

Stichworte

BPO, Outsourcing, Sourcing-Strategie, Outsourcing-Management, Offshoring

*Christoph Nettesheim, The Boston Consulting Group GmbH, Berlin
Michael Grebe, Dietmar Kottmann,
The Boston Consulting Group GmbH, München*

Business Process Outsourcing – aber richtig!

Business Process Outsourcing verspricht Kostensenkung bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsqualität. Diesem Versprechen können allerdings erhebliche operative und strategische Risiken gegenüberstehen. Der vorliegende Artikel beschreibt, wie Business Process Outsourcing Optionen erfolgreich bewertet und gestaltet werden können. Hierfür wird ein zweistufiges Vorgehen empfohlen: 1) die Definition der Sourcing-Strategie und 2) die systematische Planung und Gestaltung sowie das aktive Management von Outsourcing-Deals. Entlang dieser beiden Schritte formuliert der Artikel die kritischen Fragen (z. B. bzgl. möglicher Outsourcing-Risiken und deren effizienter Allokation) und erläutert konkret, wie Outsourcing-Fallstricke umgangen werden können.

Business process outsourcing - but get it right!

Summary

Business process outsourcing promises cost reduction and, at the same time, higher service quality. But this promise is flanked by considerable operative and strategic risks. This article describes how business process outsourcing options can be effectively developed and assessed. A two-step process is recommended: 1) the definition of the sourcing strategy and 2) the systematic planning and design of outsourcing deals, followed by their active management. The article discusses critical issues in these two steps (e.g., potential outsourcing risks and how they can be mitigated) and details specifically how outsourcing traps can be avoided.

Keywords

BPO, outsourcing, sourcing strategy, outsourcing management, offshoring

1. BPO – Alter Wein in neuen Schläuchen?

Business Process Outsourcing (BPO) zeigt alle bekannten Symptome eines jungen Trends. Zunächst ist es das richtige Thema zur richtigen Zeit: Wer möchte bei der aktuellen Wirtschaftslage schon die Chancen auf Kostenreduktion und Variabilisierung fixer Kosten bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung, Komplexitätsreduktion und Fokussie-

rung knapper Managementkapazität auf das Kerngeschäft versäumen? Folgerichtig wird BPO ein signifikantes Wachstum vorausgesagt. So prognostizieren Analysten wie IDC bis 2007 ein jährliches Marktwachstum in Europa von über 9 Prozent [1] – eine Zahl, die beispielsweise deutlich über den Wachstumsprognosen für reines IT-Outsourcing liegt. Viele IT- und andere Service-Provider sehen in BPO ein neues Wachstumsfeld und

forcieren die Entwicklung innovativer BPO-Produkte und -Services.

Bisher hat sich noch keine einheitliche Definition des Begriffs BPO herausgebildet. So verstehen IDC und Gartner übereinstimmend unter BPO die "Vergabe von Durchführung und Management eines Geschäftsprozesses an einen externen Dienstleister" und grenzen sich definitorisch von IT-Outsourcing ab. Bei der Abschätzung der Marktgröße gibt es jedoch erhebliche Unterschiede: Gartner beschränkt BPO auf "IT-intensive" Geschäftsprozesse und lässt die Vergabe von Fertigungsprozessen außen vor. Infolge der deutlich breiteren Abgrenzung liegt die Marktabschätzung von IDC um den Faktor sechs über der von Gartner.

BPO ist im Kern ein altbekanntes Konzept, das viele Unternehmen seit Jahren praktizieren. Man denke nur an die Fremdvergabe der Logistik an Anbieter wie DHL, an die Auslagerung von Wertpapierdiensten an spezialisierte Depotbanken wie JP Morgan Chase oder State Street, an die Möglichkeit der Auslagerung wichtiger Bankprozesse an Dienstleister wie Fiserv und nicht zuletzt an die in Deutschland bei KMUs sehr populäre Auslagerung von Rechnungswesen, Warenwirtschaft oder Personalwirtschaft an die Datev. Hier zeigt sich, dass eine Auslagerung stets das Vorhandensein professioneller Anbieter voraussetzt. Und genau hier findet man das wirklich Neue an BPO: Durch den aktuellen Trend entstehen Anbieter für Funktionen und Prozesse, für die es bisher keine Outsourcing-Möglichkeit gab. Im Zuge dieses Trends ist die konkrete Frage für alle Geschäftsverantwortlichen, ob sich durch die erweiterte Angebotspalette neue sinnvolle Möglichkeiten der Fremdvergabe ergeben. Business-Process-Outsourcing ist nach unserer Überzeugung als eine Spezialform des Outsourcing zu betrachten – sowohl in Bezug auf die Notwendigkeit einer schlüssigen Outsourcing-Strategie als auch bezüglich Planung und Abschluss entsprechender Deals. Unter Outsourcing verstehen wir die Vergabe von Durchführung und Management einer Funktion oder eines Prozesses an einen Dienstleister, ohne das bestehende Geschäftsmodell zu verändern. Im Kern geht es um die Frage der optimalen Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens. Dabei zeigt schon ein Blick auf die Erfahrung mit IT-Outsourcing, dass eine Outsourcing-Entscheidung einer fundierten Planung und Vorbereitung bedarf, um erfolgreich zu sein.

