

UBS schafft das Budget ab

Die meisten Mitarbeiter bekommen keine Kostenvorgaben mehr – Neue Organisationsform beschleunigt Wachstum

OLIVER STOCK

HANDELSBLATT, 5.7.2005

ZÜRICH. Die Schweizer Großbank UBS krepelt ihre Organisation um. Nachdem der weltgrößte Vermögensverwalter in der vergangenen Woche bekannt gegeben hatte, eine neue Einheit für Hedge-Fonds zu schaffen und die bislang in zwei Sparten operierenden Vermögensverwalter zusammenzulegen, will die Bank nun rund zwei Dritteln ihrer 68 000 Mitarbeiter keine Budgetvorgaben mehr machen. Dadurch soll der Konzern schneller als bisher wachsen können, sagte Anton Stadelmann dem Handelsblatt. Er ist Finanzchef der mit 44 000 Mitarbeitern größten UBS-Sparte Wealth Management.

Die UBS hatte im vergangenen Jahr ihren Gewinn um 29 Prozent auf knapp 8,1 Mrd. Franken (5,3 Mrd. Euro) steigern können und damit ein Rekordergebnis erzielt. Das Aufwand-Ertrag-Verhältnis lag im ersten Quartal 2005 bei 69 Prozent. Konkurrenten wie die Deutsche Bank liegen mit Werten knapp unter 80 Prozent deutlich ungünstiger. Für die Schweizer ist dies offenbar Anlass genug, sich von ihrer defensiven, auf Kontrolle der Kosten ausgerichteten Strategie zu verabschieden und in die Offensive zu gehen. „Wir haben uns in den vergangenen Jahren fit gemacht. Jetzt können wir auf Wachstum setzen“, sagt Stadelmann.

Die neue Organisationsform soll einen Wachstumsschub bringen, indem den Mitarbeitern weniger finanzielle Vorgaben gemacht werden. Wer beispielsweise der Meinung ist, er brauche einen Assistenten, darf ihn einstellen, ohne sich zuvor weiter oben absichern zu müssen. Entscheidend ist, dass durch jede Maßnahme unterm Strich die Erlöse wachsen. Bereiche wie etwa der IT-Service, die theoretisch nur Kosten produzieren, erhalten Vorgaben zur Höhe der „Stückkosten einer Transaktion“ wie etwa einer Überweisung. Die Vorgaben sollen

möglichst unterschritten werden. Nur große strategische Projekte sollen laut Stadelmanns Worten noch zentral geplant und mit einem Budget versehen werden. Damit die Kosten nicht aus dem Ruder laufen, erhält jeder Mitarbeiter einmal im Monat eine Mitteilung, aus der hervorgeht, wo er im Vergleich zu namentlich genannten Kollegen steht. Stadelmann spricht von „positivem Druck“, der so erzeugt werde. Dort, wo die neue Organisation bereits eingeführt ist, seien erste Erfolge sichtbar. „Es gibt mehr Aktivitäten“, sagte der Finanzchef. Er rechnet damit, dass nicht zuletzt die UBS durch dieses Modell, das den Mitarbeitern mehr Verantwortung gibt, als Arbeitgeber interessanter wird.

Fachleute wie Michael Gaitanides interessieren sich bereits für das UBS-Modell. Der Professor ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmen und Organisation an der Universität Hamburg. Er hält die neue Organisationsstruktur für „einzigartig“ und rechnet damit, dass sie im Erfolgsfall viele Nachahmer finden wird. In der „Zeitschrift Führung und Organisation“ lobt er das Projekt als „außerordentliche Innovation“. „Dass technokratische Organisationselemente zu Gunsten einer persönlichen Führungsstruktur aufgegeben werden, ist sicher ein Pluspunkt“, stellt er gegenüber dem Handelsblatt fest. Die größte Gefahr sieht er in der Transparenz, die mit der Umorganisation einhergeht. Wenn jeder über die Stärken und Schwächen seiner Kollegen informiert werde, könne sich ein nicht nur förderlicher Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern entwickeln. Stadelmann hält dagegen: „Wir verlangen von den Mitarbeitern, dass sie sich gegenseitig unterstützen.“

