

## Bankübernahme

# «Die nächsten Wochen werden h

Erstmals äussert sich UBS-Chef Sergio Ermotti ausführlich über die Notübernahme der Credit Suisse. Er ist überzeugt, dass die fusionierte Bank keineswegs zu gross ist für die Schweiz – und zu einer «Erfolgsstory» wird. Ermotti will eine 360-Grad-Untersuchung darüber, wie es zum CS-Fiasko kommen konnte.

An seinem 63. Geburtstag blieb Sergio Ermotti keine Zeit zum Feiern: ganztägiger Sitzungsmarathon! Gestern Freitag, am Tag danach, trat er am Swiss-MediaForum in Luzern auf und stellte sich den Fragen von «Schweiz am Wochenende»-Chefredaktor Patrik Müller. Der wollte von Ermotti wissen, ob er seine Frau gefragt habe, bevor er den UBS-Job annahm. «Ja», antwortete er. «Als sie mein Gesicht sah, sagte sie: Okay.» Nachfolgend Ermottis wichtigste Aussagen zur CS-Übernahme.

**Über die auffallend positiven Reaktionen der Medien und der Politik auf seine Berufung zum UBS-Chef:** Sergio Ermotti: «Muss ich mir Sorgen machen? Vielleicht waren die Reaktionen fast übertrieben. Die UBS und auch ich selber übernehmen eine grosse Verantwortung.»

**Über seine wichtigste Entscheidung in den ersten fünf Wochen seit Amtsübernahme:** «Das Wichtigste sind immer die Menschen. Wir haben die wichtigsten Schlüsselpositionen besetzt und verfügen über ein starkes Führungsteam. Wir möchten das Tempo hochhalten, um die Unsicherheiten – auch für das Personal – zu überwinden.»

**Über CS-Chef Ulrich Körner, der in die UBS-Konzernleitung einzieht, obwohl er von vielen CS-Leuten als mitschuldig am Ende der Bank gesehen wird:**

«Es ist kristallklar: Diese Situation entwickelte sich bei der Credit Suisse nicht in den letzten sechs Wochen oder Monaten, sondern in den letzten sechs, sieben Jahren. Es gilt jetzt, die Integration schnell umzusetzen. Ulrich Körner kennt die Credit Suisse sehr gut. Vorher war er bei der UBS mit mir lange in der Geschäftsleitung.»

**Über die Aufarbeitung des Credit-Suisse-Fiaskos:** «Eine Untersuchung ist wichtig, um zu verstehen, was passiert ist. Es gibt viele Stakeholder, die eine Rolle gespielt haben, man kann das nicht auf einzelne Personen oder Gremien reduzieren. Es braucht eine 360-Grad-Untersuchung.»

**Über eine mögliche Bestrafung der Verantwortlichen:** «Ich bin kein Richter.»

**Über die Rolle der Politik bei der CS-Notrettung:** «Der Bundesrat, die Finanzministerin, die Verwaltung und auch die Kommissionen haben eine super Leistung erbracht. Was dann im Parlament passiert ist – das war «average» (Durchschnitt). Es war richtig, darüber zu debattieren.

Aber die Art und Weise war gefährlich für die Glaubwürdigkeit für den Bundesrat, die Behörden und die Schweiz. Das hat mich etwas erstaunt.»

**Über den Zeitpunkt seiner Erkenntnis, dass die Credit Suisse nicht überlebensfähig sein könnte:** «Das war recht früh. Die UBS war ab 2015 sehr gut positioniert, wir hatten nach der Finanzkrise die Hausaufgaben gemacht. Dann schauten wir immer, welche Möglichkeiten es gibt für uns, organisch und anorganisch (durch Übernahmen, die Red.) zu wachsen. Für mich war klar, dass bei der CS etwas nicht gut lief.» (Auf die Nachfrage, ob er damals schon einen Übernahmeplan für die CS in der Schublade hatte, lächelt Ermotti nur – und schweigt.)

**Über die Forderung der FDP, die CS Schweiz auszugliedern und an die Börse zu bringen:** «Es liegen alle Optionen auf dem Tisch, wir schauen jedes Szenario an. Unsere Entscheidung wird auf Fakten basieren, nicht auf Emotionen oder Nostalgie. Ich glaube nicht, dass die Fusion von UBS und CS eine Bank schafft, die zu gross ist für die Schweiz. Die Bilanzen wurden reduziert. Wir werden die Risiken weiter vermindern, zuerst bei der Investmentbank. Was ist besser: eine kleine Bank mit vielen Risiken oder eine grosse Bank mit weniger Risiken? Die Schweiz kann nicht zu den global führenden Finanzplätzen gehören, wenn sie nur noch mittelgrosse Banken hat. Diese Fusion stärkt die Schweiz.»