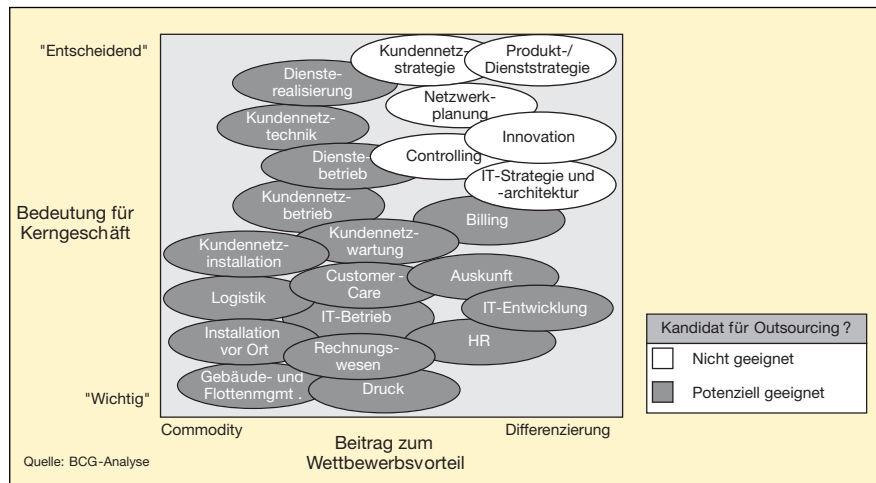


Abbildung 1: Outsourcing-Kandidaten über strategische Relevanz identifizieren (Auszug der Prozesslandschaft der Telekommunikationsindustrie)

So werden etwa die Hälfte der IT-Outsourcing-Deals vor Ablauf signifikant umstrukturiert, einige davon komplett rückabgewickelt.

Die erfolgreiche Nutzung und Gestaltung von Outsourcing-Optionen sollte in zwei Schritten erfolgen:

- Definition der Sourcing-Strategie: Wo macht Outsourcing Sinn?
- Outsourcing-Deals: Wie plane, gestalte und manage ich sie erfolgreich?

2. Definition der Sourcing-Strategie: Wo macht Outsourcing Sinn?

2.1 Outsourcing-Kandidaten über strategische Relevanz identifizieren

Grundsätzlich sind diejenigen Prozesse und Funktionen für Outsourcing geeignet, bei deren potenzieller Fremdvergabe keine strategische Abhängigkeit von Dritten entsteht. Die Gefahr einer strategischen Abhängigkeit kann durch die Analyse zweier Dimensionen operationalisiert werden:

- der Bedeutung der Funktion für das Kerngeschäft und
- des Beitrags der Funktion zur Realisierung bzw. Sicherung eines Wettbewerbsvorteils.

Funktionen und Prozesse, die entscheidend für das Kerngeschäft sind und einen Wettbewerbsvorteil sichern, sollten nie an Dritte vergeben werden. Dies mag nach einer Faustregel klingen, erfordert aber die genaue Analyse der eigenen Strategie und die exakte Identifizierung der Quellen der eigenen Differenzierung. Funktionen und Prozesse, die diese Bedingungen nicht erfüllen, sind potenzielle Outsourcing-Kandidaten. Abbildung 1 zeigt beispielhaft für Unternehmen der Telekommunikationsindustrie, welche Funktionen für Outsourcing derzeit prinzipiell als geeignet angesehen werden. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Einordnung der Funktionen im Zeitverlauf deutlich verändern kann, wenn sich Strategie und/oder Differenzierungsquellen verändern.

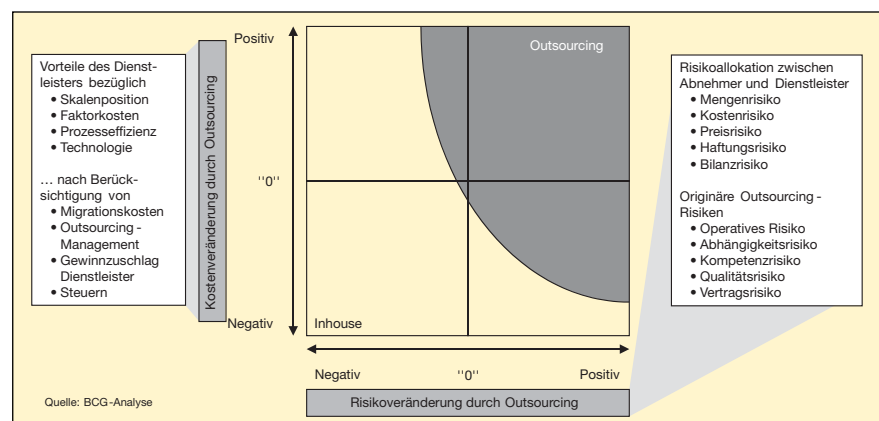


Abbildung 2: Risikoreduktion und Kostenersparnisse treiben Outsourcing-Entscheidungen

