

## Industrialisierung des Bankensektors

19.10.2013

# Wie UBS und CS ihre Kosten senken



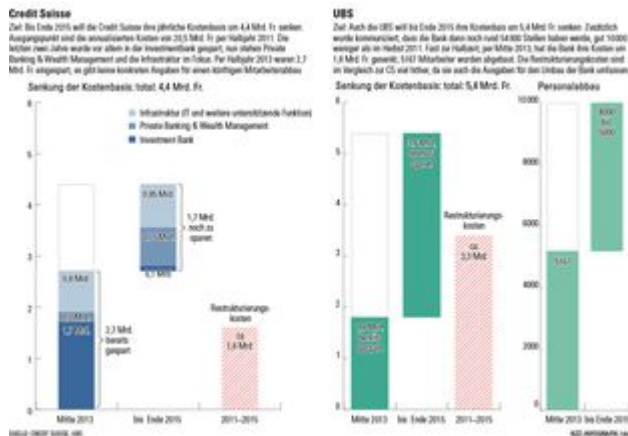
Der Paradeplatz in Zürich. (Bild: Reuters)

Im Sommer 2011 hatten beide Schweizer Grossbanken einmal mehr ein Sparprogramm angekündigt. Die Credit Suisse (CS) erklärte, ihre jährliche Kostenbasis bis Ende 2015 um insgesamt 4,4 Mrd. Fr. zu senken, also um gut 20%, ausgehend von den annualisierten Kosten von damals 20,1 Mrd. Fr. Etwas später gab auch die UBS bekannt, sie wolle ihre Kostenbasis um 2 Mrd. Fr. reduzieren. Die Vorgabe zur Senkung ihrer Kosten erhöhte die UBS im Oktober 2012 um 3,4 Mrd. Fr. Angepeilt wird somit eine um 5,4 Mrd. Fr. gekürzte Kostenbasis bis Ende 2015. Dieser Kraftakt würde gemäss der Bank mit einem Abbau von gut 10 000 Stellen auf noch etwa 54 000 Stellen einhergehen.

### «Die Zitrone ist ausgepresst»

Wie präsentiert sich die Situation ungefähr zur Halbzeit, zwei Jahre später? Per Halbjahr 2013 hat die CS ihre Kosten um 2,7 Mrd. Fr. gekürzt, dies zur Hauptsache in der Investmentbank (vgl. Grafik). Es fehlen somit noch 1,7 Mrd. Fr., die vor allem im Private Banking and Wealth Management und bei der Infrastruktur eingespart werden müssen. Bei der UBS wurde die Kostenbasis bisher um 1,8 Mrd. Fr. gesenkt, es fehlt also noch ein doppelt so hoher Betrag. Die UBS sei vielleicht nicht ganz so schnell wie die Konkurrenz, doch habe sie dafür einen Weg eingeschlagen, der längerfristig eine nachhaltig tiefere Kostenbasis schafft, heisst es aus der Bank.

Allerdings unterscheidet sich diesmal der Prozess zu Kostensenkungen deutlich von früheren Sparprogrammen. Erstmals durchleuchten UBS und CS weltweit alle Produkte, Prozesse und Strukturen, und sie prüfen, ob Optimierungspotenzial vorhanden ist. Dieser Vorgang, Industrialisierung genannt, ist in der Industrie seit langem Standard. In der Bankbranche ist die Kostenseite aber erst in den letzten Jahren in den Fokus gerückt. Rückläufige Erträge und steigende Anforderungen der Regulatoren machten dies notwendig. Eine derart umfangreiche Kostenanalyse, wie sie derzeit erfolgt, ist zudem erst in jüngerer Vergangenheit dank neuen Technologien möglich geworden.



Die Sparziele sollen denn auch nicht mehr allein über einen massiven Stellenabbau erreicht werden. Einen solchen nahm die UBS zwischen 2008 und dem dritten Quartal 2011 vor, die Mitarbeiterzahl sank damals von 77 783 auf 65 921 Stellen. Mitte 2013 gab es bei der UBS noch 60 754 Arbeitsplätze. Um die angepeilten rund 54 000 Stellen zu erreichen, will die UBS nun primär auf Effizienzsteigerungen setzen. Irgendwann sei die Zitrone ausgepresst und das Potenzial für herkömmliche Sparmassnahmen ausgereizt, sagt ein UBS-Banker. Die Industrialisierung soll auch die Grundlage dafür schaffen, dass die Bank «einfacher, leistungsfähiger und nachhaltiger agiert sowie auf Veränderungen des Marktumfeldes agiler reagieren kann», sagt Guido Scherer aus dem UBS-«Industrialisierungs-Team».