**Über den aktuellen Zustand der Credit Suisse, die auch nach der Übernahmeankündigung hohe Geldabflüsse hat – und der die Mitarbeiter davonlaufen:** «Wenn Leute die Credit Suisse verlassen, zeigt das auch, dass der Wettbewerb in der Schweiz funktioniert. Die Integration wird eine Erfolgsstory werden für die UBS und die Schweiz, aber die nächsten Wochen und Monate werden hart. Wenn bei der CS Erträge von 11 Milliarden Franken Kosten von 15 Milliarden Franken gegenüberstehen, ist das nicht nachhaltig. Bezüglich Geldabflüssen hat sich die Situation jedoch stabilisiert.»

**Über die «Monsterbank» und ihre Dominanz in der Schweiz:** «Es gibt viele Emotionen, Meinungen und Experten. Doch man sollte auf die Fakten schauen. Der Wettbewerb auf dem Schweizer Markt hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. UBS und CS haben heute ein kleineres Stück vom Kuchen als vor 20 Jahren, und es gibt in der Schweiz immer noch rund 250 Banken. Die Kantonalbanken haben eine implizite oder explizite Staatsgarantie, zahlen teilweise keine Steuern

und haben sehr hohe Marktanteile. Und Raiffeisen hat doppelt so viele Filialen wie UBS und CS zusammen.»

**Über die Bestrebungen der Politik, die Bankenregulierung in der Schweiz zu verschärfen:** «Die CS hatte kein Liquiditätsproblem bis 72 Stunden vor dem besagten Wo-

### Der Rückkehrer

Sergio Ermotti war von 2011 bis 2020 Chef der UBS. Danach wurde er Verwaltungsratspräsident des Rückversicherers Swiss Re – bis er am 5. April 2023 zur UBS zurückkehrte. Er löste bei der Grossbank seinen eigenen Nachfolger Ralph Hamers ab. Diesem traute der Verwaltungsrat nicht zu, die Herkulesaufgabe der CS-Übernahme zu bewältigen. Ermotti absolvierte eine Banklehre in Lugano. 1985 ging er zur Citigroup, es folgten Stationen bei Merrill Lynch und Unicredit. Ermotti ist verheiratet, Vater zweier Kinder und leidenschaftlicher Sport-Fan, vor allem von Fussball und Formel 1. (saw)



chenende. Sie hatte auch kein Kapitalproblem. Wäre mehr Kapital oder Liquidität vorhanden gewesen, hätte es nur wenige Tage länger gedauert. Es handelte sich um ein Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsproblem, weil die CS nicht mehr profitabel war. Profitabilität und Vertrauen lassen sich nicht herbeiregulieren.»

**Über die Risiken für den Steuerzahler, weil der Bund Milliarden-garantien gesprochen hat:**

«Selbstverständlich haben wir uns mit den Behörden auf einige Bedingungen und Garantien geeinigt. Das hätte jede Firma so machen müssen. Aber es ist die UBS, nicht der Steuerzahler, welche die ersten 5 Milliarden Franken an potenziellen Verlusten trägt. Ich kann Ihnen versichern: Wir werden alles tun, damit es gar nicht erst zu Verlusten für den Steuerzahler kommt. Durch die Absicherungen sind Verluste für Bund oder SNB äusserst unwahrscheinlich.»

**Über die Boni und Vorstösse der Politik, Obergrenzen einzuführen:** Boni sind Teil dieser Industrie und kein Problem an sich. Entscheidend ist, wovon sie abhängen. Boni müssen mit

nachhaltigem Erfolg und mit Verantwortung verknüpft sein. Das System der UBS stimmt, und unsere Aktionäre entscheiden jedes Jahr darüber. Wir haben Obergrenzen, auch bei meiner Vergütung.

**Über die Reputation und die Risiken der Rechtsfälle der CS, welche die UBS mit übernimmt:**

«Wir werden die Altlasten so schnell wie möglich abtragen. Bei der UBS waren wir 2011, als ich übernahm, ebenfalls in einer schwierigen Situation, und innerhalb von fünf oder sechs Jahren haben wir sie stark verbessert. Jetzt möchten wir für unsere bisherigen und neuen Kollegen erreichen, dass sie in drei bis vier Jahren stolz sein können, für die neue UBS zu arbeiten. Daran messe ich unseren Erfolg.»

