

Mit Vollgas dabei

Sabine Keller-Busse sorgt als Chief Operating Officer (COO) von UBS Schweiz dafür, dass der Betrieb innerhalb der Bank läuft. Und zwar möglichst reibungslos und vorwärts.

Text _ Sandra Willmeroth Bild _ Balz Murer

Ein COO sei so eine Art Innenminister der Bank, erklärt Sabine Keller-Busse. Ihre Aufgabe ist es, das Tagesgeschäft sicherzustellen und alles, was in den verschiedenen Funktionen läuft, wieder zusammenzubringen, auf strategischem Kurs zu halten und vor allem: voranzutreiben. Man glaubt dieser schwungvollen Frau sofort, dass sie die Dinge voll Power vorantreibt. Das Spektrum der Aufgaben könnte dabei breiter nicht sein: Ob es darum geht, strategische Initiativen wie das aktuelle Multichannel-Projekt und die Vorsorgeinitiative umzusetzen, die neuen Vorschriften rund um das Thema Regulierung bei UBS Schweiz zu implementieren oder den reibungslosen Geschäftsablauf sicherzustellen: Alles, was läuft, geht über den Tisch der COO. Und die ist zufrieden, wenn möglichst viel vorgeht. «Es motiviert mich enorm, wenn ich sehe, dass ich etwas bewegen kann», sagt sie.

Für Sabine Keller-Busse summiert sich die inhaltliche Fülle und Breite ihres Pflichtenheftes zu einem Traumjob. Nichts wäre für sie schlimmer als täglicher Gleichgang. «Ich liebe es, mit vielen Bällen gleichzeitig zu jonglieren», sagt sie und strahlt dabei eine Begeisterung aus, als sei sie wirklich eine Zirkus-Jongleurin, die Kinderaugen zum Leuchten bringt. «Allerdings berechne ich auch die Flugbahnen der Bälle vorher und schätze ihre Geschwindigkeiten», räumt sie ein und ist wieder ganz Bankerin. Dabei



▲ Die «Innenministerin» von UBS Schweiz: COO Sabine Keller-Busse.

ist sie das erst seit gut sechs Jahren, vorher war sie über 13 Jahre lang Beraterin bei McKinsey, allerdings dort schon spezialisiert auf die Beratung von Finanzhäusern. Das erklärt, warum sie sich bei UBS trotz ihrer erst relativ kurzen Zugehörigkeit von gut dreieinhalb Jahren so gut zurechtfindet. «Was ich anfangs rausfinden musste, waren die konzerninternen Netzwerke und Wege – doch das ging rasch. Heute kenne ich die ganze Bank – und die ganze Bank kennt mich!», lacht sie.

Nicht den Gutmenschen spielen

So fröhlich und gelöst ist sie nicht immer, oft muss sie Entscheide treffen, die nicht auf Gegenliebe stossen. «Natürlich fällt mir das nicht leicht, ich sehe ja die Passion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Projekten, aber wir haben nun mal Restriktionen, und es ist unter anderem mein Job, dafür zu sorgen, dass

«Als COO muss ich herausfordern und priorisieren. Das bedeutet oft auch unpopuläre Entscheidungen.»

diese eingehalten werden», sagt sie. Ihre Aufgabe sei es nicht, den Gutmenschen zu spielen. «Als COO muss ich herausfordern und priorisieren. Und das bedeutet halt oft auch unpopuläre Entscheidungen.» Ebenso oft bedeutet es aber Innovation und Begeisterung – bei Sabine Keller-Busse selbst, bei ihren 900 Mitarbeitern und bei anderen Kollegen, die beispielsweise ebenso wie sie eine helle Freude an der aktuellen Marketing-Kampagne zum E-Banking oder zur Vorsorgeinitiative empfinden. «Haben Sie das riesige Plakat am Zürcher Hauptbahnhof schon gesehen? Ist die Kampagne nicht super?», fragt sie, und ihre Begeisterung steckt an. So mitreissend sie sein kann und so schnell sie denkt, redet und schaltet, so ruhig und gelassen muss sie bleiben können, wenn andere in Hektik auf sie zukommen. «Oft muss ich den Dingen die Aufregung nehmen, sonst bricht am Ende wirklich noch Nervosität aus», behauptet sie und ergänzt: «Wenn ich

