

Change Management – UBS Supply & Demand Management (SDM)

Thomas Schnadt (Februar 2010)

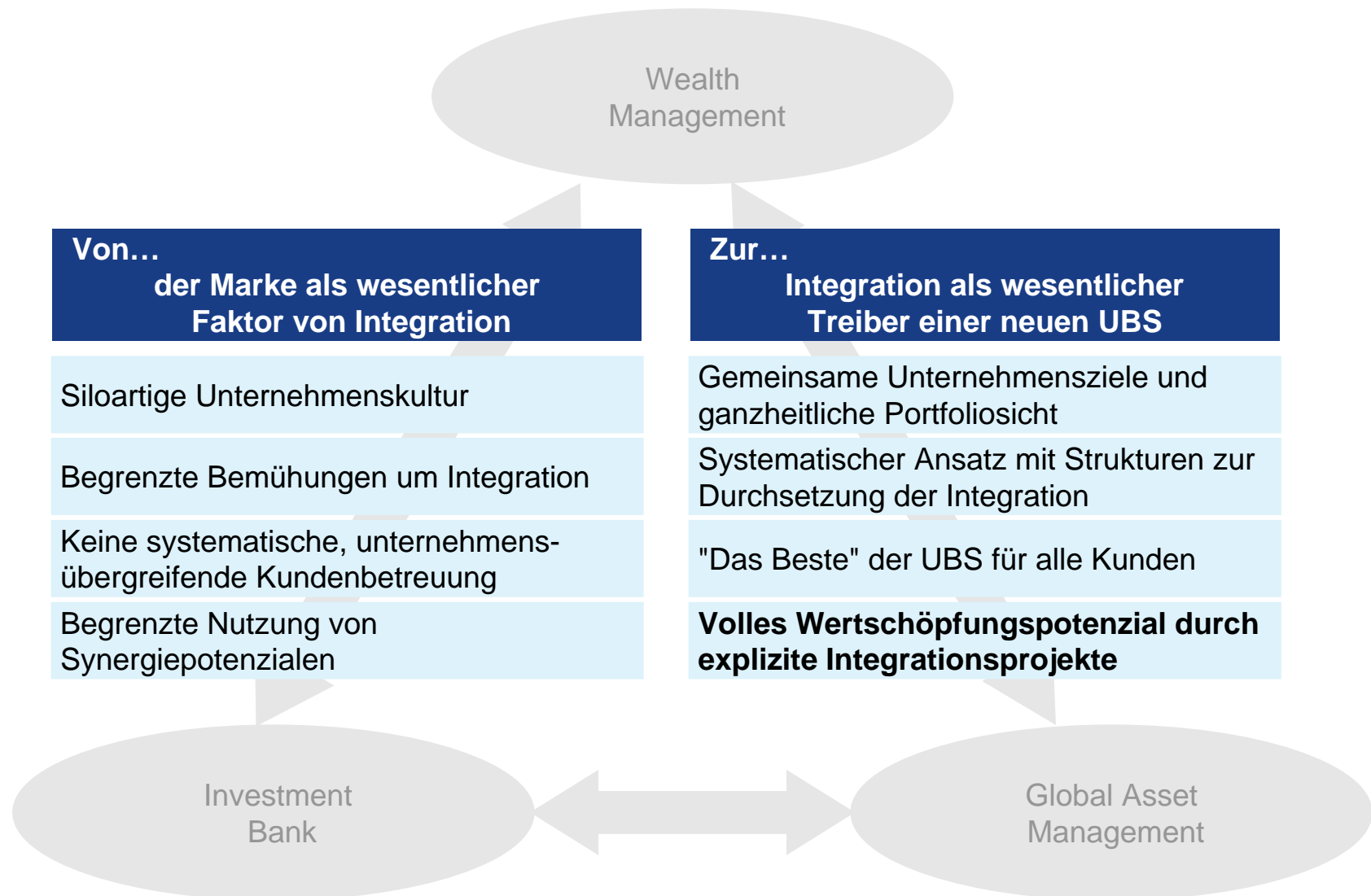
Fallstudie zum Change Management – Aufbau einer neuen SDM-Organisation der UBS in einem schwierigen Umfeld