Die CS baute in den letzten zwei Jahren rund 3400 Stellen ab, nun macht sie aber keine Angaben mehr zu einem spezifischen Ziel zum Stellenabbau. Doch sollen weniger Mitarbeiter an teuren Standorten und mehr Leute an billigen beschäftigt werden. Das dürfte weiterhin zu grösseren Personalbewegungen führen (siehe Box). Auch die CS will mehr Platz für Innovationen schaffen.

## Ein Ziel, zwei Wege

Beide Banken tun und wollen also dasselbe, wählten dafür aber verschiedene Ansätze. Die UBS baute direkt unter der Führung von Sergio Ermotti und Ulrich Körner ein spezifisches «Industrialisierungs-Team» auf. Dieses umfasst gut 50 Mitarbeiter und wurde zu einem ansehnlichen Teil extern aus Unternehmensberatern und IT-Spezialisten, aber auch intern aus Bankern gebildet. Der Chef, Eros Fregonas, wechselte von Swisscom IT zur Bank. Quasi als hauseigene Denkfabrik entwickelte das Team gemeinsam mit Experten der Bank eine Methodik zur Transformation der UBS, die auf mehrere Hebel setzt. Die Umsetzung liegt bei den direkt Verantwortlichen.

Hemdsärmlicher, dafür aber interaktiver wirkt der Ansatz der CS. Kirsty Roth wurde im Oktober 2011 als Chief Operating Officer (COO) der Division Finance angestellt und verantwortet unter anderem die Kosten- und Effizienzmassnahmen in ihrem wie auch in anderen Bereichen. Roth untersteht Finanzchef David Mathers und Konzernchef Brady Dougan, sie wird von Prozess- und Projekt-Spezialisten unterstützt, die aber nicht ausschliesslich für sie arbeiten. Die Massnahmen werden mit den operativen Chefs und den COO der anderen beiden Divisionen, Private Bank and Wealth Management sowie der Investmentbank, vereinbart. Angesprochen auf die gewählte Methodik, spricht die frühere Unternehmensberaterin von einer Reihe typischer, nicht branchenabhängiger Sparmassnahmen.

Trotz unterschiedlichem Ansatz durchleuchteten letztlich beide Banken dieselben Bereiche und ergriffen oft identische Massnahmen. Die Nase vorn hat heute die UBS, was auch Finanzanalytiker wie Rainer Skierka der Bank J. Safra Sarasin und Panagiotis Spiliopoulos, Leiter Research bei Vontobel, bestätigen. Der Vorsprung ergibt sich auch deshalb, weil die UBS im Gegensatz zur CS bereits ab 2008 zu einschneidenden Kostensenkungen gezwungen war. Zwischen 2008 und 2012 sparte sie, meist über Stellenabbau, 5 Mrd. Fr. ein.

### **Schöne neue Arbeitswelten**

Priorität hatte bei beiden Banken die Vereinfachung von IT-Applikationen. Im Oktober 2011 existierten allein bei der CS weltweit 7500 IT-Anwendungen. Mit den IT-Verantwortlichen wurden alle Funktionen und Applikationen geprüft, man setzte die Obergrenze von maximal 4000 Applikationen. Bis Ende 2015 wird das nicht ganz erreicht, doch sei man auf sehr gutem Weg. Genau angeschaut wurden zudem interne Prozesse. Bei der UBS brauchte es bis zu drei Monaten, bis intern ein IT-Server bereitgestellt wurde. Durch einfachere Arbeitsprozesse und bessere Aufgaben-Priorisierung sind heute nur noch wenige Tage dafür nötig. Bei der CS wurden die Operations- und IT-Abteilungen in die Division Finanzen integriert. Angepasst wurde auch das Angebot von Produkten und Dienstleistungen an die tatsächliche Nachfrage.

Zentralisierungen wie die Verlegung des Operationsbereichs des UBS-Personals nach Krakau bleiben mit Outsourcing (was soll eine Bank selbst, was sollen Dritte erbringen?), Offshoring (Zentren in Übersee und in Indien) oder Nearshoring (Zentren in der «Nähe» wie Polen) zentrale Fragen. Bei der CS arbeiten heute 25% der Mitarbeiter in Zentren in Polen, Indien und in den USA, der Anteil soll steigen. Bei der UBS interessiert die Entwicklung des Riesenprojektes «Dragon» (siehe Box).

