

Outsourcing vs. Excellence

Im Rahmen der laufenden Industrialisierung ist das Thema Outsourcing in vielen Bereichen von UBS aktuell. Das Thema wird nach wie vor kontrovers diskutiert, da einerseits nicht von der Hand zu weisende Vorteile generiert werden, andererseits aber auch Spannungsfelder entstehen. Eine der Herausforderungen wird hier genauer beleuchtet: Welchen Einfluss hat Outsourcing auf die Excellence?

Von Oliver Piert

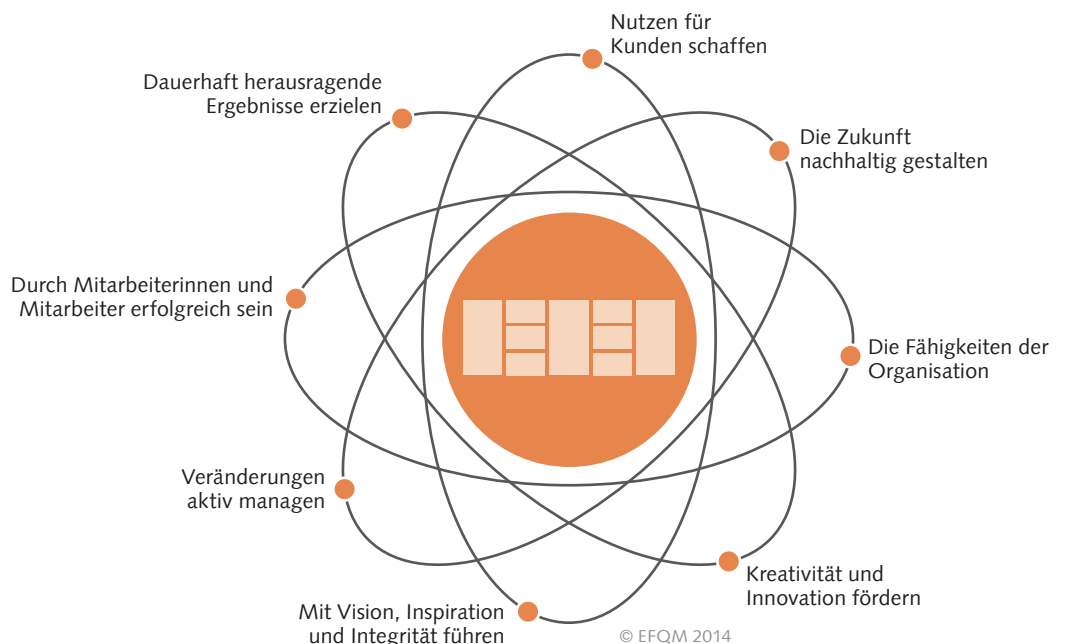
Was ist Excellence?

Der Begriff Excellence wird hier anhand des EFQM-Excellence-Ansatzes¹ erklärt. Die EFQM² wurde 1988 von führenden europäischen Unternehmen mit dem Ziel gegründet, Europa globale Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, und hat sich als Methode zur ganzheitlichen Entwicklung von Organisationen etabliert.

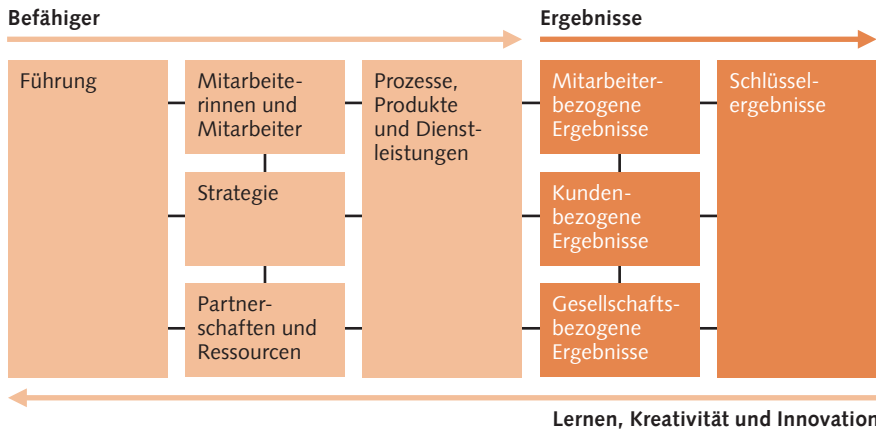
Gemäss EFQM erzielen exzellente Organisationen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder

