

ROTHER: Das haben uns eine ganze Reihe von Unternehmen bereits vorgemacht. Nehmen Sie zum Beispiel die Abbey National, die als führende europäische Bank in Sachen Cost-Income-Ratio für Retail Banking gilt, oder die Royal Bank of Scotland im Bereich Corporate Banking. Diese Banken lassen ihre unternehmenskritischen Geschäftsprozesse von einer leistungsfähigen BPM-Lösung von Staffware von Anfang bis Ende steuern beziehungsweise umsetzen.

IM: *Wie muss man sich diese Effizienzsteigerung durch ein leistungsfähiges BPM-System vorstellen?*

ROTHER: Die führenden Banken – das gilt im Prinzip aber

auch für alle anderen Branchen wie Telekommunikation oder Versicherungen – haben es geschafft, einen großen Anteil der Mitarbeiter aus den Back-Offices nun an der Kundenfront produktiv einzusetzen. Daraus ergibt sich ein Verhältnis von Back-Office-Mitarbeitern zu Vertriebsmitarbeitern von einem Viertel zu drei Vierteln, während in den meisten deutschen Banken nach wie vor fast die Hälfte der Mitarbeiter mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt ist. Die veränderte Struktur macht es nun möglich, im Sinne der *Customer Economy* viel flexibler und agiler als zuvor auf die Wünsche der Kunden zu reagieren. Die Effizienzsteigerung durch eine BPM-Lösung ergibt zum einen also erheblich verbesserten Kunden-Service

und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Kürzere Durchlaufzeiten führen zu höherer Produktivität. Weil Aufträge nicht mehr in Postkörben auf ihre Bearbeitung warten, sondern in Echtzeit weitergeleitet und dann im Regelfall von Systemen – und nur noch im Ausnahmefall von Mitarbeitern – erledigt werden, reduzieren sich Transport- und Liegezeiten und damit die Bearbeitungszeit auf ein Minimum.

IM: *Was können Sie Unternehmen in Deutschland im Moment konkret anbieten?*

ROTHER: Wir können mit einem Prozess-Check helfen, die bestehenden oder die geplanten Prozesse in puncto Effizienz einem internationalen Bench-

mark-Test zu unterziehen. In den meisten Fällen stellt sich dann heraus, dass es nachhaltige Wirkung bringt, die Prozesse systembasierend auszuführen. Diese Art der Umsetzung hat sich als effizient und budgetneutral erwiesen.



Tobias Rother, Principle Managing Director der Staffware GmbH

Industrialisierung von Geschäftsfeldern durch Value Outsourcing

Value Outsourcing ergänzt den Kostenansatz beim traditionellen Outsourcing um die Komponente strategische Beteiligung. Wie in Branchen wie der Telekommunikation und Versorgungswirtschaft für innovative Firmen die Chance besteht, durch Kombination eigener Kompetenz mit externem Kapital und Unternehmertum den Aufbau einer Zulieferindustrie (Industrialisierung) voranzutreiben und hierdurch nachhaltig Kosten zu senken, Mehrwerte zu schaffen und Risiken zu minimieren, betrachten Stefan Doebelin, Oliver Breidt und Ralf Trottnow von der network-economy group, Brüssel.

Industrialisierung

Die Industrialisierung einzelner Wertschöpfungsketten durchzieht alle Branchen. Nach rasantem Wachstum und vertikaler Wertschöpfung gewinnt die Fokussierung auf Kernkompetenzen mehr und mehr an Bedeutung. Horizontale Spezialisierung

erzeugt Economies of Scale und somit reduzierte Kosten in der Wertschöpfungskette zum Endprodukt. Durch Auslagerung von Bereichen, die nicht zur Kernkompetenz gehören, ist es möglich, Managementfokus und vorhandenes Kapital auf wesentliche Aktivitäten zu kon-

zentrieren und global zu wachsen. Out- und Insourcing ergänzen sich und werden von der jeweiligen Ausrichtung des Unternehmens und von den Transaktionskosten bestimmt. Beim Outsourcing sind vor allem Kosteneinsparungen und Variabilisierung der Kosten gefragt.

