

IT-Landschaften im Wandel Transformation als Chance

In den letzten Jahren hat das Bankgeschäft einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlaufen. Auch die IT-Organisation der UBS muss auf solche Wechsel und die daraus resultierenden neuen Anforderungen reagieren, ohne Abstriche an Sicherheit und Verfügbarkeit machen zu müssen und ohne Innovationskraft zu verlieren.

VON MARTIN FABINI, BASIEREND AUF EINEM GESPRÄCH MIT STEFAN ARN

Das Bankgeschäft im Allgemeinen und das Vermögensverwaltungsgeschäft im Speziellen hat sich im Verlaufe der letzten Jahre grundlegend gewandelt. Immer neue Produkte und Dienstleistungen müssen einer Vielzahl von neuen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen genügen. Für die IT bedarf dies einer notwendigen und teils tiefgreifenden Transformation der IT-Landschaft: Der Trend geht weg von einzelnen Problemlösungen hin zu einer integrierten, konsistenten und transparenten Service-Plattform.

Stabile Basis

Bei der UBS wird diese Transformation von den Teams in der IT als Chance wahrgenommen, die Zukunft der Bank in hohem Masse mitzugestalten. Das positive Momentum, das in letzter Zeit aufgebaut wurde, hat diese Teams zusammengeschweisst, und als «Turnaround Teams» haben sie das Potential, auch weiterhin Grosses zu leisten. Dabei basiert diese Transformation im Wesentlichen auf drei Säulen:

- ▶ Verlässlichkeit, Effizienz und Compliance bei den Betriebsprozessen
- ▶ Ausrichtung am Kunden und «Time to

Market» bei der Neuentwicklung von IT-Services

- ▶ Mindset, Motivation und Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter

Die Etablierung von Governance- und der Einsatz von Standardprozessen, wie beispiels-

weise den in der IT Infrastructure Library (ITIL) beschriebenen Service-Prozessen, helfen dabei, eine sehr effiziente Organisation aufzubauen. Deren Aufgaben können in hohem Masse automatisiert sowie in hoher Qualität und zu jedem Zeitpunkt voll transparent erledigt werden. Sie bilden das Rückgrat der Bank und stellen die Basis für die hohe Verfügbarkeit der Services, die Sicherheit der Daten und die Einhaltung von Bestimmungen sicher. Die Ausrichtung auf Effizienz und Compliance

lässt jedoch nicht allzu viel Spielraum für neue Ideen und Ansätze, für Versuch und Irrtum – also für die Dinge, die nach allgemeinem Verständnis die Grundlage von Innovation und Erneuerung bilden.

Freiräume für Neuentwicklungen

Die Neuentwicklung von IT-Applikationen, speziell bei der Applikationsentwicklung für

IN KÜRZE

Der Wandel in der Bankenwelt erfordert auch eine Transformation der entsprechenden IT-Landschaften. Bei der UBS sehen die IT-Teams diesen Wandel als Chance, die Zukunft der Bank mitzugestalten. Dazu ist es aber vonnöten, dass die Mitarbeiter den Wandel auch als Chance wahrnehmen. Gefragt sind Neugier, Willen und das Potential, Ziele erreichen zu wollen. Genauso wichtig ist zudem der respektvolle Umgang miteinander.





neue Bankdienstleistungen, stellt hier andere Anforderungen. Dieser Entwicklungsprozess ist vielmehr durch eine hohe Prozessvariabilität gekennzeichnet. Von der ersten Erhebung der Anforderungen bis schliesslich zur Programmierung des Datenbankzugriffs ist die Entwicklung eine Abfolge von Entscheidungen, die den weiteren Verlauf der Entstehung prägen. Die Möglichkeit, diese Entscheidungen zu überprüfen, zu hinterfragen und in einem gewissen Mass auch zu revidieren, bieten iterative Prozesse wie RUP oder Scrum. Nur durch die ständige Interaktion zwischen Kunde und Entwicklungsteam kann letztendlich auch die so wichtige «Time to Market» eingehalten werden. Die Möglichkeit der zeitnahen Korrektur und die ständige Überprüfung der Anforderungen auf Aktualität und Relevanz ermöglichen Business gerechte Lösungen mit minimalem administrativem Überbau.