übertreffen. Dies mag sich simpel anhören, ist in der Praxis jedoch schwierig umzusetzen, da die Aspekte zur Erreichung von Excellence überaus umfangreich sind. Wenn wir von exzellentem Essen sprechen, ist jedem klar, was gemeint ist, auch da sind die Geschmäcker jedoch verschieden. Welche Kriterien sind aber für Unternehmen mit Excellence verbunden? Die acht Grundkonzepte von EFQM beschreiben die fundamentale Geisteshaltung zur Erreichung von Excellence.

EFQM-Excellence-Modell – Grundkonzepte



EFQM-Excellence-Modell 2014



© EFQM 2014

Dieses Leitbild zur Excellence stellt die übergeordneten Ziele dar, welche sich eine herausragende Unternehmung auf die Fahne schreiben sollte. Die fünf Kriterien Führung, Strategie, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse, Produkte, Dienstleistungen aus dem EFQM-Modell sollen dabei die Unternehmung zu ihrer

Leistungserbringung und Zielerreichung befähigen. Daraus abgeleitet werden die vier Ergebniskriterien, welche das Produkt aus den Befähigern darstellen. Durch die Rückkopplung mit Lernen, Kreativität und Innovation entsteht ein Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung.

Wie wird ein Unternehmen exzellent?

Es bedarf eines ausserordentlich grossen Aufwands, will ein Unternehmen in jedem Kriterium zu den Besten gehören und damit Excellence erreichen. Welchen Einfluss hat hierbei Outsourcing? Welche Aspekte gilt es speziell zu beachten und wo sind die Pros und Kontras? Diese Fragen wurden in den folgenden Interviews aufgegriffen.

Interview mit Harald Egger



Harald Egger
Chief Operating Officer – Group Corporate Services

Herr Egger, wo sehen Sie die grössten Vorteile beim Outsourcing?

Grundgedanke beim Outsourcing sollte sein, die richtige Funktion am richtigen bzw. geeignetsten Ort durchzuführen. Im Bereich der IT stellte beispielsweise der Mangel an Talenten ein starker Treiber dar. Outsourcing eröffnet uns einen internationalen Experten-Pool in den Märkten der Zukunft.

Outsourcing sollte immer in Zusammenhang mit der gesamten UBS-Workforce-Strategie betrachtet werden. Mit Outsourcing können wir von Know-how, Innovation und Grössenvorteilen profitieren und damit unsere Effizienz

und Effektivität nachhaltig steigern. Gleichzeitig können wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren.

Welches sind die wichtigsten Eckpfeiler beim Outsourcing?

Der Aspekt der Kosten soll bei der Entscheidung nicht vorrangig sein. Jede Entscheidung, etwas auszulagern, basiert auf verschiedenen strategischen Überlegungen, unter anderem ob man einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen kann, ob man die Effizienz und Profitabilität nachhaltig steigern kann oder ob man sich von seinen Wettbewerbern langfristig unterscheiden kann. Auch muss jeweils die Machbarkeit aus rechtlicher oder regulatorischer Sicht geprüft werden. Das Ziel ist eine langfristige strategische Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner.

Was sind die Nachteile?

Die Komplexität steigt und das Handling der Prozesse wird anspruchsvoller. Zudem sinkt die Beeinflussbarkeit der aus-

gelagerten Prozesse. Mit Kennzahlen und umfangreichen Service Level Agreements müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche eine ausreichende Steuerung des Partners sicherstellen.

Sehen Sie einen Konflikt zwischen Outsourcing und Excellence?

Im Gegenteil, Outsourcing sehe ich als Weg zur Erreichung von Excellence. Die steigende Komplexität in unserem Geschäft zwingt uns zusehends zur Zusammenarbeit mit Experten. Dieses Prinzip wird in Industrien ausserhalb des Finanzsektors schon seit längerem erfolgreich umgesetzt und führt zu höherer Qualität und damit Excellence. ■

Harald Egger ist verantwortlicher Chief Operating Officer (COO) von Group Corporate Services und ist stark in den Themen Global Workforce Planning und Outsourcing & Offshoring engagiert.