Weitreichend sind die Veränderungen in der Immobilienstrategie und den «neuen Arbeitswelten». Bei UBS arbeiten heute gut 80% der Belegschaft an teuren Standorten wie Zürich, London, Singapur und New York. Grössere Umzüge an billigere Standorte, bevorzugt in bestehende oder geplante Servicecenter (Zentralisierung), stehen an und gehen weiter. Die CS hat bereits ihr Immobilienportfolio in der Schweiz bereinigt. So wurden Gebäude verkauft, andere veräussert und wieder zurückgeleast. In neu eingerichteten Bauten wie in der Europaallee in Zürich gibt es keine persönlichen Arbeitsplätze mehr, sondern «Arbeitszonen». Diese sind zudem nur noch für 80% der Mitarbeiterzahl eingerichtet. Dies sei effizienter, weil wegen Sitzungen, Ferien, Heimarbeit oder Krankheit häufig Leerstand geherrscht habe.

### **«Der Blackberry ist tot»**

Geöffnet worden ist die Welt von Kommunikationsgeräten innerhalb der Banken. So sollen die CS-Mitarbeiter vermehrt ihre iPhones und Tablets für Bankanwendungen verwenden können. Die Banker nutzen also die privaten Geräte für ihre Arbeit. Sie können so praktisch von überall her arbeiten. Die Geräte werden ausgerüstet mit Chat-, Audio- und Videokonferenz-Funktionen. Bereits werde deutlich weniger herumgereist, freut sich Roth. «Der Blackberry ist tot», folgert ein Banker.

Der Vontobel-Experte Spiliopoulos sagt, UBS und CS würden den richtigen Weg gehen. Werden aber mehr Daten outgesourct und gibt es bei den Kommunikationsgeräten mehr Schnittstellen nach draussen, steigen logischerweise auch die operationellen Risiken. Argumentiert wird weiter, dass der Arbeitsalltag eines Bankers ein anderer sei als beispielsweise derjenige eines Beraters, der laufend Effizienzmassnahmen mitformulieren müsse. Während Berater einen Grossteil des Arbeitstages ausserhalb des Büros verbringen,

müsse ein Banker in Ruhe vertrauliche Gespräche führen, recherchieren und schreiben können. Skierka von J. Safra Sarasin verweist zudem darauf, dass die Banken aufpassen müssten, dass die auch betrieblich notwendigen sozialen Kontakte nicht auf der Strecke bleiben. Eine damit einhergehende Entfremdung in einer Belegschaft könne kontraproduktiv sein. Der Finanzanalytiker erklärt, es werde zwei, drei Jahre dauern, bis die so eingesparten Kosten voll zum Tragen kommen werden. So müssten bei den Personalkosten die Fortzahlungen des Gehalts und Abfindungssummen bei Entlassungen aufgerechnet werden; bei Immobilien fallen langfristige Mietverträge ins Gewicht.

Für Denise Chervet vom Schweizerischen Bankpersonalverband ist es ärgerlich, dass zu wenig mit den tatsächlich betroffenen Angestellten gesprochen wurde. Bei der Umsetzung vor Ort tauchten oft ganz praktische Probleme auf wie beispielsweise der Lärmpegel in den Grossraumbüros. Wie auch andere Befragte setzt die Arbeitnehmervertreterin zudem ein grosses Fragezeichen hinter die Nachhaltigkeit und die tatsächlichen Einsparungen rund um die zahlreichen Zügelaktionen.

Entscheidend sei, dass Banken trotz Sparen neue Ertragsquellen erschliessen und das Kerngeschäft nicht tangiert werde, sagen Analytiker. Die Kostensenkungen müssten für den Investor periodisch quantifizierbar gemacht werden. Ausschlaggebend ist für diesen sowohl das Kosten-Ertrags-Verhältnis als auch, gleich wichtig, mit wie viel Risiko Erträge erwirtschaftet wurden.

### **Das IT-Grossprojekt «Dragon» der UBS**

Z. B. · Im Mai 2012 hat die UBS ihre Belegschaft über «Dragon» informiert, welches das grösste Outsourcing-Projekt bezüglich IT-Applikationen in der Geschichte der Grossbank ist. HCL Technologies, der viertgrösste IT-Konzern Indiens, übernahm weltweit die Bewirtschaftung sämtlicher älteren IT-Applikationen der UBS. Dieses sogenannte «Legacy-Portfolio» umfasst Anwendungen, welche die Bank zwar weiterhin betreiben muss, die von ihr aber nicht mehr weiter entwickelt werden. Bei HCL sollen rund 1000 Mitarbeiter eingebunden sein, die Outsourcing-Kosten geschätzte 250 Mio. bis 300 Mio. \$ betragen.