Der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg

Jedes Unternehmen lebt vom Know-how, der Leistung und dem Verhalten seiner Mitarbeiter. Die Gesamtheit der Mitarbeiter formt die Kultur eines Unternehmens. Deren Auswahl ist deshalb entscheidend. Speziell im IT-Bereich, in dem der Fortschritt immer noch rasant vorstättgeht, ist es essentiell, dass die Mitarbeiter diesen Wandel als Chance und nicht als Bedrohung betrachten. Hier sind in allen Bereichen und auf allen Ebenen Mitarbeiter gefragt, die neugierig sind, die den Willen und das Potential haben, das Unternehmen zu gestalten und die diese Ziele im Team erreichen wollen. Grundlage für ein erfolgreiches Teamwork ist natürlich der respektvolle Umgang miteinander. Darüber hinaus hat sich in der UBS eine Feedback-Kultur etabliert, die auf Basis dieses Respekts konstruktive Kritik und Anregungen zu Verbesserungen ermöglicht. Jeder, auch der CIO, ist jederzeit ansprechbar. Gleichzeitig besteht aber auch die Verpflichtung, aus berechtigter Kritik die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. In diesem Klima ist es auch möglich, Risiken einzugehen – denn offene Kommunikation zu jedem Zeitpunkt macht Risiken kalkulierbar und transparent. Selbst im Falle eines Scheiterns wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern werden die Gründe analysiert und die richtigen Lehren für den nächsten Anlauf gezogen.

Die richtige Balance

Auf Basis der eingangs erwähnten drei Säulen können die Kreativität und der Ideenreichtum von Mitarbeitern, Partnern und Zulieferern der UBS für echte Innovationen genutzt werden. Bei der UBS liegt der Fokus zurzeit auf den

Themen Mobile Banking sowie Web 2.0. Die Bank ist aktuell dabei, eine Web-2.0-Kollaborationsplattform zur Abwicklung von internen Projekten zu entwickeln. Im mobilen Bereich wird an einer Mobile-Banking-Applikation gearbeitet, die auf der Idee eines Mitarbeiters basiert – was durchaus als Beispiel für ein erfolgreiches Innovationsmanagement gelten kann. Die Applikation ermöglicht die zeit- und ortsunabhängige Abwicklung von Finanzdiensten unter Zuhilfenahme mobiler Endgeräte. Dabei werden auch die bekannten Sicherheitstoken wie PIN und TAN auf die mobile Plattform gebracht.

Der Spagat zwischen einer hochstabilen und verlässlichen Banken-IT und der notwendigen Risikobereitschaft, die erst echte Innovation ermöglichen, ist also nur mit einer ausgewogenen Mischung aus zielführenden Prozessen, einem konstruktiven Klima und den richtigen Leuten möglich. Diese Balance zu erreichen und zu erhalten ist die grosse und spannende Herausforderung, der sich ein CIO zu stellen hat. ■

ZUR PERSON

Stefan Arn ist seit Ende 2009 CIO des Bereiches Wealth Management & Swiss Bank bei der UBS.

Einen Namen in der Branche machte sich Arn als Gründer und CEO der Adnovum Informatik, die er Anfang 2007 zu Gunsten der UBS verliess. Mit dem Aufbau der Adnovum begann Arn noch während seines Informatikstudiums an der ETH Zürich Ende der 80er Jahre. Von Ernst & Young wurde er zum «Entrepreneur of the Year 2003» in der Kategorie Handel/Dienstleistungen gekürt.



DER AUTOR

Martin Fabini ist Lead Consultant und Head of SOA und BPM bei der BSgroup Technology Innovation AG. Er studierte Mathematik an der Universität Göttingen

und ist seit 15 Jahren in der IT tätig. Mit einem Hintergrund als Softwareentwickler und Architekt hat er im Verlaufe der letzten Jahre vielfältige Managementaufgaben (Projekt und Linie) und Beratungsmandate wahrgenommen.

