

**KMU darben**  
4000 Stellen fallen  
dieses Jahr weg **33**

**Digitaler Wandel**  
Maschinen werden  
immer schlauer **35**

**VW-Skandal**  
250 Sammelklagen in  
den USA hängig **36**

# Wirtschaft



## «Der Fokus lag etwas zu wenig auf der Schweiz»

Urs Rohner, Präsident des Credit-Suisse-Verwaltungsrates, erklärt, warum er die Bank in der Schweiz mit 400 Millionen Franken stärken will und wie die Gruppe wertvoller werden soll. **Interview: Sebastian Bräuer, Daniel Hug, Felix E. Müller**

**NZZ am Sonntag:** Die Credit Suisse will das Schweizer Geschäft verselbständigen. Die neue Schweizer Bank soll auch Konkurrenten akquirieren können, wie es einst die Kreditanstalt mit dem Zukauf der Volksbank und Clariden Leu vorgemacht hatte. Haben sich schon Schweizer Banken gemeldet, die sich der neuen CS Schweiz anschliessen wollen?

**Urs Rohner:** Ich habe heute meine E-Mails nochmals kontrolliert, aber mir liegt noch kein solches Angebot vor. Nein, Spass beiseite: Wir erwarten, dass sich der Konsolidierungsprozess im Schweizer Bankwesen beschleunigt. Die Branche hat sich bereits in den letzten zehn Jahren fundamental verändert: Komplexität und Kosten sind gestiegen, während die Gewinnmargen gesunken sind. Das liegt zum Teil an der zunehmenden Regulierung und am technologischen Wandel. Mit einer starken Schweizer Universalbank und einer eigenen Börsenkotierung sind wir fähig, an der Konsolidierung aktiv mitzuwirken. Zudem haben wir mit den eigenen Aktien eine attraktive Akquisitionswährung. Sicher ist, dass die Zahl der Banken in der Schweiz schrumpfen wird. Manche Banken werden sich auch gezwungen sehen, ihre Banklizenz zurückzugeben und sich als externer Vermögensverwalter aufzustellen.

**Wie viele Banken in der Schweiz operieren heute mit Verlust?**

Ich masse mir nicht an, eine genaue Zahl zu nennen - aber der Druck auf viele Banken hat enorm zugenommen. Kleinere Banken in der Vermögensverwaltung leiden zudem stärker unter den Negativzinsen; das Zinsniveau ist generell sehr tief, was die Anlagentätigkeit eher bremst. Die regulatorischen Kosten und die Compliance sind gerade für kleinere Banken sehr teuer. Die zunehmende Digitalisierung erfordert zudem, das Bankgeschäft künftig anders zu führen - und verlangt hohe Investitionen.

**Warum legen Sie gerade jetzt den Fokus auf die Schweiz?**

Wir sind überzeugt, dass die Schweiz ein attraktiver Markt bleiben wird - wir haben hier stets einen wesentlichen Teil der Erträge erzielt. Wir müssen dieses Geschäft stärken, da ist noch sehr viel mehr möglich. Wir waren in den letzten Jahren stark im Ausland engagiert, weil wir dort auch grosse Risiken zu bewältigen hatten. Der Fokus der CS-Gruppe lag etwas zu wenig auf der Schweiz.



«Wir waren stark im Ausland engagiert, weil wir dort grosse Risiken zu bewältigen hatten»: Urs Rohner, Präsident des CS-Verwaltungsrates. (Zürich, 23. 10. 2015)

**Ihr CEO Tidjane Thiam will gleichzeitig sparen und wachsen. Wie geht das zusammen?**

Es ist kein Widerspruch. Das Sparpaket umfasst 3,5 Mrd. Fr., aber wir investieren auch 1,5 Mrd. Fr., weil wir einen Wachstumsplan haben und Investitionen als nötig erachten. Wir gehen bei der Schweizer Universalbank von einem moderaten Wachstum von 2% in den nächsten Jahren aus und einer Effizienzsteigerung von 3% jährlich. Das ist ein Wert, den Unternehmen in vielen Branchen erreichen müssen, um überhaupt wettbewerbsfähig zu bleiben - und das sollte auch für uns möglich sein.

**«Sicher ist, dass die Zahl der Banken in der Schweiz schrumpfen wird. Der Konsolidierungsprozess beschleunigt sich.»**

**Wie hoch ist der Mitteleinsatz hierzulande?**

Wir werden etwa 400 Mio. Fr. in der Schweiz investieren, vor allem für Mitarbeiter in der Kundenbetreuung, die wir zusätzlich anstellen, für den Ausbau der Compliance und für die Digitalisierung und Automatisierung. Zudem sind die regulatorischen Anforderungen sehr teuer.