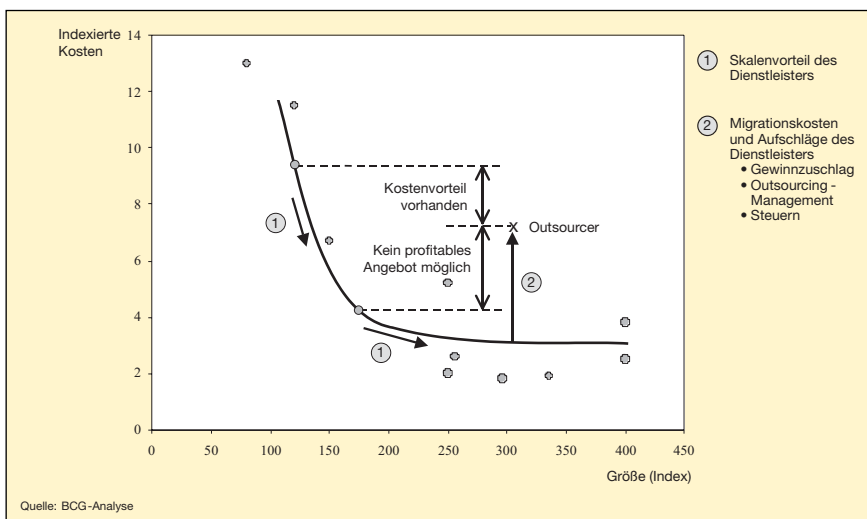


Abbildung 3: Kostenvorteil kritisch hinterfragen

2.2 Die Outsourcing-Entscheidung treffen

Für jeden identifizierten Kandidaten ist die Entscheidung für oder gegen Outsourcing im Grundsatz ein Abwägen der Kosten- und Risikounterschiede zwischen einer Fremdvergabe und dem Verbleib im eigenen Hause (vgl. Abbildung 2).

Auf der Kostenseite ist zunächst Transparenz über die eigene Kostensituation zu schaffen. Die Ermittlung einer "Kosten-Baseline" ist notwendig, um spätere Outsourcing-Angebote mit den eigenen Kosten vergleichen zu können, und erfordert eine systematische Analyse der Kostenblöcke, die durch das potenzielle Outsourcing direkt oder indirekt (Overhead-Kosten) betroffen sind. Auf Grund fehlender oder lückenhafter Prozesskostenrechnungen ist dies nicht immer ein leichtes Unterfangen.

Im nächsten Schritt ist kritisch zu hinterfragen, ob durch die Fremdvergabe ein nachhaltiger Kostenvorteil entsteht. Für diese Entscheidung sind Abschätzungen der Migrationskosten, des Aufwands für das Outsourcing-Management im eigenen Hause, des Gewinnzuschlags des Dienstleisters und steuerlicher Effekte (z. B. Umsatzsteuer bei Outsourcing durch Finanzdienstleister) erforderlich. Eine nachhaltige Win-win-Situation ist im Regelfall nur dann möglich, wenn der Dienstleister einen strukturellen Kostenvorteil besitzt. Strukturelle Kostenunterschiede können im Kern aus folgenden vier Vorteilen entstehen:

- bessere Skalenposition (vgl. Abbildung 3)
- niedrigere Faktorkosten
- höhere Prozesseffizienz

- Nutzung von effizienteren Technologien. Bei allen vier Elementen ist zu überprüfen, ob der eigene Kostennachteil struktureller Natur ist oder auf nicht optimierten internen Prozessen und Funktionen beruht. In diesem Falle ist abzuschätzen, welche Kostenposition durch interne Optimierung mit eigenen Kräften erreichbar ist. Outsourcing-Angebote sollten stets mit den Inhouse-Kosten nach Optimierung von Prozessen und Funktionen verglichen werden (vgl. Abbildung 4). Vermeintlich attraktive Outsourcing-Angebote können nach dieser Kalkulation schnell unattraktiv werden.

Ohne strukturellen Kostenvorteil ergeben sich allenfalls kurzfristige Einsparungen,

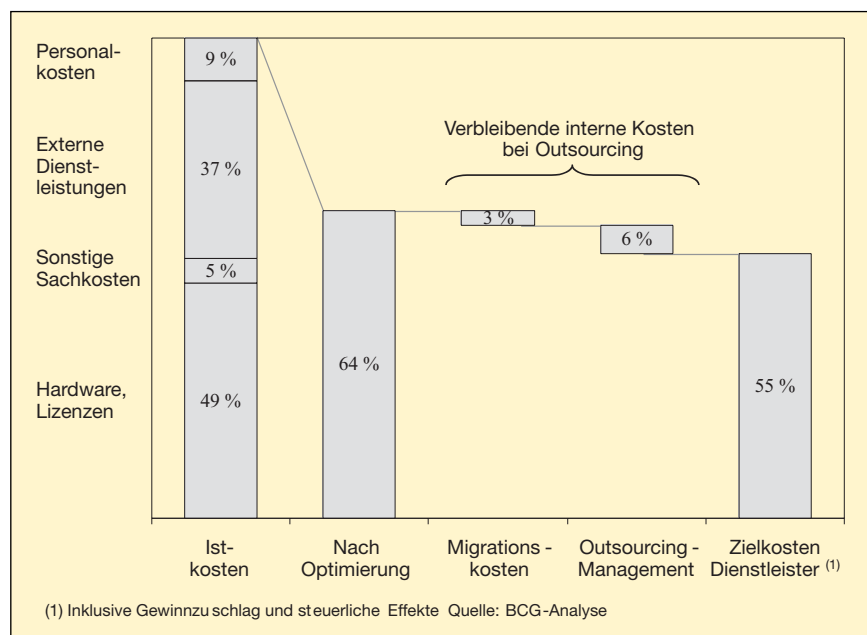


Abbildung 4: Outsourcing nie mit Istkosten vergleichen (Kundenbeispiel)

die vom Dienstleister als Akquisitionskosten betrachtet und im Verlauf der Outsourcing-Beziehung im Regelfall wieder abgeschöpft werden.

Den Abschluss der Überlegungen auf der Kostenseite bildet die Frage, ob der Kostenvorteil auch bei einer (absehbaren) Veränderung des eigenen Geschäfts existiert. Die zentrale Frage hierbei ist, wie sich die Inhouse-Kosten der auszulagernden Funktion bei einer Zu- oder Abnahme des Geschäftsvolumens verändern. Das bei Outsourcing häufig verfolgte Ziel einer starken Kostenvariabilisierung kann bei einer deutlichen Zunahme des Geschäftsvolumens zu höheren Kosten gegenüber der Inhouse-Lösung führen.

