

Grübel mistet Manager aus

Bis zu 5000 Führungs- und Stabsstellen auf der Kippe – sofortiger Reisetopp

VON LUKAS HÄSSIG, BEAT SCHMID

ZÜRICH Vor zwei Wochen übernahm Oswald Grübel das Steuer bei der UBS. Jetzt ist klar, wo er das Messer ansetzt: beim Management und Tausenden von Stabsstellen. Gemäss Recherchen muss man davon ausgehen, dass Grübel einen Abbau von weltweit bis zu 5000 Führungs- und Stabsleuten plant. Allein in der Vermögensverwaltung mit weltweit 50000 Mitarbeitern dürften bis 2500 Manager als überzählig ausscheiden. Im Asset Management und in der Investmentbank könnten es nochmals 1500 Stellen sein. Ein UBS-Sprecher wollte sich nicht zu den Zahlen äussern.

Mindestens jede zehnte der insgesamt 77000 Stellen sind Jobs mit Führungsaufgaben. «Das ist sogar konservativ gerechnet», sagt der emeritierte Zürcher Bankprofessor Hans Geiger. Hinzu kommen nach Schätzungen von UBS-Managern gut 2000 hoch bezahlte Stabsstellen. Damit beschäftigt die UBS rund 10000 Stabs- und Führungsleute. In wenigen Wochen könnten es ein Drittel bis 50 Prozent weniger sein, sagen zwei hochrangige UBS-Manager unabhängig voneinander. Also insgesamt 3300 bis 5000 Stellen.

Einen Vorgeschmack auf den Stellenabbau gab es vergangenen

Donnerstag, als der Bereich Schweiz eine Halbierung der Führungsmannschaft auf der zweiten Führungsebene bekannt gab. Die Zahl der Regionen und der Regionenleiter wird von acht auf vier reduziert. In diesem Stil geht es weiter: Bereits in zwei Wochen würden die Chefs der nächsten Führungsebene bestimmt, sagt ein UBS-Manager. Er rechnet mit einer vergleichbaren Reduktion.

Gemäss Bankquellen arbeitet Grübel mit verschiedenen Beratern zusammen. Er gebe ihnen ganz spezifische Aufgaben, verlange hieb- und stichfeste Begründungen und sei knallhart bei seinen Vorgaben. Offenbar agiert er in Alleinherrschaft, er sei nicht durch den Verwaltungsrat zu kontrollieren.

Grübel: Entscheidungen sind kaum mehr nachvollziehbar

In einem internen Mail an die Mitarbeiter kritisiert Grübel die bürokratische Organisation der Bank: «So fällt mir auf, dass unser Unternehmen sehr komplex und vielschichtig organisiert ist. Weil oft viele Leute mitreden oder Diskussionen in grossen Gremien geführt werden, ist nachher kaum mehr nachvollziehbar, wie Entscheidungen zustande gekommen sind.» Er will die Mitarbeiter wieder klarer in die Verantwortung nehmen. «Dafür müssen wir jetzt

die Voraussetzungen schaffen», schreibt er.

Der rigorose Abbau im Management dürfte den Beginn einer grossen Stellenübung markieren. Im Mail macht er klar, was es geschlagen hat. «Um vorwärtszukommen, ist es unabdingbar, dass wir unsere Kosten weiter senken», schreibt der UBS-CEO. «Ich spreche dabei auch, aber nicht nur, von Stellenabbau; kein unternehmerisch denkender Manager greift gern zu diesem Mittel.»

Weil die Märkte «extrem instabil» seien, wird der Konzernchef die Kosten der eingebrochenen Ertragskraft anpassen. Das betrifft auch die rentable Vermögensverwaltung. Verdiente die UBS dort 2007 noch über 9 Milliarden vor Steuern, waren es im letzten Jahr gerade noch 5,4 Milliarden oder 109000 Franken pro Mitarbeiter.

Bei der CS lag diese Zahl bei 172000. Macht Grübel diese zur neuen Messlatte bei der UBS, könnte die Vermögensverwaltung noch 32000 statt 50000 Leute beschäftigen. Hinzu dürften weitere Entlassungen in den zwei übrigen Bereichen Investmentbank und Asset Management kommen, wo die Bank derzeit 21000 Mitarbeiter beschäftigt.

