

„ES
GEHT
NICHT
UM EIN
WIR
GEGEN
DIE“

Der oberste Industrialisierer der Grossbank UBS erklärt, wieso in der Finanzbranche eine grundlegende Auseinandersetzung mit der Wertschöpfungskette vonnöten ist und wieso externe Partner immer wichtiger werden.

CLM: Das Industrialisierungsprogramm ist für UBS von hoher strategischer Bedeutung. Warum?

Eros Fregonas: Die Bankenbranche befindet sich in einer Phase des fundamentalen Wandels. Zu Unsicherheiten im makroökonomischen Umfeld und schwachen Erträgen gesellen sich tiefgreifende regulatorische Umwälzungen, technologische Veränderungen und steigende Kundenerwartungen.

Können Sie das konkretisieren?

Die Auswirkungen sind bereits jetzt spürbar: Die Margen geraten zunehmend unter Druck. Die Profitabilität im Banksektor unterliegt derzeit starken Schwankungen. Dem Aufbau und Erhalt einer starken Kapitalbasis kommt hohe Bedeutung zu. Der Raum für Fehler ist sehr klein geworden. Im Grunde ist man an die tiefgreifenden Veränderungen erinnert, die andere Branchen – ob nun Telekommunikations-, Pharma- oder Automobilindustrie – bereits vor Jahren, wenn nicht schon Jahrzehnten durchlaufen haben.

Ist „Industrialisierung“ nicht einfach dasselbe, was man früher als „Change Management“ bezeichnet hat?

Change Management gehört zu einer erfolgreichen Industrialisierung. Schliesslich betreffen die Veränderungen ja nicht in erster Linie Systeme, sondern Men-

„Zu Unsicherheiten im makroökonomischen Umfeld und schwachen Erträgen gesellen sich tiefgreifende regulatorische Umwälzungen“

schens. Sie müssen abgeholt und auf die Reise mitgenommen werden. Der Begriff „Industrialisierung“ ist allerdings umfassender zu verstehen: Es ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit der Wertschöpfungskette von UBS.



Eros Fregonas, UBS AG

Will heissen?

Im Zentrum stehen scheinbar einfache Fragen. Die Antworten auf diese Fragen können aber sehr weitreichende Konsequenzen haben: Entsprechen unsere Dienstleistungen beispielsweise den Kundenbedürfnissen? Sind unsere Prozesse und Arbeitsabläufe so leistungsfähig wie möglich? Arbeiten die richtigen Leute mit den richtigen Skills an den richtigen Stellen? Haben wir die richtigen IT-Applikationen, um unsere Services zu erbringen, usw. Mit anderen Worten verfolgen wir hier einen sehr umfassenden Ansatz, der sowohl Geschäfts- und Betriebsmodelle sowie sämtliche Prozesse auf Optimierungspotenzial durchforstet.

Mit welchen Massnahmen wollen Sie diese strategischen Ziele erreichen?

Die Industrialisierungsstrategie von UBS setzt auf verschiedene Hebel, die systematisch zur Anwendung kommen. Am Ende geht es immer darum, unsere Kunden mit den richtigen Dienstleistungen und Produkten über die richtigen Kanäle effektiv und effizient zu bedienen. Bis ein Produkt oder ein Service beim

„In Wahrheit sind doch externe Partner in vielen Bereichen für die Qualität eines Services längst so entscheidend wie die internen Kollegen“

Kunden angelangt, laufen viele Arbeitsschritte ab, die wir uns genau ansehen. Mit Partnern aus allen Unternehmensbereichen und den Funktionen des Corporate Center haben wir eine Methodik entwickelt, um die Transformation von UBS voranzutreiben. Diese beinhalten verschiedene Werkzeuge, sogenannte Industrialisierungshebel (vgl. Box).

Gehen nicht wichtige soziale Kontakte und Erfahrungen im Unternehmen verloren, wenn wichtige Teilbereiche in Indien, England oder Polen abgewickelt werden?

