



Sabine Keller-Busse: 30 Prozent Frauen im Kader.

Fortsetzung von Seite 3

## «Es wird nicht...»

Kundengeschäft von Lissabon bis Abu Dhabi weiterwächst. Die jüngste Aufgabenteilung an Keller-Busse gab intern zu reden. Die Meinung auf den Gängen: Ermotti will ihr mehr Fronterfahrung gewähren und mit der Aufgaben-Combo testen, ob sie auch für höchste Weihen taugt. Liefert sie, hat sie Rückenwind im Nachfolgerennen.

Ihr grösster interner Widersacher dürfte Iqbal Khan sein, Co-Chef der globalen Vermögensverwaltung. Er hat in den letzten fünf Jahren das Wealth Management der Credit Suisse getrimmt, die Kosten gesenkt, das Kreditvolumen erhöht und die Profitabilität verdoppelt. Diese Leistung hat das Interesse Ermottis, Schirmherr des weltgrössten Vermögensverwalters, geweckt. Was gegen ihn sprechen könnte: Der 43-jährige Ex-EY-Berater ist erst seit sechs Jahren im Banking, zudem dürfte der schrille Inflight mit CS-Chef Tidjane Thiam die auf noble Zurückhaltung bedachten UBS-Granden um Axel Weber eher irritiert haben.

Kaum Angriffsfläche bietet Keller-Busse, die gegen aussen zurückhaltend auftritt. Sie ist ambitioniert, strategisch, speditiv, zupackend und mitunter pingelig, wie Gespräche mit einem Dutzend Weggefährten zeigen. Ein ehemaliger Vorgesetzter meint: «Bei ihr wird nicht lange gefackelt.» Sie denke schnell, entscheide schnell – und rede schnell. Wer nicht liefere, sagt ein anderer, der werde unter ihr nicht alt. Allerdings vermag sie ihr Drängeln mit viel Empathie abzufedern.

Sie sei es gewohnt, erzählen Mitarbeitende, ein Dutzend Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten. Eine Eigenschaft, die sie nicht erst seit gestern prägt. Nach dem Abitur begann die Tochter eines Deutschen und einer Schweizerin eine Kauffraulehre bei Siemens in München. Anschliessend wechselte sie an die Hochschule St. Gallen, wo sie Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Finanzwesen studierte. Dazwischen reiste sie ins heimatische Gifhorn, ein Städtchen bei Wolfsburg, und packte im familien-eigenen Gewerbebetrieb Elektro Busse GmbH an.

## Mit 24 Jahren Chefin im Betrieb

Als ihr Vater starb, unterbrach sie das Studium und übernahm die Geschäftsleitung. Eine spezielle Konstellation: Eine 24-jährige Studentin als Chefin von dreissig Handwerkern, die Kühlschränke reparieren und Lagerhallen verkabeln.

Nach einem Jahr kehrte sie nach St. Gallen zurück und schrieb eine Dissertation über strategische Unternehmensplanung. 1995, nach deren Drucklegung, verkaufte sie den Mittelstands-betrieb. Doktorvater Cuno Pümpin hat seine umtriebige Assistentin in guter Erinnerung. Effizient, präzise, vorausschauend und belastbar – so hat sie ihn auch im grössten Stress unterstützt. «Sie war eine der Besten, wenn nicht die Beste», sagt er.

## ► IM RENNEN UM DEN UBS-CHEFPOSTEN



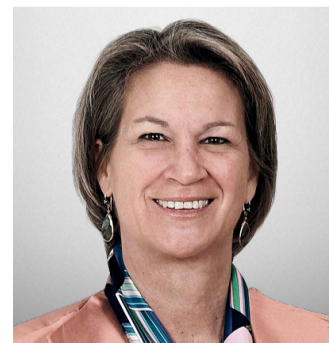
## Iqbal Khan, 43

Der Co-Chef der Vermögensverwaltung soll das Geschäft rentabler und grösser machen. Wie er es bei der Credit Suisse bereits getan hat. Sein Wechsel zur UBS diesen Herbst schlug hohe Wellen. Er gilt als gewiefter Motivator.



## Tom Naratil, 58

Der Amerikaner ist seit 20 Jahren dabei. Er war Finanzchef, Amerika-Chef und ist jetzt Co-Chef der Vermögensverwaltung. Er ist ein sicherer Wert, kennt alle Zahlen und Leute. Sein Nachteil: Er ist nur ein Jahr jünger als Ermotti.



## Suni Harford, 57

Die Amerikanerin kam von Citigroup und sitzt seit kurzem in der Konzernleitung. Sie ist neu Präsidentin der Division Asset Management. Intern ist sie kaum bekannt und wohnt in den USA. Sie hat nur Aussenseiterchancen.

