

Datum: 27.05.2018

Outsourcing ist out

Schweizer Unternehmen setzen vermehrt auf das eigene Personal, denn viele Auslagerungen führten nicht zum erhofften Erfolg. Die UBS hat wieder Tausende von Mitarbeitern eingestellt



UBS-Hauptsitz in Zürich: Das Ziel der neuen Insourcing-Strategie sei eine Stärkung des Schweizer Standorts, erklärt die Bank.

Albert Steck

Jahrelang sind die Belegschaften der grossen Banken geschrumpft. Doch nun zeigt die neuste Personalstatistik der UBS eine eindrückliche Trendwende. In den ersten drei Monaten dieses Jahres hat sie 1200 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt. Seit Anfang 2017 ist die Belegschaft sogar um über 3000 gewachsen. Damit zählt die UBS nun wieder gleich viele Angestellte wie im Jahr 2012, rund 62 500 (siehe Grafik).

In ihrem Quartalsbericht liefert die Bank die Erklärung für diesen Einstellungs-Boom: Insourcing. Wurden bisher zahlreiche Tätigkeiten an externe Lieferanten ausgelagert, so holt die UBS diese

wieder ins eigene Unternehmen zurück. Allein seit Anfang Jahr hat sie 1500 auswärtige Mitarbeiter abgebaut. Gleichwohl beschäftigt die Bank noch immer ein stattliches Heer von 24 000 Externen.

Harald Egger ist bei der UBS verantwortlich für den Bereich «Group Sourcing» und zugleich Länderchef in Indien, wo die Bank rund 2000 interne sowie 10 000 externe Mitarbeiter beschäftigt. «Mit dem Insourcing wollen wir das strategische Fachwissen in der Bank halten und weiter stärken», erklärt Egger im Gespräch. Als weitere Vorteile nennt er die kürzeren Kommuni-

kationswege und eine bessere Effizienz, weil die Aufgaben in betriebseigenen Zentren gebündelt werden können.

Mangelhafte Qualität

Robert Buess, Partner der Beratungsfirma Roland Berger, beobachtet ebenfalls, dass die Konzerne vermehrt von der klassischen Outsourcing-Strategie abrücken: «Die Praxis zeigt, dass es oftmals an der Qualität mangelt und die Umsetzung zu viel Zeit beansprucht.» Er habe einige Fälle erlebt, in denen die Schnittstellen zum externen Anbieter nur schlecht funktionierten, so dass parallel zum outgesourc-



Datum: 27.05.2018

Bereich eine zweite interne Abteilung entstand - womit die ursprünglichen Einsparungen verpufften.

Hinzu kommt, dass in den klassischen Outsourcing-Ländern wie Polen oder Indien die Gehälter der Fachkräfte stark gestiegen sind. In Polen arbeiten mittlerweile etwa 250 000 Menschen in der Finanzindustrie. Diese erledigen administrative Büro- und IT-Arbeiten für westliche Grosskonzerne. Prominent vertreten sind auch UBS und Credit Suisse mit je etwa 4000 Beschäftigten. Laut Branchenkennern herrsche bereits ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Die Folge seien kräftige Lohnsteigerungen und eine enorm hohe Fluktuationsrate, welche vielerorts 20% übersteige.

Besonders im sensiblen Personalbereich häufen sich Klagen von Schweizer Bankangestellten über den schlechten Service der nach Polen outgesourcten Aufgaben. Bemängelt werden der häufige Wechsel der Ansprechpersonen und deren ungenügende Sprachkenntnisse. In Polen ausgearbeitete Arbeitszeugnisse seien oft unbrauchbar.

Auch Fehler in der IT haben weitreichende Folgen: So berichtete das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» kürzlich, dass bei der Credit Suisse «eine grosse Zahl» an Rechnungen nicht mehr bezahlt wurde. Die Bank hatte Ende 2017 ihr Kreditorenmanagement nach Indien an den Tata-Konzern ausgelagert.

Dass die Konzerne ihre Outsourcing-Strategien vermehrt überdenken, liege an den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, betont der Sourcing-Verantwortliche Harald Egger von der UBS. Denn repetitive Tätigkeiten liessen sich einfacher automatisieren. Gleichzeitig steige das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter. «Ein erklärtes Ziel unserer

Insourcing-Strategie ist es, den Schweizer Standort zu stärken.»

Zu diesem Zweck hat die UBS ein globales Netz an Betriebszentren geschaffen, in denen sie spezialisierte Aufgaben an einem einzigen Standort zusammenfasst. Drei dieser neuen Zentren stehen in der Schweiz, nämlich in Schaffhausen, Biel und Lugano. Insgesamt 1100 Angestellte arbeiten in Bereichen wie der Kontoeröffnung, der Wertschriftenabwicklung oder dem Datenmanagement.

UBS geht voran

Noch gilt die UBS mit ihrer Insourcing-Strategie als Vorreiterin. Aber auch andere Konzerne geben mittlerweile offen zu, dass die bisherigen Auslagerungen nicht immer zum erhofften Erfolg führten. Der Versicherer Zurich zum Beispiel hat Arbeitsplätze in den Bereichen Finanz- und Risikomanagement wieder in den Konzern zurückgeholt. Ebenso hat die Bank Credit Suisse die Anzahl ausgelagerter Stellen kräftig reduziert, innert Jahresfrist um 2000 auf inzwischen noch 21 000. Die interne Belegschaft

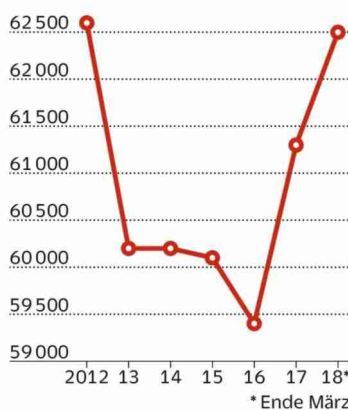
blieb derweil mit rund 46 000 praktisch stabil. Trotzdem will ein Sprecher nicht von einer Kehrtwende sprechen. Die Bank werde weiterhin Prozesse, die sie als nichtstrategisch einstuft, an externe Partner auslagern.

Utz Helmuth von der Beratungsgesellschaft PwC in Zürich beobachtet, dass der Umgang mit den neuen Technologien die Unternehmen in zwei Lager spaltet: «Die Outsourcing-Befürworter argumentieren vor allem mit den tieferen Kosten.» Laut einer PwC-Studie führt eine Auslagerung zu Einsparungen von 40 bis 60%. «Dagegen erhofft sich die Insourcing-Fraktion, dass sie dank einer besseren Kontrolle Vorteile bei der Qualität und der Innovation erzielt.»

Der Trend zur Auslagerung begann in den 1990er Jahren mit der Globalisierung. Die Arbeitnehmer wurden unvermittelt einer weltweiten Konkurrenz ausgesetzt. Mit der Digitalisierung schlägt das Pendel nun erstmals wieder zurück. Zwar gehören die Schweizer Löhne nach wie vor zu den höchsten - dasselbe gilt aber ebenso für die Produktivität.

UBS stellt mehr Leute ein

Zahl der Mitarbeiter seit 2012



Quelle: UBS