Neben der Kostenanalyse sind Risikoüberlegungen die zweite wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Outsourcing-Entscheidung. Hierbei sind zwei Risikodimensionen zu unterscheiden:

- die Allokation existierender Risiken zwischen Dienstleister und Abnehmer und
- originäre Outsourcing-Risiken, d. h. Risiken, die durch die Verlagerung von Funktionen oder Prozessen an einen Dritten entstehen.

Bei der Allokation existierender Risiken zwischen Dienstleister und Abnehmer geht es um die Frage, wer die finanziellen Folgen geschäftlicher Unsicherheit zu tragen hat. Hierbei kann die Verlagerung von Risiken auch das zentrale Motiv für Outsourcing sein ("Outsourcing" als Versicherung). So war für einen unserer Kunden die Möglich-

keit zur Risikoreduktion der entscheidende Faktor für einen Outsourcing-Deal. Hierbei handelte es sich um eine Bank, die ihre Transaktionsplattform nicht nur für sich selbst betrieb, sondern diese am Markt externen Banken zur Verfügung stellte. Durch besondere Umstände sah sich die Bank der Gefahr ausgesetzt, sowohl ihre externen Kunden als auch ihre Schlüsselmitarbeiter zu verlieren. Diese Risiken wurden durch eine Fremdvergabe der Plattform an einen Dienstleister signifikant vermindert. Damit konnte die Werthaltigkeit des externen Geschäfts gesichert werden. Die Frage der Risikoallokation umfasst in erster Linie:

- Mengenrisiko – wer trägt die Folgen von Schwankungen des Geschäfts?
- Kostenrisiko – wer trägt die Folgen von Faktorkostenveränderungen?
- Preisrisiko – wer trägt die Folgen von Marktpreisänderungen, wenn ein Geschäft mit externen Kunden outsourct wird?
- Haftungsrisiko – wer haftet bei Folgen von Fehlern oder Mängeln?
- Bilanzrisiko – wie verändern sich Bilanzkennzahlen und infolge dessen die Finanzierungsmöglichkeiten (z. B. bedingt durch Reduktion des Anlagevermögens und Verbesserung der Liquiditätssituation)?

Die effiziente Allokation der Risiken kann der entscheidende Faktor für den Erfolg und die Höhe der Kosten eines Outsourcing-Deals sein. So kann beispielsweise ein Dienstleister mit einer besseren Skalenposition oft natürliche Mengenschwankungen besser verkraften. Mengenschwankungen durch Veränderung des Geschäfts – etwa bedingt durch Kauf oder Verkauf von Unternehmensteilen – kann hingegen der Abnehmer beeinflussen und meist auch besser verarbeiten. Viele der aktuell von Anbietern forcierten Preisstrukturen wie "capacity on demand" basieren auf einer Risikoverlagerung und beinhalten implizit Risikoprämien. Ob damit die optimale Kosten-Risiko-Situation erreicht wird, ist kritisch zu untersuchen. So konnten wir für ein Elektronikvertriebsunternehmen durch systematische Analyse und Steuerung der Kosten-Risiko-Position eine signifikante Verbesserung des Outsourcing-Vertrags erreichen. Durch die eindeutige Festlegung der zu beziehenden Mengen über Optionen inklusive im Voraus definierter Floors und Caps konnte der Dienstleister seine Planungssicherheit signifikant verbessern und damit seine eigenen Kosten senken. Als Resultat ergab sich eine

Kostenersparnis von mehr als 15 Prozent gegenüber dem klassischen Outsourcing-Vertrag.

Die zweite Risikodimension umfasst die originären Outsourcing-Risiken:

- operatives Risiko – Ausfall oder Insolvenz von Dienstleister oder Abnehmer
 - Abhängigkeitsrisiko – eine Reintegration der outsourcten Funktion ist mit erheblichem Aufwand für den Abnehmer verbunden
 - Kompetenzrisiko – Abnehmer verliert kritische Kompetenzen
 - Qualitätsrisiko – Änderung der Leistung nach Vertragsschluss
 - Vertragsrisiko – Definitionslücken, die erst nach Vertragsschluss erkannt werden.
- Diese Risiken sollten transparent gemacht und im Verlauf der Anbieterauswahl und der Vertragsverhandlungen adressiert und minimiert werden.

Sind Kosten und Risiken geprüft, so ist im letzten Schritt zu untersuchen, ob alternative Sourcing-Möglichkeiten bestehen, insbesondere Insourcing/Zukauf oder die Kooperation mit anderen Unternehmen (siehe auch [3]). Die Antwort auf diese Frage kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen. Ein Beispiel ist das Hypothekengeschäft einer Bank: Während die britische HBOS das Geschäft in Großbritannien sehr erfolgreich in Eigenregie betreibt, haben die Deutsche Bank, die Commerzbank und die Dresdner Bank in Deutschland mit der Eurohypo eine erfolgreiche Kooperation geformt. In den USA sind hingegen Finanzdienstleister wie Merrill Lynch, Fleet Boston, Mellon oder American Express zu einem vollständigen Out-

sourcing an Insourcer wie Cendant Mortgage übergegangen.

Das Endergebnis dieser Analysen ist das Outsourcing-Portfolio – eine Übersicht, aus der hervorgeht, welche Funktionen und Prozesse aus Kosten- und Risikoüberlegungen heraus fremdvergeben werden sollten (vgl. Beispiel in Abbildung 7).