Ausgehend von den anhaltenden Problemen in der Investmentbank und den schrumpfenden Kundenanlagen in der Ver-

mögensverwaltung, ist damit zu rechnen, dass der Personalbestand der UBS auf unter 60000 fallen könnte. Diese Grössenordnung ist immer noch stolz im Vergleich zur Konkurrentin CS, die nach ihrer eigenen Sanierung noch 43000 Angestellte beschäftigen wird.

Kundenberater brauchen Bewilligung für ihre Flüge

Einsparungen bei IT, Marketing, Reisen und übrigen Kosten, die zuletzt zehn Milliarden betragen, haben ebenfalls Priorität. Für alle Mitarbeiter gilt seit letzter Woche ein genereller Reisetopp. Nur noch Kundenberater dürfen reisen. Sie müssen sich die Flüge allerdings bewilligen lassen und teilweise auf billige Umsteigeflüge ausweichen, sobald die Preisdifferenz mindestens 500 Franken ausmacht. Statt Swiss-Business für 5400 Franken nach São Paulo fliegen die Brasilien-Berater mit TAM für 3900 Franken oder via Frankfurt oder Madrid. «Die verlorene Zeit fehlt mir beim Kunden», kritisiert ein Kundenberater.

Ein UBS-Sprecher bestätigt die restriktive Praxis. «Es sind nur noch jene Reisen erlaubt, die für das Geschäft unbedingt nötig sind», sagt Serge Steiner. Die Bank müsse «das Sparpotenzial voll ausschöpfen», mahnte Grübel im Mail ans Personal.



Bundespräsident Merz hatte in seiner Medienkonferenz erwähnt, die Schweiz stehe auf einer schwarzen Liste des OECD-Sekretariats. Fakt ist, OECD-Generalsekretär Angel Gurría hat dieses Papier an der Schweiz vorbei der britischen Regierung zugestellt, welche das G-20-Treffen am 2. April organisiert. Er hat damit Grundsätze der OECD verletzt, die nach dem Konsensprinzip funktionieren. Abgesehen davon enthält das Papier eine Reihe von Bedingungen, die ein Land erfüllen muss, um nicht als Steueroase auf die schwarze Liste gesetzt zu werden. Als zusätzliche Bedingung verlangt das Papier den Abschluss von mindestens 12 internationalen Abkommen, die den Informationsaustausch nach dem OECD-Standard garantieren. Falls die G-20 dies als Kriterium zur Erstellung einer schwarzen Liste anwendet, heisst das für die Schweiz: Sogar nach dem gestrigen Entscheid stünde sie dann jahrelang auf dieser G-20-Liste, nämlich solange, bis 12 der über 70 bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen revidiert wären.

Schwarze Listen hin oder her, Steinbrück, Sarkozy und Co. wollen mehr. Sie wollen gläserne Banken. Sie werden die Forderung nach dem automatischen Informationsaustausch nicht aufgeben. Dagegen gilt es sich zu wehren. Wir müssen sauber begründen

«Nach Steinbrück wird des Bürgers Ehrlichkeit per se angezweifelt»

können, weshalb wir unser verbliebenes Bankgeheimnis bewahren wollen. Unsere Verfassung basiert auf einem freiheitlichen Staatsverständnis: Der Staat ist für die Bürgerinnen und Bürger da und nicht umgekehrt. Freiheit bedeutet, dass jeder im Rahmen der geltenden Gesetze tun und lassen kann, was er will. Wenn eine Privatperson

Geld einer privaten juristischen Person, eben einer Bank, anvertrauen will, geht das niemanden etwas an. Nach Steinbrücks Rechtsverständnis dagegen wird des Bürgers Ehrlichkeit per se angezweifelt. Er ist dem Staat beweispflichtig, als gelte er von vornherein als kriminell. Wir dagegen finden, die Beweislast habe der Kläger, also der Staat zu tragen.