Im Seminar der Betriebswirte lernte sie Christian Keller kennen, wie sie im Vorwort ihrer Doktorarbeit erwähnt: «Grossen Dank schulde ich meinem Freund Christian.» Er habe sie über alle Höhen und Tiefen der Arbeit begleitet und stets zum Weiterforschen motiviert. Die beiden sind längst verheiratet und haben zwei Töchter im Teenager-Alter. Und sie sind in Corporate Switzerland ziemlich hochtourig unterwegs. Während sie in der Konzernzentrale der grössten Schweizer Bank wirbelt, zieht er im Chefbüro von IBM Schweiz die Fäden. Auf den ersten Blick eine heikle Konstellation, denn die Bank steht zweifellos auf der IBM-Kundenliste. Offenbar hat man allfällige Interessenkonflikte mit Ausstandsklauseln gelöst.

Die Workload des Paares ist allemal beachtlich, die Lockerheit auch. Ihr lautes Lachen dröhnt fast täglich durch den dritten Stock an der Zürcher Bahnhofstrasse. Er wiederum antwortete einst in der «Bilanz» auf die Frage nach seiner härtesten Lebensschule: «Drei Frauen zu Hause.»

Christian Keller legte beim Tech-Riesen IBM eine steile Karriere hin. Zuerst war er Schweiz-Chef, dann stieg er zum Deutschland-Chef auf und wurde mit Zusatzfunktionen für Europa betraut. Scheinbar war er in der US-Company auf dem Weg nach oben, doch Anfang 2018 schaltete er zwei Gänge zurück und übernahm das Schweiz-Geschäft, das er bereits früher geführt hatte. Der Rückschritt nach Zürich, heisst es im Freundeskreis, war dem Familienleben geschuldet, denn exakt zur selben Zeit übertrug UBS-Chef Ermotti seiner Frau den Chief-Operation-Officer-Titel, dessen Pflichtenheft mit viel Reiserei und Überstunden verbunden ist.

## Auf den Spuren von Ulrich Körner

Nach Studienabschluss heuerte Keller-Busse bei der Beratungsfirma McKinsey an. Ihre Dossiers waren Detailhandel, Versicherungen und Banken, darunter der Kunde Credit Suisse. Thomas Knecht, damaliger Chef von McKinsey Schweiz, sagt: «Sie hat schnell starke Klientenbeziehungen aufgebaut.» Sie fiel auch auf durch Systematik und ihre Expertise, komplexe Projekte zügig durchzuziehen. Nicht nur: Bei den Work-Hard-Mackies war sie die erste Partnerin, die nach der Geburt der zweiten Tochter ihr Pensum auf 80 Prozent reduzierte.

Einer ihrer alten McKinsey-Kollegen war Ulrich Körner. Es ist eine Liaison, die bis heute hält. Nach zehn Jahren knochenharter Beraterätigkeit verliess sie McKinsey und folgte Körners Spuren. Dieser hatte mittlerweile bei der Credit Suisse angeheuert und stieg als COO zum zweitwichtigsten Mann hinter Bankchef Oswald Grubel auf. Während Körner schon bald im Schlepptau von Grubel von der CS zur UBS wechselte, blieb Keller-Busse weitere zwei Jahre der CS treu. Zuständig war sie für die Schlüsselregion Zürich mit 700 Bankern und drei Dutzend Filialen.

Dort sammelte sie erstmals Fronterfahrung im Banking. Eine Herausforderung zweifellos, denn die alten Hasen aus der Vermögensverwaltung rümpften

anfänglich die Nase – eine Theoretikerin, die noch nie eine Kundenhand geschüttelt hatte. Doch die Neo-Bankerin kniete sich rein, während die Wogen in der Region Zürich immer höher schlugen. Viele Kunden mit Lehman-Brothers-Papieren im Portfolio stiegen nach dem Zusammenbruch der US-Investmentbank auf die Barrikaden und forderten von den Vermögensverwaltern Kompensation. Nach zwei Jahren hatte sie genug und wechselte zur UBS, wo sie wieder auf Körner traf. Und auf Lukas Gähwiler. Dieser, Chef von UBS Schweiz, machte sie zur Chief Operation Officer seiner Division. Im Heimmarkt half sie ihm bei der Umsetzung der integrierten Bank und der Digital-Offensive.

## Zähmung der Investmentbanker

Bald sorgte ein nächstes Gewitter für Turbulenzen in der Grossbank. Ein Londoner Händler namens Kweku Adoboli hatte mit unautorisierten Trades 2,5 Milliarden Franken verspekuliert und landete für sieben Jahre hinter Gitter. Ein Einzelfall, aber die Schweizer Finanzmarktaufsicht Finma stellte bei der Grossbank «erhebliche Kontrollmängel» fest und büsste sie mit 40 Millionen. UBS-Chef Grubel übernahm die Verantwortung fürs Debakel in London und trat zurück.