Einführung

- Veränderungen bei der UBS haben zu einer umfassenden Reorganisation geführt
- Alle Backoffice-Funktionen wurden im Corporate Center zentralisiert
- Im August 2009 stiess ich zur UBS, um eine neue globale SDM-Organisation aufzubauen
- Wir haben insgesamt 5 Organisationseinheiten mit ~225 FTE integriert
- Aus meiner Erfahrung heraus habe ich drei Change Management Fokusbereiche identifiziert, die einen erfolgreichen Veränderungsprozess sicherstellen

Die UBS hat sich – ausgelöst durch die Finanzkrise – neu definiert...

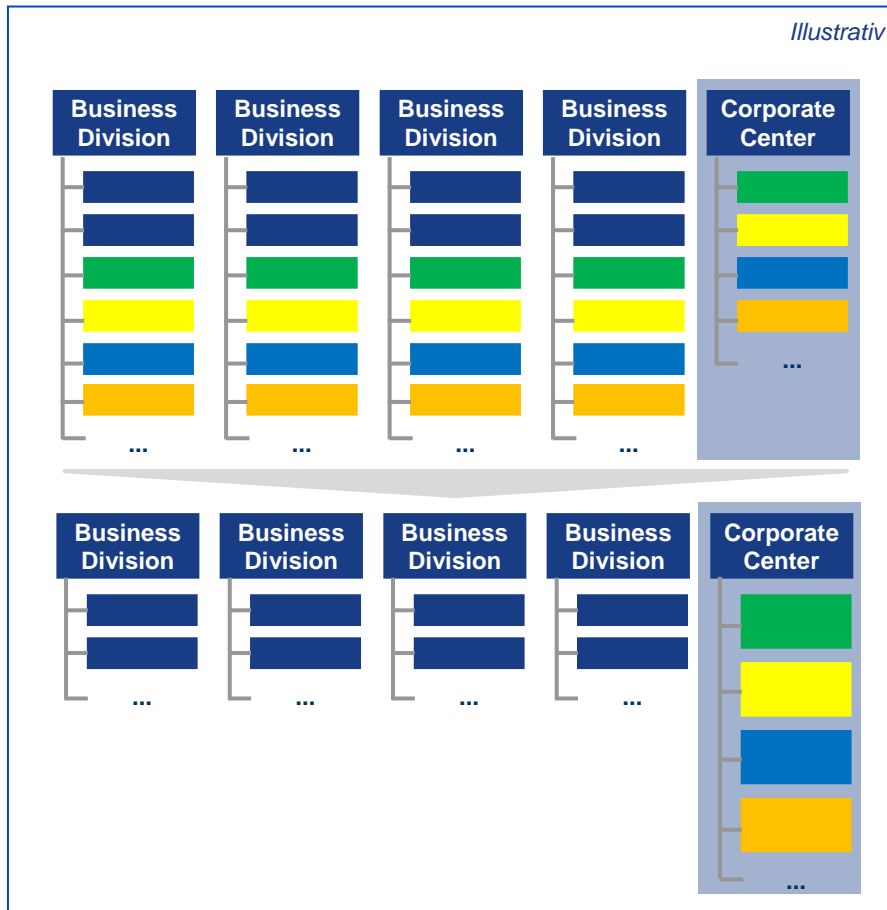
Echte Integration als wesentlicher Pfeiler der neuen Strategie



...wobei die Integration des Corporate Centers eine zentrale Massnahme darstellt

Transformation des Corporate Centers (CC)

Zentralisierung der CC- Funktionen



Getroffene Massnahmen

- Zentralisiertes und integriertes Management der Kontrollfunktionen
- Einheitliches Group COO Service-Delivery-Modell
- Gruppenweites Kostenmanagement und -verantwortlichkeiten
- SDM als neuer Bereich innerhalb des CC