nicht stressresistent wäre, ginge gar nichts mehr.» Wenn es etwas gäbe, was sie sich wünschen könnte, dann, dass der Tag 48 Stunden hätte. «Ich hätte gerne mehr Zeit für meine Mitarbeiter, würde gerne mal einfach so ein Schwätzchen am Kaffeautomaten halten, aber das liegt meist nicht drin», bedauert sie. Sie arbeite unglaublich gerne mit anderen Leuten zusammen, das ist eine Leidenschaft, die auch ihren ersten Berufswunsch gespeist hat, denn bis zur Matura wollte sie Lehrerin werden. Dazumal gab es in Norddeutschland, wo die deutsch-schweizerische Doppelbürgerin aufgewachsen ist, allerdings mehr arbeitslose Lehrer als freie Stellen, so dass sie sich zunächst um eine kaufmännische Lehre bei Siemens bemühte. Aus 1500 Bewerbungen wurden fünf Auszubildende ausgewählt: Vier Männer und Sabine Keller-Busse. Und nur der in den 80er-Jahren beim Siemens-Konzern noch vorherrschenden patriarchalen Haltung ist es zu verdanken, dass die damals 20-Jährige gleich nach ihrer Ausbildung gekündigt hat. Man(n) hatte ihr nämlich trotz ihres exzellenten Lehrabschlusses deutlich zu verstehen gegeben, dass man sich niemals etwas von einer Frau sagen lassen würde.

Das muss wohl irgendwas in ihr losgetreten haben, denn danach hat sie so richtig Gas gegeben. Sabine Keller-Busse entschied sich für ein Studium der Wirtschaftswissenschaften, und zwar in der Heimat ihrer Mutter: im schweizerischen St. Gallen. Nach sechs Semestern unterbrach sie die Hochschulausbildung, um nach dem plötzlichen und frühen Tod des Vaters den heimischen Familienbetrieb oben im Norden, zwischen Hannover und Braunschweig, interimistisch zu leiten. Das hat sie ein Jahr Vollzeit und dann gute vier weitere Jahre neben dem Studium getan, mit dem Ziel, dass der jüngere Bruder dann alt genug sein würde, um den Elektrobetrieb zu leiten. An die regelmässigen Fahrten in ihrem Golf GTI erinnert sie sich noch lebhaft. Viereinhalb Stunden war der Streckenrekord auf der A7 von St. Gallen über Memmingen nach Gifhorn – nachts, versteht sich.

Der Bruder war irgendwann alt genug, aber er wollte nicht, und so «habe ich meine erste Transaktion gemacht», nennt es Sabine Keller-Busse. Sie hat den Familienbetrieb verkauft. Dieser bietet noch heute, knapp 20 Jahre später, rund

30 Menschen eine sichere Arbeitsstelle in einer strukturschwachen Gegend nahe der ehemaligen Grenze zur früheren DDR.

Von der ewigen Diskussion zur Aktion

«Die Erfahrungen, die ich damals beim Verkauf des Betriebs machen durfte, haben meinen Wunsch bestärkt, in die Unternehmensberatung zu gehen», sagt die COO. Denn dort, dessen war sie sich sicher, wartete ein breites Spektrum an Aufgaben und viel soziale Interaktion auf sie. Und keine spürbare Diskriminierung als Frau. «Das war bei McKinsey nie ein Thema», sagt sie. An der ewigen Debatte um Frau, Kind und Karriere nervt die zweifache Mutter und Vollzeit-Managerin heute nur eines: dass es noch immer eine Debatte ist. «Ich und viele andere Mütter in Führungspositionen setzen ein Zeichen dafür, dass Kind und Karriere sehr wohl zusammengehen, und ich hoffe, dass das andere Frauen motiviert.» Als Unternehmen habe UBS die Pflicht, die Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Kultur im Unternehmen aufzubauen, die es auch Müttern erlaubt, in einem positiven Umfeld ihrem Beruf nachzugehen. «Wir müssen von der ewigen Diskussion endlich zur Aktion kommen und handeln», sagt sie, und es fehlt nur noch, dass sie dabei mit der Faust auf den Tisch haut. Macht sie natürlich nicht. Sie ist ja schliesslich eine Frau... •

Sabine Keller-Busse

Dr. Sabine Keller-Busse hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität in St. Gallen studiert, wo sie 1994 auch promoviert hat. Seit 2010 ist sie COO von UBS Schweiz und Group Managing Director. Zudem wurde sie 2012 in den Verwaltungsrat der SIX Group gewählt. Zuvor war sie zwei Jahre lang Managing Director bei Credit Suisse und von 1995 bis 2008 Senior Principal bei McKinsey & Company. Privat ist sie seit 26 Jahren mit ihrem Mann verbunden und hat zwei Töchter im Alter von 8 und 10 Jahren. Sie lebt mit ihrer Familie in der Nähe von Zürich.

✉ Senden Sie eine E-Mail an sabine.keller-busse@ubs.com