2.3 Die zeitliche Taktung planen

Nach Erstellung des Outsourcing-Portfolios sind Startzeitpunkt und Dauer möglicher Outsourcing-Verträge festzulegen. Zwei wesentliche Elemente hierzu wurden bereits bei der Definition des Outsourcing-Portfolios identifiziert:

- notwendige interne Optimierungsmaßnahmen vor Start des Outsourcing-Vertrags;
- Obergrenzen für Vertragslaufzeiten, ohne die eine Risikobetrachtung nicht möglich ist.

Interne Optimierungsmaßnahmen beinhalten zunächst die unternehmensweite Standardisierung und Bündelung der betroffenen Funktionen und Prozesse als Shared Services. Dies ist besonders dann in Erwägung zu ziehen, wenn Funktionen und Prozesse im Unternehmen heute an verschiedenen Stellen erbracht werden. Darüber hinaus geht es darum, Effizienz- oder Technologiedefizite bei den outzusourcenden Funktionen zu reduzieren. Ohne diese internen Optimierungen werden bei unmittelbarem Outsourcing Potenziale an den Dienstleister verschenkt! Dies ist nur sinnvoll für Organisationen, die nicht in der Lage sind, die notwendigen Veränderungen im eigenen Hause durchzuführen.

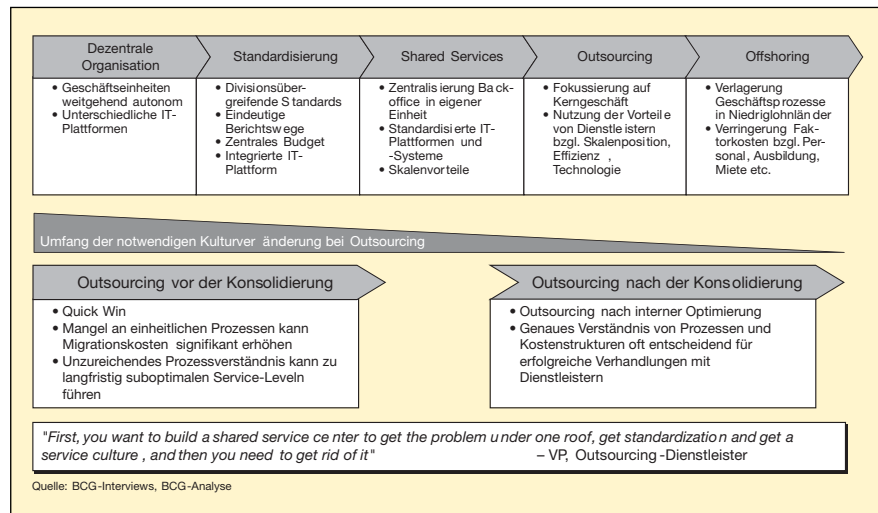


Abbildung 5: Erst konsolidieren, dann Outsourcing/Offshoring (Kundenbeispiel)

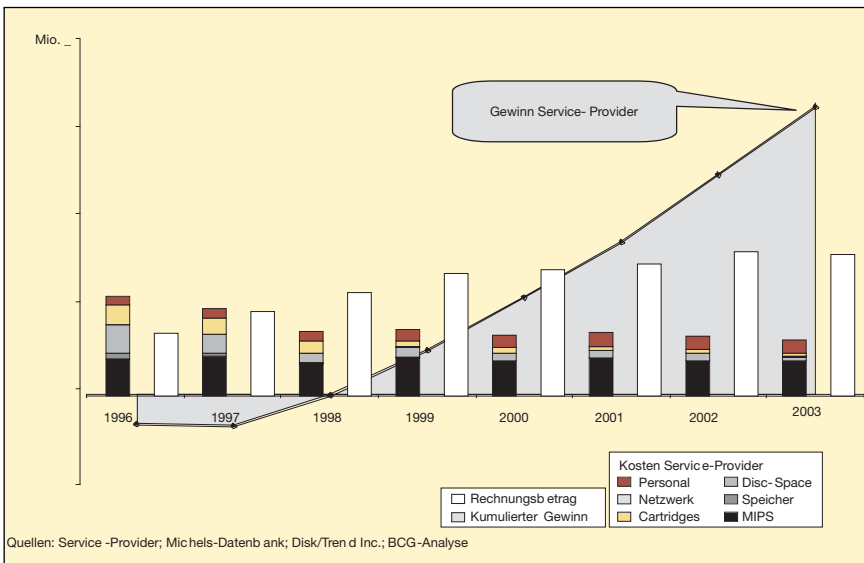


Abbildung 6: Nachkalkulation zeigt signifikanten Gewinn des Dienstleisters (Kundenbeispiel)

Von zunehmender Bedeutung in diesem Kontext ist das Thema Offshoring, d. h. die Verlagerung von Funktionen und Prozessen in Niedriglohnländer. Beispiele von Unternehmen aller Größenklassen beweisen, dass eine Verlagerung von Prozessen in Niedriglohnländer in Eigenregie erfolgreich möglich ist. Durch Offshoring können signifikante Einsparpotenziale realisiert werden. So konnten wir für einen Kunden durch die Gründung eines Joint Ventures in Indien und dessen Verzahnung mit zwei Onshore-Zentren in Europa die Kosten pro verlagerten Mitarbeiter um über 40 Prozent senken. Outsourcing sollte strategisch mit interner Optimierung und Offshoring verzahnt werden. Dies ist bei der Erstellung der Outsourcing-Roadmap, d. h. der zeitlichen Planung von Outsourcing-Aktivitäten, zu berücksichtigen. Abbildung 5 zeigt eine mögliche sinnvolle Verzahnung von internen Optimierungsmaßnahmen, Outsourcing und Offshoring.

