Schweiz, das Land, der Schokolade und der Banken.

Schokolade gibt es ja tonnenweise bei uns im Supermarkt. Was ist jetzt mit diesen Banken, würdest du sagen, du als Bankenredaktor unserer Zeitung, ist das jetzt ein Klischee oder ist die Schweiz ein Land der Banken? Nein, das ist nicht nur ein Klischee, da hast du durchaus recht. Es gibt nicht nur tonnenweise Schokolade, es gibt auch noch tonnenweise Banken, weit mehr als 200 im

Land. Es ist immer noch eine der wichtigsten Branchen in diesem Land. Es gibt verschiedene Schätzungen, 90.000, 100.000 gut bezahlte Jobs in diesem Land. Sie helfen dann auch dabei, dass die ganze restliche Schweizer Volkswirtschaft gut funktioniert. Also eine wichtige Charnierrolle da in der Mitte. Und vielleicht ist es auch noch ein bisschen mehr als das, als bloß Zahlen. Die Branche ist immer noch recht nahe. Im Befinden der Schweiz, also wenn es den Banken nicht gut geht,

dann gibt es immer noch so ein bisschen Soulsearching im Land. Etwas emotionales vielleicht? Ja, durchaus. Ich sehe es ja, weil ich ja auch parallel die Versicherungen betreue und die Versicherungen, die sind eine von den Zahlen her gleich wichtige Branche wie die Banken. Es ist etwas merkwürdig manchmal bei der Krisis, als die in die Krise geraten ist. Wir kriegen mehr Leserbriefe, es gibt mehr Reaktionen darauf, als wenn bei einem Versicherer etwas gut läuft oder nicht gut läuft. Also die Banken lassen in der Schweiz die Leute irgendwie nicht kalt? Ja, in beide Richtungen. Also wenn es gut läuft und wenn es nicht gut läuft, das ist wirklich eine irgendwo emotionale Bindung, die noch da ist. Und die UBS und die CS, das sind die beiden Großbanken

## [Transcript] NZZ Akzent / Eine Schweizer Grossbank geht unter

gewesen, die hatten einfach eine sehr wichtige Stelle, so im Zentrum dieses Ökosystems. Die hielten diesen Bankenplatz auch etwas zusammen. Man kann auch sagen, sie waren systemrelevant, und zwar weltweit systemrelevant. Das heißt, man kann oder will diese beiden Banken nicht untergehen lassen, weil wenn sie untergehen, dann ist eben das ganze System gefährdet, also das weltweite Finanzsystem. Und jetzt hast du gesagt am Anfang des Gesprächs, die UBS hat die Kritisuist übernommen, was bedeutet das? Ja, das bedeutet, wenn diese beiden Banken zusammengehen oder die eine die andere übernimmt, dann ist das für die Schweiz und für den Finanzplatz ein Riesending, das ist eine große Sache. Okay. Und Sergio Emoti, der Mann, den wir da ganz am Anfang gehört haben, er ist der Verantwortliche für diese große Sache. Genau, ja. Wenn du sagst, das ist eine herkulesse Aufgabe, er ist dann quasi der Herkules, die diese Aufgabe durchführen muss. Er ist quasi im Zentrum, er muss das wirklich jetzt durcharchistrieren von Anfang bis Ende. Kann er das? Er hat es schon mal gezeigt, dass er großen Aufgaben gewachsen ist. Die UBS, die war ja vor 15 Jahren in dieser weltweiten Finanzkrise, war sie die Skandalbank der Schweiz und darüber hinaus. Sie hat sich massiv verspekuliert in der Finanzkrise mit Orange Papieren. Sie hat später auch andere Skandale noch hinzugefügt. Das kam da wirklich einen nach dem anderen hinzu. Ja, sie war damals die wirklich die Problembank der Schweiz und es kam dann Sergio Emoti, der wurde Ende 2011, wurde er CEO der Bank, er war schon ein bisschen vorher dabei, aber nicht lange. Er wurde der Chef dieser Bank und hat da maßgeblich dazu beigetragen, dass sie dieses Image wieder los geworden ist und dass sie wieder zur stabilen, langweiligen Gutenbank geworden ist, die UBS. Aber 2019 verließ er dann die UBS, er wurde Präsident bei der SwissRei. Es wurde dann im Nachhinein erst richtig bekannt, dass er schon früher geliebeäugelt hat, damit die Credit Suisse zu übernehmen. Das war 2016, man sagt, das Projekt habe, Projekt Signal geheißen, weil sie da bei der Signalbahn in St. Moritz sich getroffen hätten oder dass das dort das passiert sei, wie dem auch immer sei. Die UBS hat diesen Plan dann ein wenig in die Schublade gelegt, das passte nicht gerade. Hin und wieder vielleicht die Schublade ein wenig geöffnet, sie wieder geschlossen. Also dieser Plan war immer so ein bisschen da, aber ja. Und du hast aber gesagt, 2019 hat er die UBS verlassen, wohin ist er? Er verließ die Bank sozusagen nach getaner Arbeit. Relativ bald darauf wurde bekannt, dass er zur SwissRei gehen würde. Die SwissRei, das ist die größte Schweizer Rückversicherung. Er sollte da Präsident werden, das ist er geworden. Jetzt muss man wissen, dieser Präsidentenposten, der ist zwar wichtig, ist auch prästisch trüchtig, aber es ist, die Engländer würden sagen, nicht so high octane. Also es ist nicht so ... Frührendner. Ja, das hast du jetzt gesagt. Das ist ein bisschen zugespitzt. Aber sicher, das Tempo ist nicht gleich hoch, wenn du Präsident bist beim Rückversicherer, wie wenn du wirklich CEO bist, der quasi operativ alle Zügel in der Hand hat bei der größten Bank. Also einigen würden es darauf, er hat ein bisschen weniger Adrenalin im Leben. Definitiv, ja. Und dann, was passiert dann? Ja, und dann verfolgt er quasi aus der sicheren Distanz von