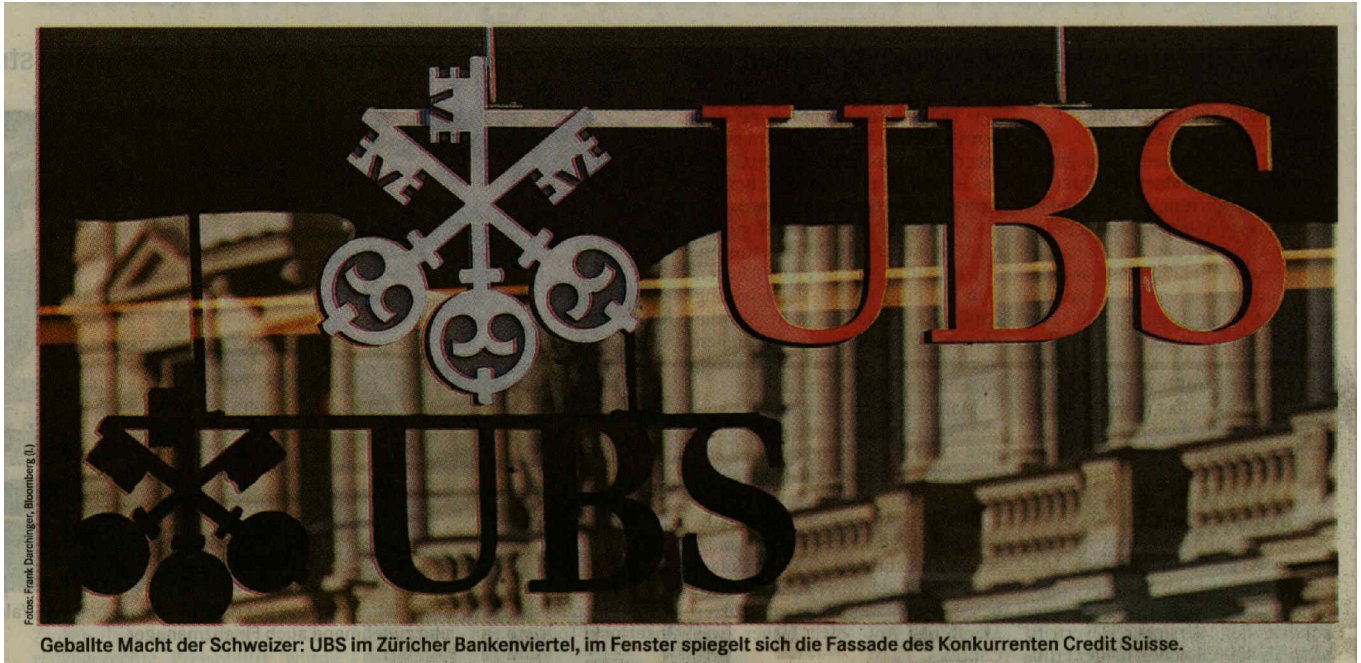
Die Umorganisation passt in die Strategie der UBS, die Konzernchef Peter Wuffli am Wochenende in einem Zeitungsinterview so formuliert hatte: „Wir signalisieren Appetit auf rasches Wachstum im Wealth

Management weltweit, vor allem in den USA.“ Diese Ankündigung zeigt nach Ansicht von Morgan Stanley, dass die Schweizer Bank ihre Anstrengungen vervielfacht, um den Abstand zu den Wettbewerbern Merrill Lynch und Citigroup in der US-Vermögensverwaltung zu verringern. Morgan Stanley sieht darin auch einen möglichen Hinweis auf kleinere Übernahmen. Im vergangenen Jahr hatte die UBS bereits das Geschäft mit den vermögenden Privatkunden, das die Schweizer Bank Julius Bär in den USA unterhielt, gekauft.

Seit Ende November vorigen Jahres hat die UBS darüber hinaus in Deutschland drei passende Kaufobjekte gefunden. Zunächst erwarb sie den Vermögensverwalter Sauerborn, dann das Vermögensverwaltungsgeschäft der Dresdner Bank Lateinamerika und schließlich 51 Prozent des Immobilienfondsgeschäfts der Siemens AG. Nach Abschluss der Transaktionen verwalten die Schweizer hier zu Lande rund 27 Mrd. Euro und sind etwa so groß wie die Commerzbank.

continued...

...continued



Wachstumskurs

■ **Umorganisation:** Budgetvorgaben, glaubt die UBS, sind ein defensives Element. Sie widersprechen dem Wachstumsdenken. Daher werden finanzielle Vorgaben abgeschafft.

■ **Neue Geschäftsfelder:** Die Bank will zu Beginn des nächsten Jahres mit einer Hedge-Fonds-Einheit starten, die den Namen Dillon Red Capital Management trägt. Hedge-Fonds sind wenig regulierte Anlagepools und für Investoren interessant, weil sie gute Verdienstmöglichkeiten bieten. Allerdings kann diese Anlageform auch sehr riskant sein.

■ **Zukäufe:** Konzernchef Peter Wuffli hat wiederholt kleinere Zukäufe in Aussicht gestellt und etwa in Deutschland mit Sauerborn auch bereits in die Tat umgesetzt.