Sinnvolle Vertragslaufzeiten ergeben sich aus der Analyse, wie Risiken zwischen Anbieter und Dienstleister effizient zu allokalieren sind und wie die originären Outsourcing-Risiken begrenzt werden können. So benötigt eine effiziente Allokation des Kostenrisikos die Transparenz über mögliche Faktorkostenentwicklungen während der Vertragslaufzeit. Abbildung 6 zeigt eine Nachkalkulation eines IT-Outsourcing-Vertrags nach Vertragsablauf. Ergebnis waren signifikante ungeplante Gewinnspannen für den Dienstleister. Dem kann zwar prinzipiell durch Bindung von Kosten an Indizes be-

gnetet werden, doch greifen derartige Klauseln nur unvollständig bei Technologiefortschritten, die zum Vertragszeitpunkt nicht absehbar sind. Alternativ können Sonderkündigungsrechte vereinbart werden, die zu einer Flexibilisierung des Vertrags führen, welche sich der Dienstleister im Regelfall mit höheren Preisen entgelten lässt. Zum Verhandlungszeitpunkt sollte somit Transparenz über die Entwicklung von Mengen und den Einfluss von Technologiesprünge auf Faktorkostenentwicklungen bestehen. Laufzeiten von Outsourcing-Verträgen sind nur für Zeiträume sinnvoll, in denen diese Transparenz gerade vor dem Hintergrund einer möglichen Veränderung des eigenen Geschäftsmodells gegeben ist. Im Zusammenspiel aus benötigter Zeit für die interne Vorbereitung und den sinnvollen

Vertragslaufzeiten ergibt sich aus dem Outsourcing-Portfolio die Outsourcing-Roadmap – ein Zeitplan, dem entnommen werden kann, welche Funktionen wann und für welchen Zeitraum an einen Dienstleister vergeben werden sollten (vgl. Beispiel in Abbildung 7).

3. Outsourcing-Deals: Wie plane, gestalte und manage ich sie erfolgreich?

3.1 Die eigene Organisation Outsourcing-reif machen

Outsourcing-Deals können hinsichtlich ihrer Komplexität mit M&A-Deals verglichen werden. Viele der notwendigen Fähigkeiten für die Vorbereitung und den Abschluss von M&A-Deals sind auch für die Planung und Durchführung von Outsourcing-Geschäften erforderlich (vgl. Abbildung 8). Darüber hinaus sollte das Outsourcing-Portfolio ähnlich wie das Geschäftsportfolio erstellt und aktiv gemanagt werden. Ein Problem in der Praxis ist, dass die praktizierte Sorgfalt bei M&A-Deals, z. B. bei der Planung und Durchführung sowie der Definition von Standards und Prozeduren, bei Outsourcing-Verträgen häufig nicht zur Anwendung kommt. Nicht selten werden Outsourcing-Geschäfte auf einer Ad-hoc-Basis entschieden.

Um die eigene Organisation Outsourcing-reif zu machen, sind zunächst das Outsourcing-Portfolio und die Outsourcing-Roadmap zu entwickeln und im Top Management zu verabschieden. Ferner sind Fragen zur Gestaltung des Bietprozesses wie die Festlegung des richtigen Zeitpunkts für exklusive Verhandlungen in der gleichen Stringenz wie bei M&A-Deals zu beantworten. Dabei

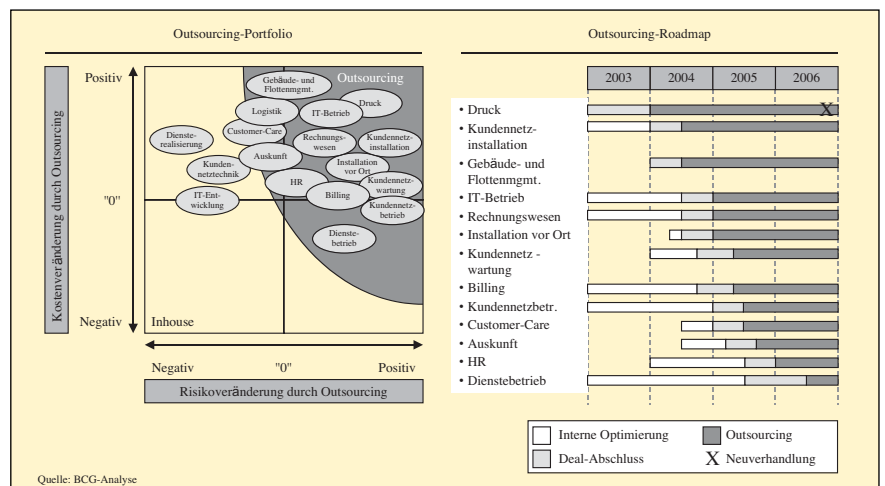


Abbildung 7: Illustratives Beispiel für das Ergebnis der Outsourcing-Strategie: Outsourcing-Portfolio und -Roadmap – die Bewertung muss für jedes Unternehmen individuell erfolgen