Erwartete Vorteile

- Erhöhte Transparenz
- Zentralisierte Kontrollfunktion und optimale Allokation der Ressourcen
- Vereinfachte Strukturen für schnelle Entscheidungsfindung und -umsetzung
- Signifikante Effizienzverbesserungen und Einsparungen

SDM ist beim Vorantreiben der notwendigen Veränderungen drei Leitmotiven gefolgt

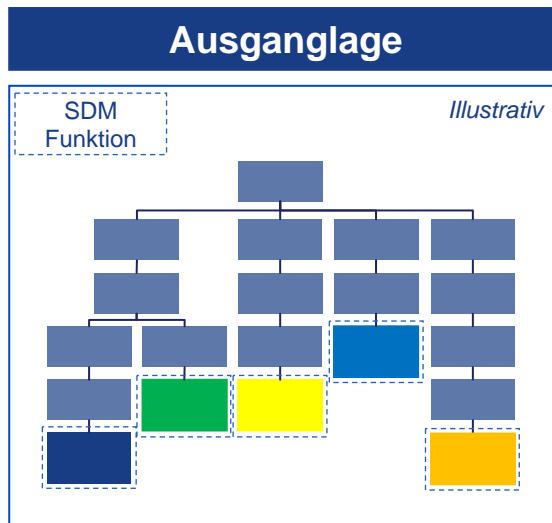
Wesentliche Erfolgsfaktoren des Change Managements

Wesentliche Erfolgsfaktoren...	...und wie SDM sie umgesetzt hat
Klare Richtung	<ul style="list-style-type: none">▪ Gruppenweites Kostenmanagement und Verantwortlichkeiten▪ Aufsetzen einer UBS-weiten SDM-Organisation▪ Mandat: Verantwortung für UBS-weites Kostenmanagement/ Supply Management
Schnelle Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">▪ Aufbau einer leistungsfähigen Organisation▪ Management der UBS-Drittkosten▪ Zusammenarbeit mit internen Business-Partnern▪ Verbesserung der Effizienz von SDM
Überzeugende Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▪ SDM-interne Massnahmen, z.B. globale Townhalls, Frühstücksmeetings, regelmässige Email-Updates▪ Massnahmen für Vorstand und interne Business-Partner, z.B. Roadshows, Intranet-Auftritt, Reden

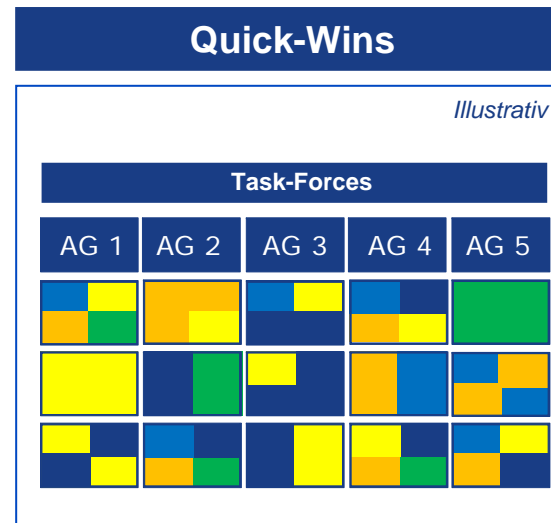
Details:
siehe
folgende
Seiten

1 Frühzeitiger Einsatz von Task-Forces ermöglichte eine reibungslose Transition und Nutzung des günstigen Marktes

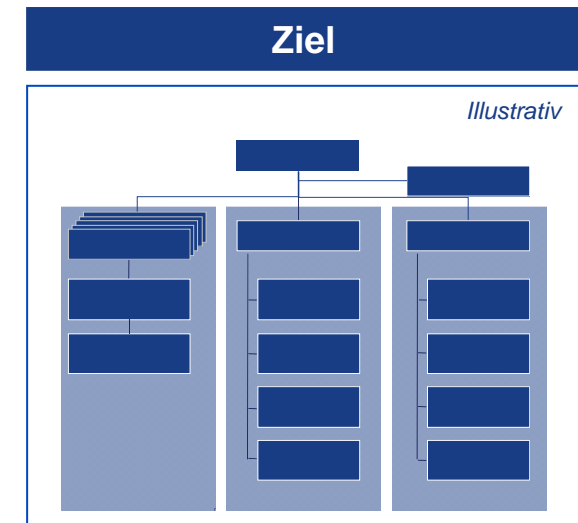
Aufbau einer leistungsfähigen Organisation