Einzig in der Schweiz konnte HCL aus regulatorischen Gründen den Auftrag nicht direkt übernehmen, mandatiert wurde deshalb die Swisscom-IT. «Dragon» betrifft alle Abteilungen der Grossbank, übernommen wurden die älteren IT-Anwendungen im Personalwesen, im Zahlungs- und Wertschriftenverkehr und in der Abwicklung. In der Bank verblieben rund um diese Applikationen einzig systemrelevante Funktionen und Mitarbeiter, die an Neuentwicklungen arbeiten. Das noch junge Projekt gilt als Pionierprojekt im Outsourcing-Bereich der Schweizer Finanzwelt. Gemäss Mitarbeitern funktioniert es bei einer Reihe von Programmen sehr gut. Bei einigen Programmen, beispielsweise im Währungsbereich, mussten den HCL-Leuten hingegen wieder UBS-Mitarbeiter für ein nun «begleitetes Outsourcing» zur Seite gestellt werden.

Die UBS betont, dass die Komplexität von «Dragon» und die damit verbundenen Anforderungen eine solide Basis für die Zusammenarbeit mit den externen Partnern erforderten. Weitere strategische Partnerschaften seien geplant.

### **Freistellungen bei der Credit Suisse, Kündigungen bei der UBS**

Z. B. · Die Sparübungen der beiden Grossbanken treffen vor allem die Mitarbeiter. Die UBS hat ein konkretes Abbauprogramm formuliert. Die Credit Suisse (CS) tut das zwar nicht, doch

dürfte das Effizienz-Credo der CS-Führung («Möglichst wenig Mitarbeiter an teuren Standorten, möglichst viele an billigen») zu grösseren Wechseln beim Personal führen.

Die Angst vor einer Entlassung ist bei den Mitarbeitern beider Banken gross. Diese gehen das Thema unterschiedlich an. Die UBS setzt auf die klassische Kündigung, was gemäss Bank «unserem Sozialplan entspricht». Denise Chervet vom Schweizerischen Bankpersonalverband schätzt besonders die Klarheit der Kündigungsbedingungen. Die normale Kündigungsfrist wird ergänzt um eine Freistellung von zwischen zwei und vier Monaten. Zudem gewähre der Sozialplan auch «dienliche finanzielle Unterstützung», die transparent geregelt sei.

Die CS dagegen stützt sich auf sogenannte Aufhebungsverträge (AV), intern Freistellungen genannt. Statt dass einem Mitarbeiter gekündigt wird, beenden beide Parteien das Anstellungsverhältnis. Die Mitarbeiter werden freigestellt und erhalten von der CS über Monate hinweg umfangreiche Unterstützung bei der Stellensuche in- und ausserhalb der Bank. Gemäss CS hat sich dieses Vorgehen sehr bewährt.

Grössere Firmen haben vermehrt die Tendenzen, AV anzuwenden. Ivo Hungerbühler von Bratschi Wiederkehr & Buob sieht bei einem AV mehrheitlich Vorteile für beide Seiten, unter anderem die grössere Rechtssicherheit. Bei Kündigungen komme es oft zu Krankheitsmeldungen, was die Kündigungsfrist verlängere. Bei einem AV dagegen werde ein fester Austrittstag vereinbart, der eingehalten werden müsse.

Die Freistellung erlaube zudem, sich voll der Suche nach einer neuen Stelle zu widmen, unter gewissen Bedingungen sei zudem ein rascher Antritt einer solchen möglich. Falls doch der Gang zum Arbeitslosenamt anstehe, müsse zwar dokumentiert werden, dass die Eigenkündigung per AV «nicht ganz freiwillig gewesen ist», so Hungerbühler, doch sei dieser Nachweis meist problemlos.

Chervet bemängelt, dass sich per AV freigestellte Mitarbeiter nicht mehr wehren. «Alle hoffen, intern eine andere Stelle zu erhalten», so Chervet. Im Fall einer Krankheit oder eines Unfalls beispielsweise sehe das Gesetz bei einer Kündigung verlängerte Fristen vor. Auch müsse ein Arbeitgeber eigentlich keine Klagen wegen missbräuchlicher Kündigung mehr befürchten.