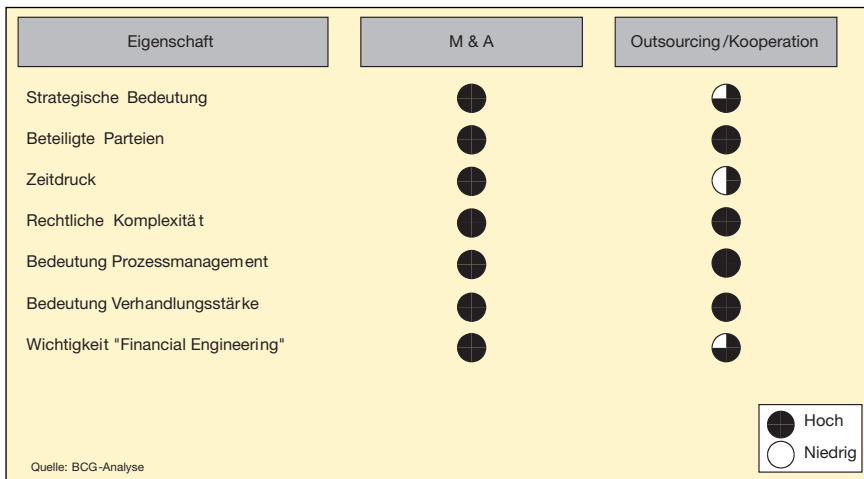


Abbildung 8: Komplexität von Outsourcing- und M&A-Deals vergleichbar

sind Abkürzungen auf Grund von internem oder externem Druck systematisch zu vermeiden. In Abhängigkeit von Anzahl, Größe und strategischer Bedeutung der potenziellen Outsourcing-Deals in Outsourcing-Portfolio und -Roadmap ist auch der Aufbau eines internen Spezialistenteams analog zu M&A-Teams unumgänglich. Aufgabe des Teams sind sowohl die Erstellung und das Management von Outsourcing-Portfolio und -Roadmap als auch die Gestaltung und der Abschluss der Deals. Die hierfür erforderlichen Fähigkeiten müssen systematisch im Unternehmen aufgebaut werden. Hierbei bietet es sich an, vor dem Abschluss großer Outsourcing-Deals zunächst Erfahrung mit kleinen, weniger komplexen Deals zu sammeln. Pilotieren ist unerlässlich. Dieser Punkt sollte bei der Gestaltung der Outsourcing-Roadmap berücksichtigt werden. Sind kritische Kompetenzen intern nicht vorhanden, so sollte auf externe Spezialisten zurückgegriffen werden. Während das Hinzuziehen spezialisierter Kanzleien zu Rechtsfragen beispielsweise bei Akquisitionen selbstverständlich ist, verlässt man sich auch bei strategisch bedeutsamen Outsourcing-Deals häufig auf die eigene Rechtsabteilung. Unternehmen ohne hinreichende Outsourcing-Erfahrung können hierbei schnell überfordert sein – ein Umstand, aus dem sich in den Verhandlungen signifikante Ungleichgewichte zwischen Dienstleister und Abnehmer ergeben, die zu negativen Überraschungen während der Vertragslaufzeit führen können.

3.2 Planung, Gestaltung und Abschluss eines Outsourcing-Deals

Nach Abschluss der entsprechenden Vorarbeiten sollte die Durchführung eines Out-

sourcing-Deals nach einem stringenten Prozess erfolgen (vgl. Übersicht der wichtigsten Elemente in Abbildung 9). Neben dem Prozessablauf ist die Zusammenstellung des Teams der wesentliche Erfolgsfaktor. Verhandlungsstärke und -erfahrung sind entscheidend. Ebenso muss ein fairer Auswahlprozess sichergestellt sein – Interessenkonflikte im Auswahlteam sind zu vermeiden; sollte dies nicht möglich sein, sind sie zumindest offen und aktiv zu managen. Ein Beispiel für einen Interessenkonflikt ist ein Teamleiter, der nach Abschluss des Outsourcing-Deals zum Dienstleister wechseln soll und dem dort bereits eine attraktive Position versprochen wurde. Bei der Verhandlung sollte schon das Team, das das Outsourcing-Management als Linienaufgabe durchführen wird, im Kern mit an Bord sein oder zumindest parallel zum Verhandlungsprozess aufgebaut werden.

3.3 Outsourcing-Management – nach dem Deal geht es erst richtig los!

Outsourcing-Management als Linienaufgabe ist entscheidend für ein langfristig erfolg-

reiches Verhältnis mit dem Dienstleister. Zunächst geht es um die professionelle Gestaltung der Migration zum Dienstleister und die sich unmittelbar anschließende Übergangsperiode. In dieser Periode werden unvermeidlich Probleme auftreten, die in beiderseitigem Einverständnis gelöst werden müssen, um eine solide Basis für eine langfristige Beziehung zu schaffen. Die Bedeutung dieses Punkts wird häufig unterschätzt.

Nach Abschluss der Übergangsperiode umfasst das Outsourcing-Management die folgenden Kernaufgaben:

- Überwachung der Vertragserfüllung (werden die versprochenen Service-Levels tatsächlich erbracht?)
- Überwachung der Vertragsinanspruchnahme
- Pflege der Beziehung zum Provider (besonders, um sich bei Streitigkeiten gütlich einigen zu können)
- Notfallplanung (auch präventiv – droht ein Ausfall des Providers?)
- Integration der erbrachten Dienstleistungen in andere Funktionen (sowohl intern als auch extern)
- Überprüfung der Dienstleistungsbeziehung und -struktur (in geregelten Intervallen und in Bedarfsfällen).