Interview mit Adrian Boyd



Adrian Boyd
Head Reference
Data Management
& Instrument Data
Management,
London

Worauf muss man beim Outsourcing speziell achten?

Es ist wichtig, sicherzustellen, den geeigneten Partner für ein Outsourcing auszuwählen, damit die zukünftige Zusammenarbeit gut funktionieren kann. Zu Beginn braucht es auf der Seite des neuen Partners immer eine Lernphase, welche je nach Komplexität drei bis sechs Monate dauert. Diese Phase bestärkt Kritiker von Outsourcing, da sie vermeintlich recht bekommen. Tatsächlich erreicht ein Prozess nach Abschluss

der Lernphase aber oft eine höhere Reife, sofern der richtige Partner ausgewählt wurde.

Welche Herausforderungen entstehen?

Die Veränderungsphase selbst und schliesslich der Verlust von Know-how sind die offensichtlichsten Herausforderungen. Die naheliegenden Bereiche zur Prüfung für ein Outsourcing sind jene mit limitiertem Differenzierungspotenzial und Prozesse mit hohem Routinegrad. Wichtig ist, dass bei der Prüfung der Eignung eines Prozesses immer die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet wird.

Welche Aspekte überwiegen unter dem Strich?

Die positiven Aspekte überwiegen für mich klar. Outsourcing kann neben der Erhöhung der Kosteneffizienz ein hohes Mass an Struktur und Organisation in

einen Prozess bringen. Spezialisierte Tätigkeiten werden von einem Partner oft besser erledigt, da diese zu dessen Kerngeschäft gehören und der Partner den Service oft für mehrere Kunden erbringt.

Sie sehen also einen positiven Einfluss auf die Excellence durch Outsourcing?

Outsourcing kann sowohl positive als auch negative Effekte auf Excellence haben. Sofern es auf die richtige Art sowie zum passenden Zeitpunkt am richtigen Ort durchgeführt wird, sehe ich einen positiven Einfluss. ■

Adrian Boyd arbeitet seit über zehn Jahren bei UBS und war als Hauptsponsor für verschiedene Outsourcing-Projekte verantwortlich.

«Outsourcing for Excellence»

Auf die Gesamtstrategie abgestimmtes und gezieltes Outsourcing kann die Wertschöpfungskette eines Produkts oder einer Dienstleistung verbessern. Dies führt wiederum zu Wettbewerbsvorteilen, welche durch Preis oder Leistung an den Kunden weitergegeben werden können. Da solche Vorteile in der Wertschöpfungskette nur schwer kopierbar sind, führt dies neben Excellence auch zu einem verbesserten Konkurrenzschutz.

Mein Fazit

Die Interviews mit Harald Egger und Adrian Boyd ergeben ein positives Bild des Einflusses von Outsourcing auf die Gesamtqualität von UBS. Werden wichtige Faktoren wie die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette, die erhöhte Komplexität sowie die entstehenden Risiken einbezogen, kann auf die Strategie abgestimmtes gezieltes Outsourcing nachhaltig zu erhöhter Excellence führen. ■



Oliver Piert
Bereich Group
Operations

- 1 <http://www.efqm.com/>
- 2 [European Foundation for Quality Management](#)

Oliver Piert arbeitet seit 2010 bei UBS im Bereich Group Operations, Securities, Change the Bank als Projektmanager und war für die Leitung von Projekten sowie eines Teams verantwortlich. Zurzeit ist er im Projekt White für einen Substream des Bereichs Securities verantwortlich.

Oliver Piert ist Absolvent des Nachdiplomstudiums Master of Advanced Studies in Business Excellence an der Hochschule Luzern Wirtschaft. Dieser Artikel verbindet das Thema Outsourcing mit dem Thema Excellence aus dem Studium des Autors.

Die Aussagen im Artikel müssen nicht mit der Haltung der ANV übereinstimmen. Die ANV ermöglicht die Publikation dieser Studienarbeit im Sinne der Unterstützung eines jungen UBS-Mitarbeitenden. Die Veröffentlichung solcher Beiträge erfolgt nur in Absprache mit dem «Info Extra»-Steuerungsausschuss.