Hier muss aus meiner Sicht ein Umdenken in der Finanzbranche einsetzen. Es geht nicht um ein „Wir“ gegen „Die“. In Wahrheit sind doch externe Partner in vielen Bereichen für die Qualität eines Service oder Produktes längst so entscheidend wie die internen Kollegen. Wichtige externe Partner nehmen regelmässig an internen Meetings teil und kommunizieren über Videokonferenz-Systeme mit unseren Mitarbeitern. Sich auf die eigenen Stärken zu fokussieren, heisst im Umkehrschluss auch, dass das eigene Unternehmen künftig in ein ganzes Netzwerk von Partnerschaften eingebunden ist. Das Beispiel der Automobilbranche zeigt: Die grossen Automobilhersteller besitzen alle eine Vielzahl von strategischen Partnern und Zulieferern, die sehr eng in die täglichen Prozesse eingebunden sind, an den wichtigen Zukunftsfragen arbeiten und längst als Teil des eigenen Unternehmenserfolges anerkannt werden.

Das Outsourcing wird weiter vorangetrieben. Was will UBS am Ende noch selber betreiben?

Ein Blick in andere Branchen gibt gute Hinweise darauf, wohin die Reise geht. In der Pharmabranche arbeitet man sogar in den vermeintlichen Kernbereichen Forschung und Entwicklung zunehmend mit externen Partnern aus dem Biotech-Bereich zusammen. In der Telko-Branche teilen sich verschiedene Carrier längst die Infrastruktur und konzentrieren ihre Kräfte auf strategische Markt- und Produktentwicklung.

Oft, so hat man den Eindruck, soll es ein Outsourcing-Partner einfach genau gleich machen, wie man es bislang intern selbst gemacht hat – nur billiger. Doch diese Partner sind ja ihrerseits oft auch Experten. Will man deren Know-how und vor allem deren Kreativität gar nicht nutzen?

In der Vergangenheit traf diese Beschreibung leider für viele Outsourcing-Projekte im Finanzsektor zu. Dieser Ansatz ist aber an seine Grenzen gestossen. Bei vielen Themen wie etwa Innovation müssen wir viel stärker über Unternehmensgrenzen hinausdenken. Andere Branchen haben dies erfolgreich vorgelebt. Deshalb konzentriert sich die Industrialisierungs-

ZUR PERSON

Eros Fregonas ist seit 2012 Group Managing Director und Global Program Director for Industrialization bei UBS. Zuvor war er Mitglied der Konzernleitung von Swisscom und leitete die Swisscom IT Services. Er ist Schweizer und italienischer Staatsbürger und schloss an der Zürcher ETH ein Studium in Elektrotechnik ab.

UBS AG

Die Grossbank UBS hat ihren Hauptsitz in Zürich und Basel und ist in mehr als 50 Ländern vertreten. Die Bank beschäftigt weltweit rund 60 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bank gliedert sich in fünf Unternehmensbereiche sowie das Corporate Center. Die fünf Unternehmensbereiche sind: Wealth Management, Wealth Management Americas, Investment Bank, Global Asset Management und Retail & Corporate.

strategie von UBS vor allem auf Projekte, die im Rahmen von Outsourcing entweder klare Verantwortung für die Erbringung von Dienstleistungen sicherstellen – Stichwort „managed service“ – oder Multi-Client-Plattformen schaffen – Stichwort „utility“ –, die von UBS und dem Partner gemeinschaftlich betrieben werden. Oberstes Ziel ist es, Effektivität und Effizienz weiter zu erhöhen.

Geht es letztlich nicht doch vor allem um Kosteneinsparung?

Kosten einzusparen ist natürlich ein wichtiger Aspekt der Industrialisierung. Aber wir wollen vor allem auch effektiver werden. Es geht daher nicht darum, die

„Zitrone noch weiter auszupressen“, also immer weniger Personal die gleiche oder gar mehr Arbeit aufzubürden. Wir wollen stattdessen anders arbeiten. Geschäfts- und Betriebsmodelle transformieren. Prozesse, Strukturen, Services und Produkte optimieren. Wir suchen neue Lösungen, Ansätze und Partnerschaften, um die Kosten strukturell zu senken und sie vor allem variabler zu machen.

