



A man in a dark sweater and trousers is walking on a road, carrying a folder. He is looking to his right with a slight smile. The background shows a road with a guardrail and a body of water in the distance under a clear sky.

# „Hit the road Jack“

**Schlanke Prozesse im Operations-Bereich der Hochfinanz: Die Weltbank UBS und Porsche Consulting gehen erfolgreich gemeinsame Wege. Bei einem Workshop in Leipzig fiel der Startschuss zu einem weiteren ehrgeizigen Projekt. Dabei ging es auch um Low-Speed, High-Speed und Beweglichkeit.**

Text: Reiner Schloz, Fotos: Matthias Hangst

Stillstand bedeutet in aller Regel den Tod jeder Idee, zumindest sorgt er für inakzeptable Verspätungen. Aber was soll man machen, wenn sich auf der A14 zwischen Leipzig und Magdeburg ein mächtiger Lkw querlegt und einen Großteil seiner feuergefährlichen Ladung dem Flüsterasphalt spendiert? Die Räder stehen still, stundenlang. Angesichts des Megastaus forderte Guido Bühler von seiner Mannschaft „Aktion“. Der Management Director Cash and Derivatives Operations (CDO) bei der Weltbank UBS ließ kollektiv die Windjacken überstreifen und schickte seine Teammitglieder vom Bus auf die Straße. „Hit the road Jack“, hieß das einst bei Ray Charles: Nächste Ausfahrt Porsche-Werk Leipzig. So rund drei Kilometer.

Bester Dinge marschierten die Finanzexperten los, erst vorbei an der überraschten Staugemeinde, dann an den verdutzten Feuerwehrleuten (die die Unfallstelle sicherten), um schließlich Neuland zu betreten: Drei Fahrspuren auf einer leeren Autobahn für einen Spaziergang. Zwar identifizierte die „Leipziger Volkszeitung“ am nächsten Tag die Wandergruppe als erwartungsfrohe „Urlauber, die aus Angst, ihren Flieger zu verpassen, den Weg Richtung Flughafen zu Fuß antraten“, in Wirklichkeit aber bewies die Aktion nur ein weiteres Mal, dass die Flexibilität der UBS-Mitarbeiter weit über dem Durchschnitt liegt. Wenn es die Umstände verlangen, beginnt ein Workshop eben als Walkshop.

Im futuristischen Kundenzentrum des Leipziger Porsche-Werks standen die Experten von Porsche Consulting bereits in den Startlöchern. Jörg Hattenbach, Leiter Geschäftsbereich Produktion und Logistik bei Porsche Consulting, sowie seine Mitstreiter Holger Brandt und Patrick Kück stimmten die Bank-Mitarbeiter zwei Tage lang auf die Zukunft ein. Und die soll weitreichende Veränderungen mit sich bringen. Es ging um Business Process Reengineering, also um eine bevorstehende, ziemlich intensive „Renovierung“ (Jörg Hattenbach) des Bereichs

CDO – eine erforderliche Maßnahme für die UBS, wenn die Zukunft noch rosiger aussehen soll als die eh schon blendende Gegenwart.

2004 setzte die Bank 41,069 Milliarden Schweizer Franken um und erwirtschaftete dabei einen Gewinn von 8,089 Milliarden Schweizer Franken – nach Steuern. Die Finanzfabrik beschäftigt weltweit 70 502 Mitarbeiter, 25 958 davon in der Schweiz. Neben dem Hauptsitz in Zürich sind London, Singapur, Tokio, New York und Stamford im US-Bundesstaat Connecticut bedeutende Standorte. Global betrachtet sind von der Zusammenarbeit mit Porsche Consulting rund 1000 Mitarbeiter aus dem Bereich CDO direkt betroffen, indirekt rund 5000 Beschäftigte. Ihr Job ist die Abwicklung weltweiter finanzieller Transaktionen von der Auftragsannahme bis zur Verarbeitung im Markt. Bühler: „Wir bieten regionalen Kunden eine globale Plattform.“ Ein hartes Geschäft. Investment Banking lebt von ständigen Innovationen. Eine Aufgabe, die UBS zum Wohl der Kunden mit großer Effektivität erledigt, aber „nicht immer effizient“ (Bühler). Weil die Preistransparenz sehr hoch ist und die Margen immer kleiner werden, ist die UBS bei der Suche nach Kundenanreizen anderweitig fündig geworden. Bühler: „Wir müssen den Kunden noch stärker in das Epizentrum unseres Denkens und Handelns stellen. Wir können uns gegenüber der Konkurrenz nur durch einen umfassenden Service abheben. Und in diesem Bereich können wir von der Industrie noch viel lernen.“

Der Schweizer Finanzexperte, der privat eine tiefe Leidenschaft fürs Auto pflegt, besuchte 2003 die Produktion von Porsche in Zuffenhausen. „Ich war von den Prozessabläufen beeindruckt“, sagt Bühler, „und wollte wissen, wer das gemacht hat.“ So kam Porsche Consulting ins Spiel – und wurde, wie Geschäftsführer Eberhard Weiblen nicht ohne Stolz betont, eine der ersten Beratungsgesellschaften die mit dem Blick für schlanke Prozesse das Bankgeschäft sezieren. Die Annäherung ▶



Volle Aufmerksamkeit I: Eberhard Weiblen, Jörg Hattenbach (v. l.)