diesen Posten aus, wie es der Credit Suisse geht, wie es ihr immer schlechter geht. Sie hat da einen Skandal am anderen produziert, ich sage so in den letzten drei, vier Jahren. Sie hat mit viel zu viel Risiko geschäftet. Sie hatte diese Risiken nicht im Griff. Sie verlor Schritt für Schritt das Vertrauen ihrer Kunden und sie begannen ihr Geld abzuziehen, Milliarden. Die CS verlor sehr viele Milliarden, sehr viel Geld, bis es dann am 19. März zu diesem Entscheid kam, der Schweizer Wirtschaftsgeschichte schrieb. Die UBS würde die CS übernehmen. Das war damals dieser Sonntagabend.

Die Liquidität, die Ausflüsse und die Marktwollatilität, die Pressekonferenz mit Bundespräsident Alan Berset zu bestimmen. Dann haben sie gesagt, ja, die Credit Suisse wird verkauft.

Und diese Lösung ist der Takeover von Credit Suisse bei UBS. Ja, das war ein wirklich ein denkwürdiger Abend, ein denkwürdiges Wochenende, in einem Sonntagabend. Statt Tatort zu schauen,

hat man diese Pressekonferenz geschaut. Genau, ja. Und Sergio Amotti hat das natürlich auch sehr nah mitverfolgt, denn die Frage stand dann unmittelbar im Raum. Am Tag danach, ja, wer würde jetzt diese große Aufgabe übernehmen, die Banken zusammenführen, wer wird die neue UBS leiten? Und es gibt eine Geschichte wie Colin Callerher, der Verwaltungsratspräsident der UBS, das Telefon in die Hand nimmt, Sergio Amotti anruft und sagt, we need you. Und er sagt natürlich?

Er sagt natürlich, ja, sagt so. Und zehn Tage später tritt dann die UBS-Spitze wieder vor die Medien wieder im Grüenhof, wo wir gestern ja schon waren. Und im Grüenhof taucht dann eben neben

dem Präsidenten Colin Callerher und dem früheren CEO taucht dann auch dieser neue CEO auf Sergio

Amotti. Übrigens, da mit Krawatte und mit dunklem Anzug. Und die Botschaft war klar, Amotti soll es

richten, soll das Schiff stabilisieren in diesem schwierigen Moment. Er soll die Credit Suisse in die UBS überführen. Und danach, was passiert danach? Weiß man, wie Sergio Amotti an diese Aufgabe

herangegangen ist? Zunächst mal nicht überstürzt. Er versuchte schon immer, das Tempo hochzuhalten,

immer wieder etwas Neues zu präsentieren, wenn es etwas Neues zu sagen gab. Amotti und Colin Callerher

zusammen, sie machten auch von Anfang an klar, dass es eine Sache der Mentalität ist, der Risikamentalität.

Wie meinst du das? Ja, sie betonten immer, wir hier bei der UBS, wir gehen anders mit den Risiken um als

die Credit Suisse. Und das ist uns auch weiterhin sehr wichtig. So ein kleiner Seitenhieb eigentlich?