**Über die Alternativen zu einer behördlich orchestrierten Übernahme der Credit Suisse:**

«Es gab erstens die Variante einer Abwicklung gemäss Notfallplan. Das wäre möglich gewesen, die CS hatte dazu alle notwendigen Vorbereitungen getroffen. Doch das hätte zu einer längeren Phase der Unsicherheit geführt –

# art»



Ein Schatten ihrer selbst: Die Credit Suisse verliert weiter an Wert. Das Bild stammt von der letzten GV. Bild: Michael Buholzer/AP

## Der CS laufen die Leute davon

Alles nimmt ab: Mitarbeitende, Kunden und verwaltete Vermögen.

«Fakten statt Nostalgie»: Sergio Ermotti gestern in Luzern zu einer möglichen Ausgliederung der CS Schweiz. Bild: Urs Flüeler/Keystone

**Daniel Zulauf**

Acht Wochen sind vergangen, seit die Credit Suisse mit Hilfe einer gemeinsamen Rettungsaktion von Bund, Nationalbank und UBS dem Fegefeuer der Finanzmärkte enttrinnen konnte. In der subjektiven Wahrnehmung mancher Direktbetroffener liegt diese denkwürdige Operation schon eine halbe Ewigkeit zurück. Hochrangige UBS-Manager sagen im Gespräch mit dieser Zeitung: «Die Credit Suisse zerschmilzt uns gerade in der Hand.»

Die Manager meinen damit den anhaltenden Exit von Personal und Kunden in ihrer neuen Tochterbank. Harte aktuelle Fakten dazu gibt es keine. Bekannt ist nur, dass die CS in den ersten drei Monaten des laufenden Jahres einen Geldabfluss von 61,2 Milliarden Franken zu verkräften hatte und dass sich dieser mittlerweile auf einem deutlich niedrigeren Niveau stabilisiert hat, wie die Bank bei der Publikation ihrer Quartalszahlen einräumen musste. Eine «Trendumkehr» jedoch wurde bis zum 24. April noch keine beobachtet.

Die Nationalbank wiederum publiziert ihre statistischen Daten zur Entwicklung der Kundeneinlagen in den verschiedenen Bankengruppen in der Schweiz mit fast dreimonatiger Verzögerung. Die UBS selbst wird erst am 25. Juli wieder über die Geschäftsentwicklung seit Ende März berichten. Bis dann müsste die Übernahme der Credit Suisse auch offiziell besiegelt sein. Die UBS hatte im Rahmen der in der laufenden Woche bekannt gegebenen Besetzung der obersten Führungsetage im Konzern von «wenigen Wochen» bis zum sogenannten «Closing» gesprochen.

Das Tempo, mit dem die 167-jährige Bank von ihrer ewigen Rivalin gerade aufgesogen wird, ist eigentlich atemberaubend. Für viele Angestellte und Kunden läuft der Prozess aber aufreizend langsam ab. Die Mitarbeitenden wissen noch nicht, wer dereinst ihre Chefs sein werden – und das gilt nicht nur für das Personal der Credit Suisse, sondern auch für jenes der UBS. Die Credit-Suisse-Kunden ihrerseits wissen nicht, welche Dienstleistungen die Bank künftig noch anbieten wird. Für Firmenkunden, die sich über die Zukunft ihrer Bankbeziehung Gedanken machen müssen, ist das eine Schlüsselfrage. Und für die Credit Suisse Schweiz, die im vergangenen Jahr als einzige der vier operativen Konzerndivisionen noch einen Gewinn von 1,5 Milliarden Franken ausweisen konnte, sind rasche Antworten über die künftige Aufstellung der Bank im Markt von existenzieller Bedeutung.

### CS Schweiz: Von 15 auf 5 Milliarden Franken

Als die UBS im März die Übernahme ihrer ums Überleben kämpfenden Rivalin angekündigt hatte, schätzten Finanzanalysten den Wert der Credit Suisse Schweiz noch auf um die 15 Milliarden Franken. Auf einen solchen Wert gelangt man zum Beispiel, wenn man den letzten Jahresgewinn dieser Geschäftseinheit mit dem Faktor 10 multipliziert und davon ausgeht, dass dieses Gewinnniveau langfristig Bestand haben kann.

Das entspricht einer konservativen Bewertung, da bei anderen Banken der Faktor höher als bei 10 liegt. Diese vergleichsweise tiefe Bewertung trug damals schon den Problemen der Credit Suisse Rechnung. Inzwi-

schen aber gehen Finanzmarktprofis davon aus, dass der Wert der Credit Suisse Schweiz auf nur mehr rund 5 Milliarden Franken abgeschmolzen ist. Damit entspräche der Wert der CS Schweiz noch jenem einer grösseren Schweizer Kantonalbank.