Natürlich wird sich Herr Steinbrück mit dieser Argumentation nicht zufrieden geben, ergo müssen wir uns mit den möglichen Konsequenzen auseinandersetzen. Wirtschaftssanktionen wären ein Druckmittel. Dagegen müssen wir uns mit allen Mitteln wehren. Das bedeutet auch aktive Aufklärung hier und im Ausland. Unsere Rechtsauffassung ist solide, sie basiert auf den Erkenntnissen, auf denen moderne Demokratien gebaut sind. Wehren wir uns nicht, wird nach dem automatischen Informationsaustausch auch die nächste Forderung folgen: die totale Steuerharmonisierung in Europa. Dann sagt uns Brüssel (bzw. Berlin und Paris), wie wir unsere Steuern ausgestalten sollen. Das kann es wohl nicht sein.



Seine Vorgaben sind knallhart: Oswald Grübel möchte bei der UBS «das Sparpotenzial voll ausschöpfen»

FOTO: MARTIN RÜTSCHI/KEYSTONE

► FORTSETZUNG VON SEITE 51

Bankgeheimnis lebt

aber erst an. Die Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) – im Falle der Schweiz über 70 – müssen neu ausgehandelt werden. Hier definiert sich konkret, wie weit man den ausländischen Steuerbehörden entgegenkommen will – und kann, denn die DBA unterliegen dem fakultativen Referendum, müssen also vom Parlament und eventuell vom Volk genehmigt werden. Ein Kriterium für die schwarze Liste der G-20 soll die

Anzahl der DBA sein: Mindestens ein Dutzend müssten aufgrund des OECD-Standards abgeschlossen sein, damit ein Land von der Liste gestrichen wird (s. Kolumne Gisler rechts). Bisher hat die Schweiz kein einziges Abkommen mit diesem OECD-Standard abgeschlossen. Ob die Schweiz mit ihrem Einlenken verhindert hat, von den G-20 auf die Liste der Steueroasen gesetzt zu werden, bleibt damit offen.

«Die Schweiz hat nur einen Punktesieg errungen», glaubt der CEO einer ausländischen Grossbank. Die Angriffe aus dem Ausland werden auch nach dem Ein-

knicken des Bundesrats nicht nachlassen. Deutschland und Frankreich wollen nach wie vor den automatischen Informationsaustausch und damit den gläsernen Bankkunden, Grossbritannien kämpft weniger gegen unfaire Steuerpraktiken als vielmehr für den Finanzplatz London.

Die Chancen für die Schweiz stehen gut. Aber die Konzeptlosigkeit der Politik, die in den letzten Wochen offenbart wurde, und die Fehlleistungen der UBS-Führung im US-Steuerstreit machen Bankenvertreter skeptisch, ob die Schweizer Elite den Anforderungen gewachsen ist.

Das Bundesverwaltungsgericht erlaubte bereits Fishing-Expeditions

Neue Bedrohung: Rasterfahndung ausländischer Staaten.

Hans-Rudolf Merz sagte gestern in der NZZ, er hoffe Fishing-Expeditions auch künftig verhindern zu können. «Wenn wir die Bedingungen so restriktiv definieren wie andere Staaten auch, dann sollte das gelingen», sagte er. Doch schon am 5. März hatte das Bundesverwaltungsgericht solchen allgemeinen Suchaktionen grünes Licht erteilt. Im Entscheid gegen ei-

nen amerikanischen UBS-Kunden begründen die Richter, warum das Gesuch der US-Steuerbehörde IRS amtsfähig ist – obwohl konkrete Namen mutmasslicher Steuersünder fehlen. Stattdessen setzten die USA auf Fishing-Expeditions und stellten einen Kriterienkatalog zusammen, auf den die UBS ihre Kunden durchleuchten sollte: Offshore-Gesellschaft mit Wertpapieren, vermutete Verletzung von Offenlegungs- oder Steuerzahlungspflichten. Solche Kundendaten musste

die Bank aushändigen. Das Fehlen konkreter Namen war für das Gericht kein Grund, nicht auf das Gesuch einzutreten. Vielmehr lege das IRS konkret dar, auf welche Weise die involvierten Personen Abgabebetrug und dergleichen verübt hätten. Keine Rolle spiele, ob nur einer oder mehrere Steuerpflichtige beschuldigt werden. Gibt die Schweiz auch in anderen Fällen nach, wäre das eine empfindliche Schwächung des Bankgeheimnisses. (JET)