Ja, das war damals vor allem der Präsident, der hat von einem Kulturfilter gesprochen. Ja, die Botschaft

war ganz klar, liebe Schweiz, wir sind nicht eine zweite Credit Suisse, wir sind stabil und sicher.

Wenn ich mich jetzt in einen Credit Suisse Angestellten hineinversetze und dann höre ich

öffentlich, dass man mir sagt, diese Kultur, die in meinem Betrieb herrscht, das ist keine Kultur,

also keine Wertschätzung sozusagen, dann mache ich mir Sorgen. Ja, und wir haben mit vielen von

ihnen gesprochen und klar ist, diese Frustration, die ist bei vielen da, die Frustration, dass sie quasi Banker zweiter Klasse sind. Für viele in der Belegschaft ist dann auch klar, diese Zusammenlegung wird viele Stellen kosten und das vor allem bei der Credit Suisse. Wir haben ja zwei Großkonzerne mit einem ähnlichen Geschäftsmodell, beide hier mit dem Hauptsitz in Zürich. Viele Stellen sind einfach doppelt besetzt und es braucht noch jemanden auf dieser Stelle. Und die einen haben dann entsprechend schon reagiert. Manche dieser CS Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zur Konkurrenz gewechselt. Man hat auch gehört, dass in den letzten Monaten wirklich die Stimmung nicht gut war, dass der bekannte Hauptsitz der Credit Suisse am Paradeplatz in Zürich, dass der fast leer stand, lange Zeit. Und ja, es hieß so ein bisschen, jeder schaut für sich seit dem 19. März.

Was macht denn eben Sergio Emotti seit diesem 19. März? Jetzt haben wir über die Mentalität gesprochen, über die Kultur, aber hat er auch handfeste Entscheidungen gefällt?

Ja, das hat er durchaus. Er hat dann nicht einen Kahlschlag angeordnet, sondern mehr eine, sagen wir mal, Politik der kleinen Schritte. Der Jobabbau hat begonnen in der Investmentbank vor allem. Und das haben die Schweizer nicht so mitbekommen, weil das war in London, in New York.

Er hat aber auch ganz andere Themen angepackt. Entweder haben gesagt, die Credit Suisse war ja eine Arztkandalbank geworden, die hatte viele Rechtsfälle, die sich so angehäuft hatten.

Und Emotti hat jetzt auch dafür gesorgt, dass sie nach und nach diese Rechtsfälle lösen können. Das gab einfach so eine positive Grundstimmung hinein. Aber gut, uns Journalisten interessierte natürlich vor allem eine Frage. Was passiert mit der CS Schweiz?

Vielleicht für unsere Hörerinnen und Hörer in Deutschland und Österreich.

Das ist eine Bank, die ist sehr präsent auch in der Schweiz. Die hat ja überall Filialen. Das ist nicht irgendwie etwas virtuelles oder so, sondern die Kredisiös ist wie in Deutschland die Kommerzbank.

Ja, das ist ein guter Punkt. Also vielleicht im Ausland kennt man die Kredisiös eben eher als die Problembank, die ein großes Rad dreht in New York, im Investmentbanking. Aber in der Schweiz war sie halt immer auch eine ja, eine lokal verankerte Bank. Es war die Zürcherbank.

Und ihr wolltet immer wissen, was passiert jetzt mit dieser Bank? Bleibt die da?

Genau, mit dieser Bank, die für die Schweiz wichtig ist, wird sie weiterhin geben oder wird diese so ganz, wie ein Würfelzucker in Kaffee einfach aufgelöst in der UBS verschwindet.

Und du betreust ja bei der NCZ das Bankenressort. Also hast du denn nicht bei der UBS nachgefragt?

Ja, ja, nein, natürlich. Wir haben immer wieder nachgefragt. In diesen fünf Monaten hier, was passiert jetzt mit der CS Schweiz? Wird sie integriert? Wird sie ausgelagert?

Und ja, offiziell war das Wort in klar. Können wir nichts dazu sagen. Der entscheidet, fällt noch. Aber ich meine, wenn man so zwischen den Zeilen liest, die UBS hat die anderen Optionen nie wirklich

stark verteidigt und stark gemacht. Und ja, mit der Zeit haben alle Journalisten, auch die Öffentlichkeit, kam zum Schluss. Ja, vermutlich werden sie diese Bank vollständig integrieren. Und im Nachhinein war dann auch klar, die Öffentlichkeit wurde auf diesen Tag X schrittweise vorbereitet. Und dieser Tag X, der war gestern?