Nun schlug die Stunde von Sergio Ermotti, der auf Grubel folgte. Und jene von Keller-Busse. Denn mit der Adoboli-Affäre waren auch die Tage des obersten Personalchefs, John Bradley, gezählt. Der

## «Sabine Keller-Busse hat schnell starke Kundenbeziehungen aufgebaut.»

Thomas Knecht  
ehemaliger Chef McKinsey Schweiz

gelernte Investmentbanker aus New York war kaum geeignet, die Kultur einer grösstenteils konservativen Vermögensverwaltungsbank, wie sie Ermotti vorschwebte, durchzusetzen. Als Bradley abdankte, bot Ermotti den HR-Chefposten, der wenig Glamour und viel Knochenarbeit versprach, Keller-Busse an. Und sie tat das, was sie bei Elektro Busse verinnerlicht hatte: nicht lamentieren, sondern anpacken, planen, umsetzen, kontrollieren, nachbessern. Mit dem Segen von ganz oben schickte sie die bonusgetrimmten Banker in Weiterbildungsseminare zu Themen, die ihnen wenig vertraut waren: Leadership, Kulturwandel, Teamgeist, Diversität. Und sie liess die Macho-Truppe – in Absprache mit Ermotti – wissen, sie strebe im Kader einen Frauenanteil von 30 Prozent an.

Was anfänglich an der Front eher als Marotte von Trendsurfern abgetan wurde, ist heute bankweit akzeptiert. Das zeigt sich unschwer auf den Beförderungslisten, auf denen der Anteil qualifizierter Frauen stark angewachsen ist.

Man merkt: Sabine Keller-Busse, die in der Männerwelt gestählte Bankerin, lässt sich so schnell nicht von ihren Plänen abbringen.

## FREIE SICHT

## Nennt es beim Namen

MONIKA ROTH

Mit Titeln wie «Krimi in der Schweizer Botschaft» wurde eine Geschichte in den Medien thematisiert, die zwar tatsächlich Stoff für einen «Tatort» in Moskau abgeben könnte, die aber auch ein paar grundsätzliche Fragen aufwirft. Möglicherweise geht es nicht nur um Verstösse gegen Vorschriften, sondern um eine mangelhafte Organisation. Ein Vorwurf lautet, dass sich Natalia P. – eine Mitarbeiterin der Schweizer Botschaft in Moskau – bereichert hat, indem sie fiktive Dienstleistungen und falsche Gebühren in Rechnung stellte.



Wieso benimmt sich eine Botschaft in diesem Bereich nicht wie ein sorgfältig und angemessen organisierter Betrieb? Das Vorgehen wäre einfach: Man hängt abschliessende Listen auf – was braucht man genau wofür? Was kostet es? Und man bringt den Hinweis an: Sollten Angestellte davon Abweichendes (vor allem Geld) fordern, bitte unverzüglich eine Hotline anrufen.

Menschen, die in Botschaften arbeiten, sind nicht bessere Menschen. Es genügt nicht, wenn nun um den heissen Brei herumgeredet wird. Es ist ein grundsätzliches Problem, das nicht nur für die Botschaft in Moskau angegangen wer-

## «Was ist Boeing? Das sind nicht die Flugzeuge, es sind die Manager.»

den muss. Es geht nicht an, dass die Preise und Erfordernisse offenbar nicht klar sind und damit überhaupt die Gelegenheit geschaffen wird, so zu betrügen.

Ja, es wird gerne unterlassen, die Dinge beim Namen nennen. So habe ich gestaunt, als die «Neue Zürcher Zeitung» vor kurzem titelte: «Unglücksmaschine vermasselt Boeing auch das dritte Quartal». Es ging im Beitrag um das anhaltende Flugverbot für die 737 MAX. Über 700 Flugzeuge dieses Typs stehen weltweit am Boden. Ich würde mich jedenfalls weigern, in eine solche Maschine zu steigen (dies im Gegensatz zum Konzernchef von Boeing, der lautstark bekundete, er würde seine Familie mit einem solchen Flugzeug fliegen lassen). Das will ich lieber nicht kommentieren.

Sie erinnern sich: Im Oktober 2018 sowie im März 2019 stürzten zwei Maschinen dieses Typs ab, 346 Menschen verloren ihr Leben. Boeing hatte total versagt. Aber wer ist Boeing? Es sind nicht die Maschinen, es sind die Manager und ihre verantwortungslos getroffenen Entscheide, Handlungen oder Versäumnisse. Sie vernichteten damit Menschenleben und vermasseln damit einhergehend die Quartalszahlen. Insofern sind solche Titel eine Lüge und sie schaffen sprachlich fälschlicherweise Distanz zu den wahren Verursachern der Ereignisse, die offenbar Sicherheit hinter Profitabilität stellten und das Personal mit dieser Denkweise unter Druck setzten.

Eine ähnliche Verfremdung wird gemacht, wenn vom Rohstoff-Fluch die Rede ist. Der Begriff Rohstoff-Fluch meint das Phänomen, dass Länder, die reich an mineralischen und fossilen Ressourcen sind, dennoch häufig in Armut verharren. Mit Verlaub, es ist nicht der Fluch des Rohstoffs, sondern der geringen und korrupten Elite, die sich meist ohne Folgen selbst bereichert.

In dieser Kolumne schreiben «Handelszeitung»-Chefökonom Ralph Pöhner sowie Monika Roth, Professorin und Rechtsanwältin, Peter Grünenfelder, Direktor Avenir Suisse, und Reiner Eichenberger, Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik Universität Freiburg.