Den Nachteilen, wie dem Verlust von Know-how im Unternehmen, dem Risiko bei der Wahl des Outsourcing-Partners und der fehlenden Flexibilität aufgrund langer Vertragslaufzeiten muss entsprechend begegnet werden. Industrien, wie die Telekommu-

nikation und die Energiewirtschaft, die starkem Wandel unterworfen sind, benötigen neue Outsourcing-Konzepte, die über die traditionellen Ansätze hinausgehen. Durch die Ausgründung von Bereichen eines Unternehmens und durch die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern können eine Alternative zum traditionellen Vorgehen geschaffen werden, die zudem die Risikostruktur bei der Entscheidung zum Outsourcing verringert. Die strategischen Partner dienen der "Stärkung der Kernkompetenz" des ausgegliederten Bereiches, Einbringung von "Unternehmertum" und "Investitionsmittel" zur Expansion und Marktdurchdringung. Das ausgliedernde Unternehmen behält einen Anteil von maximal 50%, dient als Kunde und Referenz, verfügt aber vertraglich über wichtige Kontrollfunktionen. Ihm geht somit nicht Know-how verloren, es partizipiert weiterhin an der Wertsteigerung der neuen Beteiligung und es behält die Option der Beeinflussung wesentlicher Unternehmensentscheidungen sowie Sicherstellung der Servicequalität.

Das Businessmodell der Ausgründung ist dabei speziell auf diese ausgelagerten Prozesse ausgerichtet. Der ausgelagerte Teilbereich wird zur Kernkompetenz mit einem Management, das auf den Ausbau dieses Kerns ausgerichtet ist. Die zu definierenden Kernprozesse sind daher branchenspezifisch und stellen nicht eines von vielen Geschäftsbereichen wie bei den traditionellen Outsourcern (IBM, CSC, EDS, Accenture) dar. Die Finanzpartner bringen die Finanzierung für die Geschäftsfeldentwicklung, schaffen ausreichende Neutralität für die Drittvermarktung der angebotenen Leistung und stellen unternehmerische Erfahrung durch bei Vermarktung und Technologie zur Verfügung. Die

Involvierung von Finanzinvestoren mit Fokus auf Rendite und Unternehmenswert kann zudem den Fokus des Unternehmens schärfen.

Aus Abteilungsdenken wird das Unternehmen in eine Kundenrolle gebracht, Transferpreise werden zu Marktpreisen konvertiert und Synergieeffekte werden zu anderen Unternehmen der Branche geschaffen, die vor ähnlichen Problemen stehen.

Horizontale Geschäftsmodelle

Durch die Liberalisierung und Globalisierung der Märkte gewinnt die Fokussierung auf Kernkompetenzen mehr und mehr an Bedeutung. Skaleneffekte sind die Basis für die Profitabilität unter zunehmenden Wettbewerb. Es gilt die Nummer eins oder zwei in der angestrebten und definierten Marktnische zu werden. Neue Produkte dienen dann lediglich dazu, die Kapazitätsauslastung zu erhöhen, beziehungsweise die Margensituation weiter zu verbessern. Produkte, die dazu nicht beitragen, fallen aus dem Raster. Diese Art der Zielsetzung ist einfach in die Köpfe und Handlungen des Managements und der Mitarbeiter zu implementieren. Anhand der Autoindustrie kann beobachtet werden, wie Globalisierung, Skaleneffekte und Arbeitsteilung einhergehen. Die Autoproduzenten haben sich eine gut funktionierende Zulieferindustrie aufgebaut und der Einkauf erfolgt zunehmend über elektronische Marktplätze (Internet-Verhandlungen). Horizontale Geschäftsmodelle unterstützen die Spezialisierung und Fokussierung, sprich Industrialisierung der Zulieferindustrie (economies of scale). Sie ermöglichen die Automatisierung von Geschäftsprozessen, fordern jedoch die Standardisierung der Schnittstellen zu den angrenzenden Ebenen der Wertschöpfungskette als auch die re-

lative Neutralität gegenüber den Zielkunden (Eigentümerstruktur) ein.