Dieser Tag X war gestern, genau. Dieser 31. August, wo es eben ums Quartalsresultat ging, aber eben

eigentlich um viel, viel mehr als nur das. Dann kommt der Mati und er gibt bekannt, dass insgesamt nur 3.000 Stellen durch diese Fusion abgebaut werden. Das TUW, das müsse aber sein.

Jetzt hast du es gerade gesagt, du hast gesagt nur 3.000 Stellen. Ja, ja, wenn man es so sagt, das klingt komisch, aber es wurden viele Zahlen herumgereicht. Im Vorfeld dieses 31. August zum Teil gingen die Zahlen bis 10, 12.000 Stellen nur in der Schweiz, die wegfallen können von diesen

40.000, die es insgesamt UBS und CS haben im Land. Also man hat mit deutlich mehr gerechnet.

Kann man sagen aber, was das für einen Einfluss hat, langfristig auf dem Bankenplatz

Ja, weil wir müssen hier zwei Dinge auseinanderhalten. Diese 3.000, das sind Entlassungen, die dann

vorgenommen werden. Das heißt, wenn du jetzt ein Credit Suisse Banker bist, dann ist diese Zahl relevant für dich, weil es zeigt, wie gross die Gefahr ist, dass es dich treffen wird und du keine Anschlusslösung hast. Wichtig ist aber auch der Stellenabbau, der ist größer, der geht weiter, weil viele Stellen werden nicht neu besetzt durch natürliche Fluktuation, geht dann die Stellenzahl runter und die UBS und die CS haben zum Teil noch viele so Contractor, sagt man denen,

das sind Leute, die eigentlich für die CS oder die UBS arbeiten, aber nicht auf deren Lohnliste direkt stehen und daher dann nicht direkt in diese Statistik reinfallen, wenn die abgebaut werden.

Also sie werden vermutlich auch viele dieser Contractor abbauen, um damit die internen Mitarbeiter zu schützen. Und diese 3.000 sind eine erste Zahl, aber insgesamt werden sicher deutlich mehr Stellen abgebaut werden. Wie hart ist dieser Schlag jetzt für den Bankenplatz? Schon hart, das ist ein harter Schlag. Das Gute ist, dass nicht alle am Tag Einsitz verschwinden werden, das hat Sergio Monti auch gesagt. Für das nächste Jahr wird hier in der CS-Schweiz noch nicht so viel passieren, weil die Bank noch so unabhängig weitergeführt wird innerhalb dieses Dachs, innerhalb der großen UBS, aber ja, nachher wird das ein einschneidender Schnitt.

Die UBS selber, wie steht sie denn jetzt da? Das ist das Gute, die UBS steht stabil da, das haben eben diese Quartalszahlen, von denen wir schon geredet haben, auch gezeigt. Also sie hat weiter Geld verdient, sie hat auch neue Kunden gewinnen können. Also alles in allem sieht das für die UBS ganz, ganz anständig aus. Also Sergio Monti, der ja damals in den 10er Jahren die UBS schon in ruhigere Gewässer geführt hat, der schafft das jetzt ein zweites Mal?

Ja, ich denke, bis jetzt hat er seinen Job sehr gut gemacht. Aber wir können erst den, ich sage mal, in drei Jahren sagen, ob er die Aufgabe, diese Herkulesaufgabe wirklich erfüllt haben wird, die Credit Suisse in die UBS zu überführen. Die entscheidende Frage ja, wenn man über Banken spricht, ist ja immer, hat man Vertrauen in dieser Bank und jetzt frage ich dich André, würdest du dein Geld, dein hart erarbeitetes Geld, morgen zu UBS bringen?

Ja, da muss ich vielleicht ans Bankgeheimnis appellieren, aber sagt der Schweizer Bankenredakteur.

Genau, nein, Scherz beiseite. Ich denke, die jetzige UBS-Spitze, die machen einen guten Job.

Man kann Vertrauen in diese Bank haben. Jetzt muss man vielleicht sagen, wie es Jean-Charles Biswas im Leitartikel geschrieben hat, das ist noch nicht dasselbe. Wenn man heute der Bank vertraut,

wir wissen nicht, wer die UBS in zehn Jahren führen wird. Es ist wie immer mit seinem eigenen Geld,

zu dem muss man sehr gut schauen.

Also, nehmen wir uns das zu Herzen lieber, André, vielen Dank.

## **[Transcript] NZZ Akzent / Eine Schweizer Grossbank geht unter**

Vielen Dank.

Das war unser Akzent. Produzent in dieser Folge ist Antonia Musser. Ich bin David Vogel, bis bald.  
Copyright WDR 2020