

Fusionsexperte: «Die Kundenberater zu halten, hat Priorität»

INTERVIEW MIT MARIUS FUCHS Der Fusionsexperte der HSLU schätzt ein, wo die Herausforderungen bei der Fusion von UBS und CS lauern.

Marius Fuchs, der Schweiz steht eine anspruchsvolle Grossfusion bevor. Was hat aus Sicht von UBS nun Priorität?

Eine Priorität ist sicher, den Abbruch von Geschäftsbeziehungen zu verhindern. Wenn Unternehmen in der Krise sind, stürzen sich andere Marktteilnehmer rasch auf ihre Kunden und ihre Schlüsselmitarbeiter und versuchen, diese abzuwerben. Und das eine hängt in diesem Fall auch mit dem anderen zusammen.

Wie meinen Sie das?

International tätige Schweizer KMU unterhalten zwecks Risikostreuung mehr als eine Bankbeziehung. Wenn diese Beziehungen bis anhin bei UBS und CS waren, fällt bei einer Fusion der Banken die Risikostreuung weg. Wenn nun der bisherige Kundenberater zu einer neuen Bank wechselt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Teil der bisherigen Kundenbeziehungen mit ihm abwandert. Es hat deshalb Priorität für UBS, erfolgreiche Kundenberater der CS zu halten, ohne dabei das Vertrauen ihrer eigenen Leute zu arg zu strapazieren.

Und wie gelingt das?

Kurzfristig, so ironisch es klingt, beispielsweise über Bonuszahlungen; mittelfristig

vielleicht auch über Karriereperspektiven. Letzteres ist aber in vielen nun anstehenden Umbruchphasen kaum verbindlich zuzusprechen. Sollten tatsächlich grössere Einheiten integriert werden, braucht es Zeit, bis Ruhe einkehren kann. Entscheidend aus meiner Sicht ist es daher, dass es schnell ein funktionierendes Topmanagement mit Kenntnissen aus beiden Unternehmen gibt, also mit Leuten aus CS und UBS.

Wird in diesem auch die derzeitige Führungsspitze von CS eine Zukunft haben?

Es ist viel Vertrauen verloren gegangen. Entsprechend kann ich mir nicht vorstellen, dass die oberste Führungsspitze des Konzerns weiterhin dabei sein wird, höchstens übergangsweise mit Beratungsmandaten. Eine Stufe oder zwei unter ihnen gibt es aber hervorragende Leute, die sehr loyal sind und gut gearbeitet haben. Von diesen wird man sicher viele behalten wollen.

Das Halten von wichtigen Mitarbeitern ist also wichtig, was sonst?

Falls es zu einer Integration kommt, wird die IT zur Herkulesaufgabe. Banken sind heute weitgehend IT-Unternehmen, und

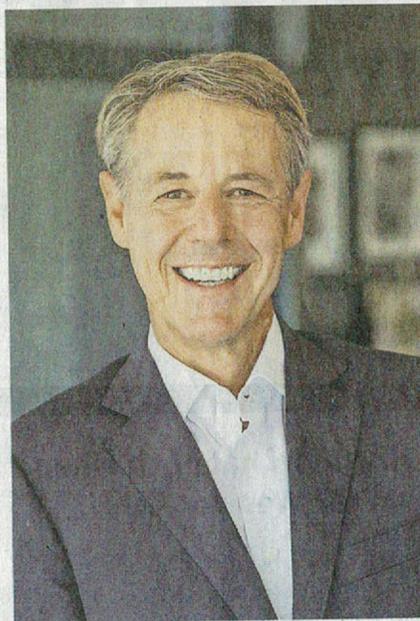


BILD: ZVG

«Falls es zu einer Integration kommt, wird die IT zur Herkulesaufgabe.»

MARIUS FUCHS

Fusionsexperte Hochschule Luzern

schon jetzt haben sie die Problematik, dass sie nicht über eine komplett integrierte Plattform verfügen, sondern viele verschiedene, oft alte Systeme pflegen, die über Schnittstellen verbunden sind. Diese Systeme laufen oft den Anforderungen hinterher und teilweise am Anschlag. Nun müsste UBS auch noch die IT-Systeme einer anderen Grossbank integrieren, was die Situation noch schwieriger, wenn nicht vollends unmöglich macht. Es ist deshalb davon auszugehen, dass beide Systeme noch jahrelang parallel weiterlaufen gelassen werden und es gerade im IT-Bereich auch nicht zu einem Stellenabbau kommt. Eher im Gegenteil, es werden weitere Ressourcen benötigt.

In anderen Bereichen aber schon?

Bei Integrationen wird immer nach Synergien gesucht. Diese finden sich meist im Zusammenlegen von doppelten Funktionen und Abteilungen. Konkrete Beispiele sind Zahlungsverkehr, Handelsgeschäft, Corporate Action oder die Betreuung von unabhängigen externen Vermögensverwaltern. Bei diesen wird es in der Folge zu Zweitrundeneffekten kommen, also viele dieser externen Partner werden vermutlich vom Markt verschwinden. Grosse Sy-

nergiepotenziale gibt es auch durch das Zusammenlegen von vergleichbaren Anlageprodukten.

Und wie sieht es an der Front aus, müssen auch Angestellte von UBS zittern?

Grundsätzlich ist der übernehmende Partner der stärkere Partner und dessen Seilschaften werden sich meistens durchsetzen. Es gibt aber auch Bereiche, wo CS sehr stark ist, beispielsweise das Vermögensverwaltungsgeschäft in Asien, dort werden sich möglicherweise CS-Leute durchsetzen – sofern sie bleiben – und die UBS-Leute sich unterordnen müssen. Abgänge wird es sicher auf beiden Seiten geben.

Wird die Marke CS weiter bestehen?

Es kommt darauf an. Credit Suisse ist in vielen Märkten ein starker Brand. Wir müssen das Schweizer Geschäft vom ausländischen Geschäft unterscheiden. Es steht ja aktuell die Möglichkeit zur Diskussion, ob CS Schweiz überhaupt integriert wird oder stattdessen profitabel an die Börse geht. Somit würde die Marke erhalten bleiben. UBS führt aber grundsätzlich eine klare One-Brand-Strategy und wird das ohne Frage im globalen Wealth Management so durchziehen. Denkbar ist

höchstens, dass die Marke CS als Submarke in ausgewählten Märkten für ein paar Jahre weiter besteht und dann mehr oder weniger unbemerkt verschwindet.

Wann werden aus Ihrer Sicht konkrete Auswirkungen der Fusion sichtbar sein?

Das kann noch einige Zeit gehen. Hinter den Kulissen wird intensiv gearbeitet. Vermutlich wird der Berufsstand der Anwälte gut beschäftigt sein. Es gibt aufgrund der Hauruckaktion ja viel Klagepotenzial. Dann muss der Deal ja auch noch wettbewerbsrechtlich in trockenen Tüchern sein.

Es ist zu lesen, dass es dann rund ein Drittel der gesamten Jobs treffen könnte. Ist das realistisch?

Das ist sicher keine abwegige Zahl. Die neue UBS muss viel Kosten einsparen. Für genaue Prognosen ist es aber zu früh, auch da man erst einmal sehen muss, wie viele Angestellte von selbst gehen. Der Stellenabbau wird sicher in mehreren Wellen und über mehrere Jahre stattfinden.

INTERVIEW: CHRISTOPHER GILB