**Das Kosten-Ertrags-Verhältnis soll von 68% auf 56% sinken, das ist doch ambitionös.**

Aber machbar. Das leitet sich aus dem unterstellten Wachstum und der Effizienzsteigerung ab. Aber es lässt sich nur dann erzielen, wenn wir bei der Ausführung des Plans absolut konsequent sind; die Ziele müssen erfüllt werden.

**Sie wollen bis zu 30% der neuen Schweizer Bank an die Börse bringen. Die CS hielt dann 70%. Bis zu welchem Wert sinkt ihr Anteil, wenn es zu Übernahmen kommt?**

Die Frage kann ich heute nicht abschliessend beantworten. Wir planen, Ende 2017 rund 15 bis 30% des Kapitals an die Börse zu bringen, um den Wert des Schweizer Geschäfts klarer hervortreten zu lassen - und eine Akquisitionswährung zu haben. Das würde uns auf Gruppenstufe netto etwa 2 bis 4 Mrd. Fr. zusätzliches Kapital bringen. Die Schweizer Bank wird immer ein integraler Teil der Credit Suisse bleiben, wir werden eine qualifizierte Mehrheit daran behalten.

**Operativ wird die Bank von Thomas Gottstein geführt. Wer wird den Verwaltungsrat bilden?**

Der Verwaltungsrat wird von einem unabhängigen Präsidenten geleitet werden, also

**Urs Rohner, CS-Präsident**

Der ehemalige Schweizer Meister im Hürdenlauf präsidiert seit 2011 den Credit-Suisse-Verwaltungsrat, der auch für die Strategie verantwortlich ist. Er ist seit 2004 für die CS tätig. Rohner lebt in langjähriger Partnerschaft mit Nadja Schildknecht, Geschäftsführerin des Zurich Film Festival, und hat mit ihr einen gemeinsamen Sohn. (dah.)

## Schweizer Finanzplatz

### Tausende Jobs bei Banken in Gefahr

Die Credit Suisse will in der Schweiz in den kommenden drei Jahren bis zu 1600 Stellen einsparen. Möglichst viele Arbeitsplätze sollen über natürliche Fluktuation abgebaut werden. Dennoch fürchten Branchenvertreter, dass die Massnahmen den Auftakt einer Sparwelle mit spürbaren Folgen am Arbeitsmarkt darstellen. «Ich erwarte, dass in den nächsten sechs Monaten im Schweizer Bankensektor mindestens 5000 Stellen verloren gehen», sagt Ray Soudah, Gründer der auf Übernahmen spezialisierten Beraterfirma Millenium Associates. Weil die Margen bereits tief seien, blieben Privatbanken nur Kos-

tensenkungen, um Verluste zu vermeiden. Auf Kader mit hohen Einkommen kommen damit schwere Entscheidungen zu. «Wer nicht bereit ist, Gehaltseinsparungen von bis zu 50% zu akzeptieren, wird es schwer haben, einen neuen Job zu finden», sagt Soudah. «Manche Führungskraft mit einem Jahreseinkommen von 1 Mio. Fr. wird froh sein, eine neue Stelle mit einem Salär von 500 000 Fr. anzutreten.»

Derzeit ist die Arbeitslosenquote der Bankenbranche mit knapp 2% aussergewöhnlich tief. Dass sich das ändert, erwartet auch Peter Vogler, Partner beim Zürcher Personalvermittler Kessler Vogler. «Bei mehreren

Instituten stehen in den kommenden Monaten Reorganisations an», sagt er. «Das wird sich auch in den Arbeitsmarktzahlen bemerkbar machen.» Wer lange in Bereichen gearbeitet habe, die jetzt nicht mehr gefragt seien, oder es verpasst habe, sich kontinuierlich weiterzubilden, werde es schwer haben. «Die Zeiten, die bis zum Antritt einer neuen Stelle vergehen, werden länger.»

Auch der Bankenpersonalverband stellt sich auf schwierige Zeiten ein. «Es gibt immer weniger Stellen für Bankangestellte in der Schweiz», sagt Geschäftsführerin Denise Chervet. «Uns bereitet diese Entwicklung Sorgen.» Sebastian Bräuer

Fortsetzung Seite 33