Die Telekommunikation und die Energiebranche unterliegen dem Globalisierungstrend ebenso. Trotzdem gibt es viele Beispiele aus beiden Industrien, die noch immer ein vertikales Geschäftsmodell mit hoher Wertschöpfungstiefe (wir machen alles und subventionieren quer) verfolgen. Erfolgreiche Ausnahme ist zum Beispiel die Vodafone-Gruppe, die mittlerweile in 29 Ländern Mobilfunkdienste betreibt und vermarktet und bewusst das Festnetzgeschäft veräußert, sowie die Ölkonzerne. Die ehemaligen PTTs sowie die Stromversorger befinden sich noch am Anfang dieser Entwicklung.

Es stellt sich grundsätzlich die Frage nach den Kernkompetenzen eines modernen Telekommunikationsbetreibers. Sicherlich gilt es, seine Zielkundenbeziehung so zu bedienen, dass Umsatz, Ertrag und Finanzierung mittelfristig positiv gegenüber dem Wettbewerb sich entwickeln. Damit unterliegen die Schnittstellen zum Kunden also Services, Produkte, Branding, Customer Care & Billing, die die Zielkunden verlangen, speziellem Augenmerk. Die Erzeugung und Verteilung der Services und Produkte sind eher Mittel zum Zweck. Dies wird heute auch vom Kapitalmarkt ähnlich beurteilt, denn die Investitionen der Telekommunikationsunternehmen werden nach ihrem "Return on Investment" im Zeitraum von 12-36 Monaten gemessen. Neue Infrastrukturinvestitionen werden daher sehr kritisch beäugt und sind nicht ohne die Schaffung von Synergieeffekten in größerem Maße realisierbar; im Gegensatz zu den Energieversorgern, die der Kapitalmarkt wohl eher im Infrastrukturgeschäft positioniert, als in komplizierten eCommerce - Mehrwertdiensten.

Also warum sollte nicht eine Deutsche Telekom die Glasfaserkabel von Energieversorgern bis zum Haus anmieten, anstatt selber zu bauen? In der Telekommunikation als auch Energiebranche ergeben sich hohe Einsparpotenziale durch Industrialisierung des IT Back Offices der vertikal organisierten Unternehmen, wie wir sie in beiden Industrien antreffen. Ein Beispiel dafür stellt der Auftragsprozess dar. Ein Kunde bestellt einen Service und dieser wird bereitgestellt. Dabei sind Leistung und Image gegenüber dem Kunden marktdifferenzierend, jedoch nicht der Back-Office Prozess der Bereitstellung und dessen Abwicklung. Der Kunde erachtet die zuverlässige Abwicklung der Bestellung als selbstverständlich. Der Prozess der Auftragsabwicklung ist bei jedem Service-Provider und Operator derzeit mit individueller Software und unternehmensspezifisch implementiert. Bei jedem Stadtwerk mehr oder weniger ebenso, obwohl Teilabläufe standardisierbar und skalierbar wären. Möglichkeiten wären hier eine unternehmensübergreifende Kollaboration oder der Einkauf mehrerer auch im Wettbewerb stehender Unternehmen von einem Zulieferer. Auch in der Automobilindustrie werden kritische Komponenten wie zum Beispiel Getriebe von Zulieferern wie ZF bezogen, die die Marktführer in Deutschland (BMW, Mercedes-Benz, Audi) mit bauähnlichen Komponenten ausstatten.