Wie weit sind Sie schon?

Auf unserem Weg haben wir bereits gute Fortschritte erzielt: Bereinigt um Sonderfaktoren wie Rückstellungen für Rechtsfälle hat UBS seit 2011 ihre jährlich wiederkehrenden Kosten um 2,2 Milliarden Franken

INDUSTRIALISIERUNGSWERKZEUGE BEI UBS

Demand Service Model: Mithilfe des Demand Service Model geht UBS der Frage nach, ob die intern erbrachten Dienstleistungen, zum Beispiel im Bereich Training und Rekrutierung, den Bedürfnissen der internen Kunden wirklich entsprechen und welche Kosten hinter den Services stehen.

Process Excellence & Organizational Efficiency: Grossen Stellenwert geniesst der Themenkomplex Prozessoptimierung und Organisatorische Effizienz. UBS kann es sich nicht leisten, für das gleiche Ergebnis zehn verschiedene Arbeitsprozesse zu unterhalten. Ein eigenes Kompetenzzentrum arbeitet daran, über die gesamte Bank Prozesse effizienter zu machen, damit Risiken besser kontrolliert und Kosten eingespart werden können und die Servicequalität steigt. Die ersten Projekte, welche in der IT-Abteilung lanciert wurden, haben die Produktivität in einzelnen Bereichen um bis zu 40% erhöht, während sich gleichzeitig die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern erheblich verbessert hat.

Service Model: Auch die internen Service-Modelle stehen auf dem Prüfstand. Müssen gleiche oder ähnliche Aufgaben, wie etwa das Erstellen von Finanz- oder Risikoberichten oder die Verarbeitung von Finanzmarktdaten, gleichzeitig von verschiedenen Stellen innerhalb der Bank erbracht werden? In vielen Fällen lässt sich diese Expertise bündeln, um Skaleneffekte auszunutzen und eine weitere Spezialisierung zu ermöglichen.

Delivery Model: Hier geht es um die Frage, wo die echten Stärken von UBS als Bank liegen und an welchen Stellen sie besser mit starken externen Partnern zusammenarbeiten sollte. Dabei wird es auch immer wieder Gelegenheiten geben, Aktivitäten, die UBS bisher „inhouse“ gemacht hat, entweder alleine oder zusammen mit anderen an den Markt zu bringen. Die kürzlich bekannt gegebene Ausgliederung der Procurement-Abteilung von UBS an eine neu gegründete, unabhängige Firma ist ein gutes Beispiel für diesen Ansatz.

Footprint Model: Nicht jeder Arbeitsplatz muss zwingend in den etablierten Finanzmetropolen angesiedelt sein. UBS wird künftig ein Netz von starken regionalen Service-Zentren (sog. Hubs) unterhalten, von denen aus Dienstleistungen kostengünstig erbracht werden. Neben mehr Effizienz geht es aber auch um Zugang zu talentierten Arbeitskräften und darum, gewisse Services rund um die Uhr zur Verfügung zu stellen. Als Teil einer bankweiten Hubbing-Strategie verstärkt UBS ihre Service-Zentren in Polen und Indien und hat kürzlich damit begonnen, einen weiteren Hub in Nashville (USA) aufzubauen.

Application Landscape: Die Vereinfachung von IT-Applikationen geniesst höchste Priorität. UBS will sicherstellen, dass die Applikationen auch zu ihren Kunden passen. Von konkurrierenden Plattformen, die teuer im Unterhalt sind und nicht zueinander passen, hat niemand etwas.

reduzieren können. Die Mitarbeiterzahl liegt heute bei rund 60 000. Bis 2015 wollen wir wie angekündigt jährliche Brutto-Kosteneinsparungen von 5,4 Milliarden Franken erreichen, wovon wir gleichzeitig Investitionen von 1,5 Milliarden tätigen werden.