Die geschätzte Werteinbusse der Credit Suisse Schweiz nimmt selbstredend einen entsprechenden Rückgang des Geschäftsvolumens vorweg. Ob die Zukunft diese implizite Prognose tatsächlich bestätigen wird, ist offen. Die Signale sind nicht eindeutig. Während die eingangs genannten UBS-Manager von einem dramatischen Exodus beim Credit-Suisse-Personal sprechen, sagt ein ebenfalls hochrangiger Manager im Credit-Suisse-Firmenkundengeschäft, in seinem Feld habe derzeit kaum jemand einen zwingenden Grund, sich zu bewegen. «Wir können im Moment kaum zuverlässig voraussagen, ob wir unsere eigene berufliche Situation durch einen Wechsel beispielsweise zu einer Kantonalbank tatsächlich verbessern.»

Die UBS-Führung weiss freilich um die angespannte Lage und die hohe Unsicherheit der Mitarbeitenden. Sehr bald wird der Finanzkonzern die Angestellten über die Zusammensetzung der Management-Ebenen unterhalb der Konzernleitung aufklären müssen.

Aus rechtlichen Gründen kann dies aber erst nach dem Closing geschehen, was die Angst der UBS-Führung vor einem weiteren Wertverlust ihrer neuen Tochtergesellschaft natürlich steigert.

Inzwischen ist die UBS-Aktie offenbar auch zu einem beliebten Objekt der sogenannten «Leerverkäufer» geworden. Das sind Spekulanten, welche ihre Aktien auf einen bestimm-

ten, in der Zukunft liegenden Termin zu einem Kurs unter dem aktuellen Marktpreis veräussern. Sie spekulieren also auf einen Kursrückgang.

### Angst vor einer toxischen Mischung

Es ist schwer vorstellbar, dass sich dieser Pessimismus allein aus der erwarteten Entwicklung im Schweizer Geschäft nährt. Schliesslich lauern die grossen Risiken der CS-Übernahme in der Bilanz von deren Investmentbank, wo eine «toxische» Mischung aus teuren Verpflichtungen und wertlosen Vermögensanlagen vermutet wird. Richtig giftig werden solche Bücher in der Regel allerdings erst dann, wenn sie notfallmässig verkauft werden müssen. Die UBS sollte mit ihrer Bilanzstärke aber ausreichend Zeit für einen schonungsvollen Rückbau der CS-Bilanz haben.

Die UBS hat von der Credit Suisse nicht nur ein zusätzliches Eigenkapital von gegen 60 Milliarden Franken übernommen. Vielmehr hat sie vom Bund auch Verlustdeckungsgarantien in Höhe von bis zu 9 Milliarden Franken für den Rückbau der CS-Bilanz erhalten.

So gesehen scheinen die beiden erwähnten UBS-Manager vielleicht eher ihrer Angst vor möglichen negativen Entwicklungen in der Zukunft als der tatsächlichen Lage im Konzern Ausdruck zu geben. Bis zu deren Klärung wird es aber gewiss noch viele Gerüchte und Einzelbeobachtungen über den Exodus von Kunden und Mitarbeitenden in der Credit Suisse geben. UBS-Chef Sergio Ermotti sagte gestern zu den Meldungen über Abgänge beim Personal: «Wir müssen aufpassen, dass wir in gewissen Bereichen genügend Ressourcen haben.»

mit Ansteckungsrisiken für die Finanzmärkte und die Schweizer Wirtschaft. Zweitens gab es die Möglichkeit einer Verstaatlichung der Credit Suisse, das hätte aber grosse und unbekannte Verpflichtungen für den Steuerzahler bedeutet. Die Wahl der Schweizer Behörden fiel auf die dritte Möglichkeit: die Rettung der CS durch eine Bank, die stark genug ist und über das nötige Know-how verfügt.»

### Über die Bedeutung der «Schweizer Lösung» für die Credit Suisse:

«Aus meiner Sicht sind private Lösungen staatlichen Eingriffen vorzuziehen. Als eine der am besten kapitalisierten und profitabelsten Banken der Welt war die UBS in der Lage, schnell einzuspringen. Wir sollten stolz darauf sein, dass ein Schweizer Unternehmen an einem einzigen Wochenende in der Lage war, das Problem zu lösen. Man musste keine ausländische Institution zu Hilfe rufen.»

### Transparenzhinweis

«Schweiz am Wochenende»-Chefredaktor Patrik Müller, der das Gespräch führte, ist Initiator des SwissMediaForums.