Der zunehmende Wettbewerb und der bestehende Verschuldungsgrad verschärfen derzeit den Handlungsdruck der Telekommunikationsanbieter, die Anzahl der Dienste, die angeboten werden, zu erhöhen. Deren Marktakzeptanz ist schwer im Vorfeld zu bestimmen und die Marge pro Dienst wird tendenziell immer geringer. Serviceangebote werden kommen und gehen, d.h. die Integration von

neuen Services, deren Modellierung und deren Bereitstellung müssen in Zukunft um Faktoren schneller und preiswerter gegenüber heute sein. Große Mobilfunkbetreiber planen, mehrere tausend Dienste bis im Jahre 2006 bereitzustellen. Davon werden sicherlich viele im Markt auf Akzeptanz getestet werden, um anschließend einige davon wieder zu entsorgen. Im Energiebereich geht es auch zunehmend um Kundenbindung und Kundenvielfalt. Elemente der Kernkompetenz sind sicherlich Energieerzeugung bzw. Energieeinkauf, Verteilung und Kundenmanagement. Kostenvorfüherschaft in der Bereitstellung und schnelle Reaktion auf Kundenbedürfnisse werden auch hier entscheidend sein. Die meisten Geschäftsprozesse in der Telekommunikation und Energiewirtschaft unterliegen der Unterstützung durch die Informationstechnologie. Daher wurden in der Regel die IT-Abteilungen in Tochtergesellschaften oder Unternehmensbereichen zusammengefasst und oft durch externe Akquisitionen verstärkt. Im ersten Schritt schafft diese IT-Ausgründung Kostentransparenz. In einem zweiten Schritt wurde häufig versucht, externe Umsätze zu generieren, aber derzeit mit eher mäßigem Erfolg. Teilweise sieht sich der Mutterkonzern veranlasst, bei der externen Vermarktung wieder zurückzukehren. Denn häufig bedient das Tochterunternehmen mit den besten Mitarbeitern die externen Kunden, um wettbewerbsfähig zu sein, und mit den weniger begabten den Mutterkonzern. Dort werden deshalb auch überhöhte Projektkosten durchgesetzt, da alles ganz schwierig und langwierig ist. Die Ausgliederung von IT-Töchtern als Mehrheitsbeteiligung erzeugt entweder gute Qualität der Dienstleistung gegenüber dem Mutterkonzern zu hohen Ko-

sten oder sinkende Qualität zum Konzern und neue Deckungsbeiträge durch externe Kunden. Die einzelne Unternehmung sollte die Kernkompetenz klar definieren, um so den Einsatz der einzelnen Technologien und Prozesse zu entscheiden.

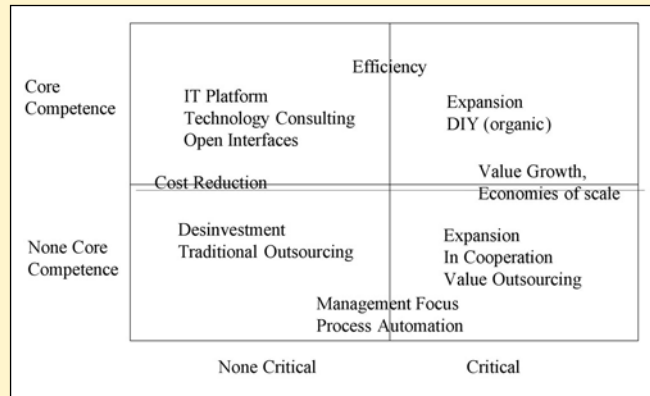
Strategieentscheidung über den Technologie- und Prozesseinsatz

Insbesondere im Energiemarkt, wo fast alle kleinen und großen Energieversorger eigene IT Tochterunternehmen haben und ein deckungsgleiches Portfolio haben (SAP, Hosting, Integration, technische Applikationen) ist eine weitere Expansion innerhalb des Marktes schwierig und der Konkurrenzdruck wird enorm hoch - eine Situation also, die zum Handeln zwingt.