Volle Aufmerksamkeit II: Gudio Bühler (l.) und Konrad Graf





Erst die Arbeit (l.), dann das Vergnügen: Die Finanzexperten testeten den Cayenne im Leipziger Gelände

ans Thema war folglich auch für die Berater etwas Besonderes. Finanzgeschäfte sind schließlich Kopfsache, den Rest erledigen IT-Systeme. Sprich: Man sieht sie nicht, man kann sie nicht greifen. Allenfalls hört man sie. So erinnert sich Jörg Hattenbach noch gut an seinen ersten Besuch bei UBS in London. „Im zweiten Stock saßen 300 Mitarbeiter, alle riefen durcheinander, manche sprachen in zwei Telefone gleichzeitig und bedienten noch den Computer. Auf einen Außenstehenden wirkt das chaotisch und man fragt sich: Was passiert hier eigentlich?“

Im ersten Modul wurden deshalb nach den Interview-Ergebnissen die Prozesse modelliert und nachgespielt. Dabei wurde jeder Schritt nach Wertschöpfung und Verschwendung optimiert. Das führte zu fast 40 Prozent Effizienzverbesserungen, zu sogenannten „Quick wins“ zur kurz- und mittelfristigen Kapazitätssteigerung. Daneben

werden die Bank-Mitarbeiter mit dem Ziel geschult, sich bei ihrem Optimierungsprozess auf Dauer von Porsche Consulting unabhängig machen zu können.

Im Leipziger Workshop – die 15 Teilnehmer kamen aus der Schweiz, England, den USA, Hong-Kong und Indien – ging es nun um die mentale Einstimmung auf Modul zwei. Die UBS-Vision sieht vor, mit Hilfe schlanker Prozesse bei gleicher Mitarbeiterzahl, höherer Qualität und angemessener Risiko-Kontrolle zwei bis drei Mal so viele Aufträge abzuwickeln wie heute. Dazu benötigt man ein Business Process Reengineering: einschneidende Veränderungen in großen Schritten. Langfristige Maßnahmen müssen geplant und deren Implementierung vorbereitet werden. Hattenbach: „Wir müssen sehen, was diese Veränderungen für die aktuellen Prozesse und die vorhandenen Systeme bedeuten. Es geht um strategische und produktionsstrategische Fragen.“ ▶

# Caracho

Das Magazin von **Porsche Consulting**

**Nr. 02 Dezember 2005**

**Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes:**  
Eberhard Weiblen, Geschäftsführer Porsche Consulting

**Herausgeber:**

Anton Hunger, Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Presse,  
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

**Projektleitung | Koordination:**

Bernd Würsching, Dunia Fernández

**Redaktion | Beratung:**

Jutta Deiss, Elmar Brümmer, Reiner Schloz  
Mitarbeit: Karolina Kos

**Grafische Gestaltung | Artdirection:**

Alex Bernet, Gianluca Sarra  
Vischer & Bernet GmbH, 70180 Stuttgart

**Kontaktadresse:**

Porsche Consulting GmbH  
Porschestraße 1  
74321 Bietigheim-Bissingen  
Deutschland

Telefon +49 (0)711 911-1 21 11  
Telefax +49 (0)711 911-1 22 03  
E-Mail: caracho@porsche.de  
Internet: www.porsche-consulting.de

**Gesamtherstellung:**

Raff GmbH, 72585 Riederich

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.  
Für unverlangt eingegangene Fotos, Dias, Filme oder Manuskripte kann  
keine Gewähr übernommen werden.

Porsche Consulting GmbH  
ist eine Tochtergesellschaft der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

**Beirat:**

Michael Macht,  
Vorstand Produktion und Logistik, Porsche AG  
Harro Harmel,  
Vorstand Personal- und Sozialwesen, Porsche AG



Dreck-Spatz: Auch hier fühlt sich der Cayenne ganz wie zu Hause

Ein Vorgehen, das bei den Betroffenen ein Umdenken erfordert. Deshalb sagt Guido Bühler: „Das alles fängt in den Köpfen an. Wir wollen wie Porsche kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Deshalb müssen wir die Sache fundamental angehen und Veränderungen visualisieren.“

Von der geistigen Flexibilität seiner Mitarbeiter ist er überzeugt und sah sich in Leipzig bestätigt. Dort wurde via Beamer an die Wand geworfen, was jeder verinnerlichte: „It's time for the rubber to hit the road“. Die Abwandlung von Ray Charles' musikalischem Startschuss wurde übrigens ziemlich wörtlich umgesetzt. Zum Ende der Veranstaltung durften die Teilnehmer nicht nur einen Cayenne durch die anspruchsvolle Geländestrecke steuern. Auf der Einfahr- und Prüfstrecke bot sich die Mitfahrgelegenheit im Supersportwagen Carrera GT. Dabei wurde reichlich Gummi gelassen. Ob beim Spaziergang auf der Autobahn oder mit High-Speed auf Asphalt – die UBS verliert eben keine Zeit. ◀