Ihr Industrialisierungsteam ist auf oberster Konzernstufe, bei Group CEO Sergio Ermotti und bei Group CFO Tom Naratil, angesiedelt. Nur die Hälfte des Teams besteht aus bankinternen Fachkräften. Alle anderen Mitglieder sind Berater und externe Experten. Umsetzen sollen es aber die bestehenden Leute. Werden diese Mitarbeiter nicht einfach zu Befehlsempfängern degradiert?

Ein so umfassendes Transformationsprojekt kann nur dann Durchschlagskraft entwickeln, wenn es im Unternehmen breit abgestützt ist und von der Unternehmensspitze aktiv geführt wird. Beides ist bei UBS der Fall. Wir verstehen uns als Partner für unsere internen Kunden in diesem Veränderungsprozess, sicherlich nicht als Befehlsgeber. Unsere besten Ideen zur Verbesserung der bankeigenen Prozesse kommen von

unseren Mitarbeitern. Unser Industrialisierungs-Team hat die notwendige Expertise, diese Ideen umzusetzen. Es ist aber durchaus wichtig, neue Perspektiven von aussen in die Bank hineinzutragen. Wir haben deshalb immer auf eine ausgewogene Mischung von internen und externen Mitarbeitern geachtet. Die Mehrheit der Teammitglieder ist allerdings von intern zum Industrialisierungsprogramm gestossen.

Erst Personalabbau, dann Industrialisierung der Prozesse und Strukturen. Was kommt als Nächstes, um Kosten zu sparen?

Die Industrialisierung hat kein „Verfallsdatum“. Wenn Sie einmal begonnen haben, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und stets effizienter zu gestalten, gibt es kein Zurück mehr. Die Industrialisierung der Automobilbranche dauert nun schon über dreissig Jahre, und niemand stellt infrage, dass man noch besser werden kann und auch muss. Wir Banken müssen ebenfalls den Anspruch haben, in allen Dimensionen stetig besser werden zu wollen.

FREDY HÄMMERLI ■■

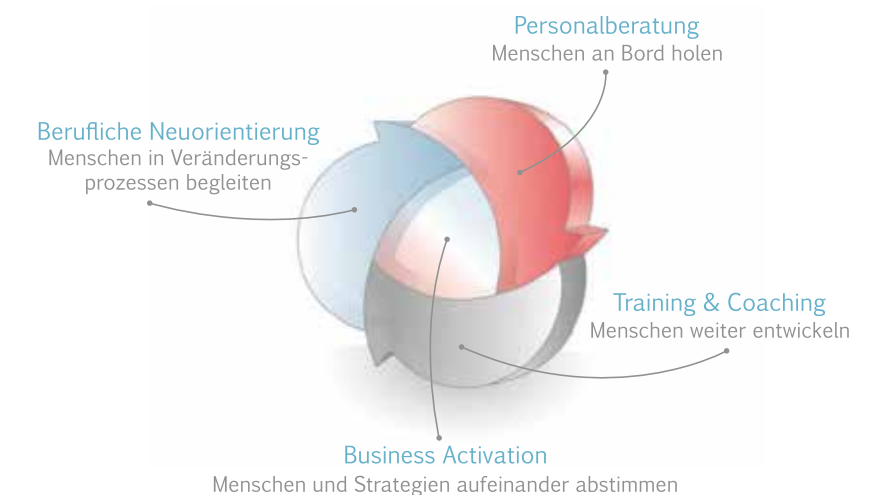
Hager & Partner

UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Hager Unternehmensberatung wurde mit dem Ziel gegründet, bestehende Vorgehensweisen bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Ansätzen und Methoden ist im Laufe der Jahre ein einzigartiges und umfassendes Leistungsportfolio rund um den Arbeitslebenszyklus entstanden.

EMPLOYMENT LIFECYCLE SOLUTIONS®



Sie möchten wissen, wie auch Sie Ihren Erfolg mit Employment Lifecycle Solutions steigern können?
– Sprechen Sie mit uns.