- Fünf divisional organisierte Einheiten (ca. 225 FTE)
- Begrenzte Interaktion und Abstimmung
- Fehlende zentrale Governance



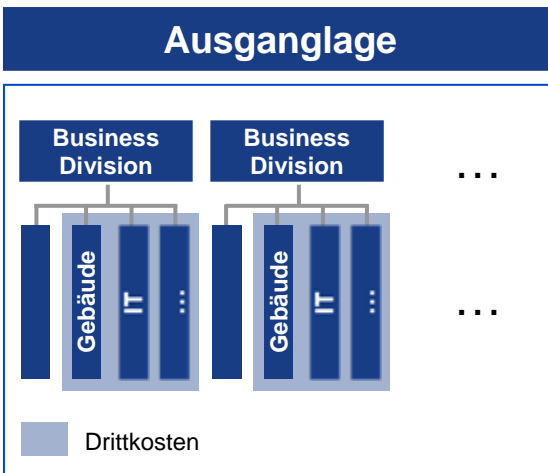
- Übergangslösung: Zusammenfassen der Sourcing-Aktivitäten in globalen Task-Forces
- Ausrichtung der Arbeitsgruppen anhand der Parameter der künftigen Organisationsstruktur
- Zielsetzung: Nutzung der globalen Einkaufsmacht und Initiierung globaler Zusammenarbeit



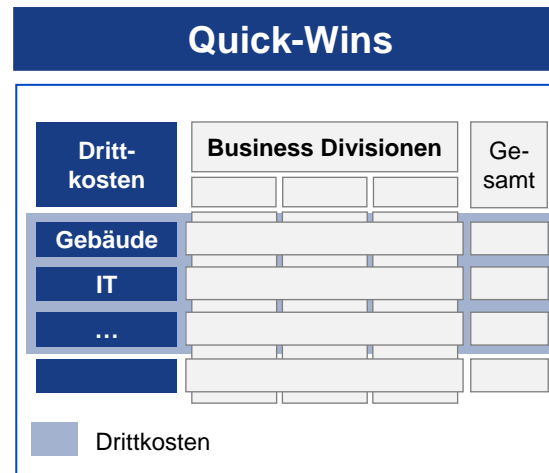
- Aufsetzen eines neuen Organisationsmodells
- Funktionale Verantwortlichkeiten mit betont globalem Fokus
- Transition/ Integration der Aktivitäten der Task-Forces

2 Nach der raschen Implementierung von Eckpunkten binden wir Kostenmanagement nun weiter in die UBS ein

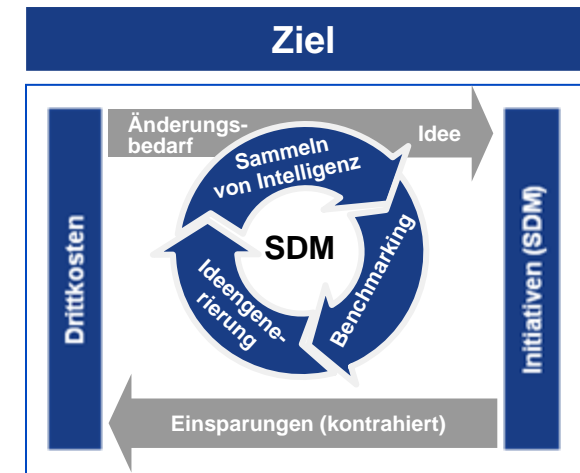
Management der UBS-Drittkosten



- Management der Drittkosten innerhalb der Business-Divisionen
- Geringe Transparenz
- Fehlende ganzheitliche Governance bzgl. Kostenmanagement