Entscheidend ist hierbei, dass die Mitarbeiter im Outsourcing-Management "auf Augenhöhe mit dem Dienstleister sind". Dies bedeutet konkret, dass sie sowohl das outgesourcete Geschäft als auch das Geschäftsmodell des Dienstleisters verstehen müssen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass für neu auftauchende Probleme Win-win-Lösungen gefunden werden. So wirbt ein in Outsourcing-Deals erfahrenes Unternehmen bei jedem Abschluss Mitarbeiter des neuen Dienstleisters für das Outsourcing-Management ab.

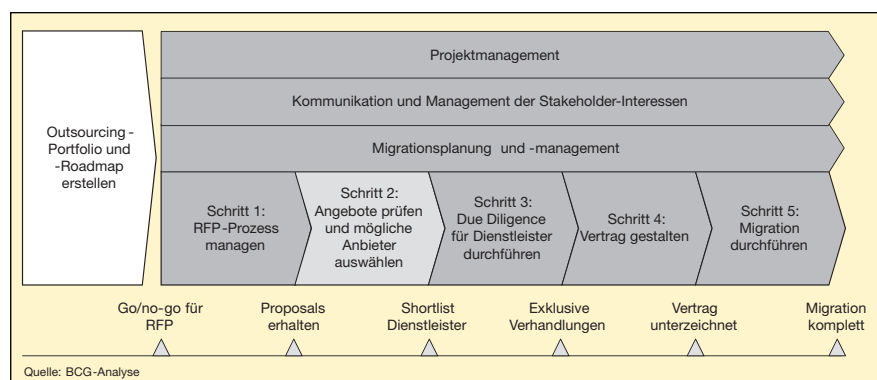


Abbildung 9: 5-Schritt-Outsourcing-Prozess

Definition der Sourcing-Strategie: Wo macht Outsourcing Sinn?	Vorbereitung, Gestaltung und Abschluss von Outsourcing-Deals
<ol style="list-style-type: none"> ① Strategische Abhängigkeiten vermeiden ② Erst starten, wenn eigene Kosten transparent sind ③ Nachhaltigen Kostenvorteil sichern ④ Kein internes Optimierungspotenzial verschenken ⑤ Geschäftsszenarien rechnen und berücksichtigen ⑥ Risiken effizient zwischen Abnehmer und Dienstleister allozieren ⑦ Originäre Outsourcing-Risiken minimieren ⑧ Attraktivität von Outsourcing gegenüber Sourcing-Alternativen sicherstellen ⑨ Zeitliche Taktung und Laufzeiten der Deals strategisch planen ⑩ Outsourcing strategisch mit interner Optimierung und Offshoring verzahnen 	<ol style="list-style-type: none"> ① Deals erst nach Einigung im Topmanagement über Outsourcing-Portfolio und -Roadmap ② Den richtigen Bietprozess wählen und aktiv managen ③ Abkürzungen auf Grund von internem oder externem Druck vermeiden ④ Eigene Kompetenzen für Outsourcing-Deals aufbauen – Lücken mit Spezialisten füllen ⑤ Pilotieren – erst Erfahrung mit kleinen, weniger komplexen Deals sammeln ⑥ Deal-Prozess stringent und fair managen ⑦ Verhandlungserfahrung und -stärke sicherstellen ⑧ Interessenkonflikte vermeiden ⑨ Outsourcing-Managementteam in Deal-Abschluss mit einbeziehen ⑩ Professionelles Outsourcing-Management aufbauen

Quelle: BCG-Analyse

Abbildung 10: Die 20 goldenen Outsourcing-Regeln

4. Outsourcing – aber richtig!

Outsourcing kann einen sehr großen Wertbeitrag leisten – aber auch vernichten. Abbildung 10 fasst die im Artikel genannten kritischen Erfolgsfaktoren für Outsourcing zusammen. Trends wie BPO sollten nicht zu schnellen Outsourcing-Entscheidungen verleiten. Notwendig ist zunächst die Erstellung des Outsourcing-Portfolios und der Outsourcing-Roadmap. Es empfiehlt sich, mit kleinen Deals zu starten und erst bei hinreichender Erfahrung die großen Outsourcing-Themen anzugehen. Ohne ein schlüssiges Gesamtkonzept kann man höchstens

kurzfristig Kosten sparen. Die Disziplin, die bei M&A-Deals angewendet wird, ist auch für das Outsourcing erfolgskritisch.

Literaturverzeichnis

- [1] European BPO Services State of Play 2003–2007; IDC, Mai 2003
- [2] Business Process Outsourcing at Crossroads – Market Trends; Gartner, Januar 2002
- [3] IT-Sourcing: Kosten senken und Qualität steigern; IT-Management 12/2002

Autoren

Dipl.-Ing. Christoph Nettesheim ist Geschäftsführer bei The Boston Consulting Group GmbH

Anschrift: Dircksenstraße 41, 10178 Berlin
Telefon: 030 2887-1122
Fax: 030 2887-1221
e-Mail: nettesheim.christoph@bcg.com
Internet: www.bcg.com

Dr. Michael Grebe ist Manager bei The Boston Consulting Group GmbH
Anschrift: Ludwigstraße 21, 80539 München
Telefon: 089 2317-4661
Fax: 089 2317-4303
e-Mail: grebe.michael@bcg.com
Internet: www.bcg.com

Dr.-Ing. Dietmar Kottmann ist Manager bei The Boston Consulting Group GmbH
Anschrift: Ludwigstraße 21, 80539 München
Telefon: 089 2317-4277
Fax: 089 2317-4288
e-Mail: kottmann.dietmar@bcg.com
Internet: www.bcg.com



**Dipl.-Ing.
Christoph Nettesheim**



Dr. Michael Grebe



**Dr.-Ing.
Dietmar Kottmann**