- Aufsetzen eines UBS-weiten Frameworks zum Kostenmanagement
- Zentralisierung der Management-Kontrolle hinsichtlich Drittkosten



- Identifizierung und Implementierung neuer Initiativen als fortlaufende Aktivität
- Einbindung in die Finanzwelt

3 Auf Basis der globalen Supply Management Weisung bauen wir derzeit Beziehungen mit allen Stakeholdern auf

Enge Kooperation mit internen Business-Partnern

Ausgangslage

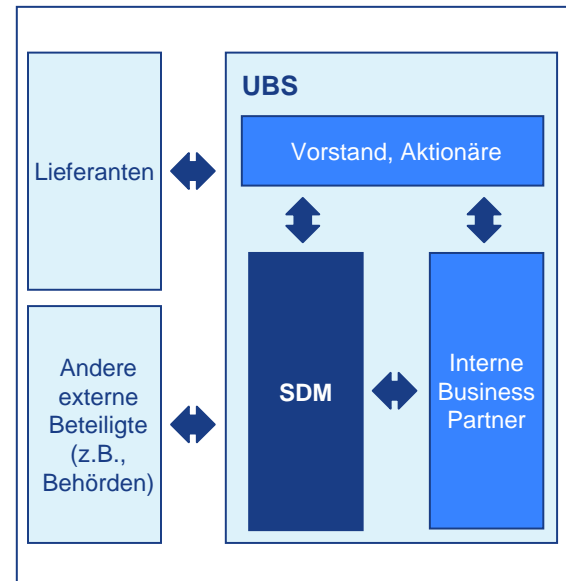
- Ehemalige SDM-Einheiten wurden nur auf Veranlassung der Business- Divisionen involviert
- Ad-hoc Aufträge
- Divisionales Sourcing auf Ebene unterschiedlicher Herangehensweisen

Quick-Wins



- Globale Supply Management Weisung implementiert
- Umsetzung der Kooperationsprinzipien und Prozesse sichergestellt

Ziel



- Enge Kooperation mit allen relevanten Stakeholdern
- Verlass auf solide und vertrauensbasierende Beziehungen mit internen Business-Partnern

Ich habe einige Prinzipien identifiziert, die vielleicht auch Ihnen dabei helfen können, Veränderungen zu meistern

Persönliche Erkenntnisse/ Lessons Learned

Klare Richtung	<ul style="list-style-type: none">▪ Evaluierung aller möglichen Optionen (inkl. Vorteilen und Nachteilen), um eine solide Entscheidung herbeizuführen (Vermeidung von Überraschungen)▪ Entwicklung einer klaren und überzeugenden Strategie vor der Eröffnung von Gesprächen mit Beteiligten (Übernahme der Führung)▪ Sicherstellen eines klaren “Buy-in” der Entscheidungsträger bevor ein breiteres Publikum angegangen wird (Vermeidung zeitraubender Diskussionen)
Schnelle Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">▪ Frühzeitige Identifizierung und Implementierung schneller Erfolgsbeiträge/ Quik-Wins (Nachweis, dass eigene Strategie funktioniert)▪ Identifizierung eines "Winning Teams" (Sicherstellen der strategischen Passung und Nutzen als Multiplikator)▪ Schnelle Besetzung von Schlüsselpositionen (der Organisation ein Gesicht geben)
Überzeugende Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▪ Regelmässiges Informieren der Belegschaft bezüglich Fortschritt (Vision anschaulich darstellen)▪ Klare und zielgerichtete Ansprache aller Stakeholder aller Ebenen (Organisation und sich selbst vermarkten)▪ Nicht vergessen auch „schlechte“ Nachrichten zu kommunizieren (glaubwürdig bleiben und ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld schaffen)

Überleitung zur Diskussionsrunde

Fragen

- An welchem Punkt einer Veränderung in Ihrer Organisation stehen Sie und worin sehen Sie die grössten Herausforderungen?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach darüber hinaus noch wichtig?
- Woran haben Sie den Erfolg Ihrer Change Management Aktivitäten festgemacht/ gemessen?