Aufbau einer Zulieferindustrie

Der Vorteil einer Zulieferindustrie liegt in Professionalität, Engagement, Kostengefüge und Flexibilität, die in multinationalen Konzernen häufig nicht zu erzielen sind. In der Regel unterliegen kleinere unternehmerisch geführte Unternehmen nicht einem alles gleichmachenden Tarifvertrag und deren Betriebsräte sind teilweise noch anderer Natur.

Das Vorhandensein einer Zulieferindustrie hat aber noch andere Vorteile: den Zwang zur Standardisierung der Schnittstellen zur nächsten Wertschöpfungsebene, die Möglichkeit zur Automatisierung der Geschäftsprozesse und dem Einkauf von Leistungen zu Marktpreisen. Dabei wird vorausgesetzt, dass die jeweilige Wertschöpfungsebene Kompetenz der Branche besitzt, die Produktions- und Absatzprozesse versteht und die Schnittstellen daher mit hoher Kompetenz bedient. Der arbeitsteilige Erfolg eines Produktions- und Absatzprozesses steht und fällt mit der Kompetenz der Zulieferindustrie. Dies



ist einer der Hauptgründe, dass Outsourcing in der Telekommunikation und Energiewirtschaft nicht längst üblich ist. Durch eine lange Tradition der nationalen Monopole weltweit gab es wenig Motivation, sich eine professionelle Zulieferindustrie aufzubauen.

Kompetenz und Qualitätsstandards in der Zulieferindustrie sind existenziell und müssen gesteuert werden durch Vorgaben und Kontrolle des Endabnehmers der höchsten Wertschöpfungsstufe, durch Zertifizierung der Zulieferbetriebe und vor allem durch Wettbewerb von "neutralen" Anbietern. Und Ausgründungen, die sich in mehrheitlichem Besitz des Endabnehmers befinden, sind nicht neutral. Deren Management bzw. deren Leitung ist historisch häufig konzern- und nicht marktorientiert. Die Ausgründung vieler kleiner Unternehmen mit überschneidenden Zielmärkten, sprich der gegenseitige Wettbewerb der IT-Töchter im nationalen Markt, engt den Expansionspielraum ein.

Separierung, Marktorientierung und Dienstleistungsqualität

Attraktivität einer Zulieferindustrie steht im scheinbaren Widerspruch der unmittelbaren Probleme eines Outsourcings in der Telekommunikation und Energiewirtschaft. Wie wird Kompetenz außerhalb des Unternehmens geschaffen? Wie sichern die Unternehmen ihren

Einfluss auf kritische Zulieferprozesse vor allem in der Übergangszeit? Wie kann der Versorger an der Wertschöpfung im IT-Zulieferbereich partizipieren (Expansionsstrategie unter Qualitätsbeibehaltung und Kostenvorfüherschaft)? Wie schaffen sie sich flexible IT Dienstleister, basierend auf neuen Trends und Geschäftsmodellen?

Offensichtlich besitzen die traditionellen IT Outsourcer die Kompetenz im Delivery Prozess in der Telekommunikation und Energiewirtschaft nur begrenzt. Ein traditionelles Outsourcing wird derzeit sehr kritisch betrachtet, da sich viele Prozesse im Umbruch befinden und das Risiko des Scheiterns als hoch eingeschätzt wird. Eine Auslagerung heute wird einen jahrelangen Lernprozess anstoßen, den die Unternehmen in den Outsourcinganbieter investieren müssen. Erfahrene Bankmanager sprechen von einem fünfjährigem Lernprozess der IT-Industrie im Banking. Die Outsourcing-Industrie hingegen argumentiert, der Lernprozess dauere etwa 18 Monate. Wenn jedoch diese Branchen verstärkt global agieren wollen, dann kommen sie nicht um die schnelle Fokussierung auf ihre Kernkompetenz herum. Produktions- und Absatzkosten werden immer bedeutender. Professionelle Partnerschaften sind dazu die Voraussetzung.

Value Outsourcing Geschäftsmodell

Wie könnte eine Lösung der

obigen Fragen aussehen? Ein Modell, dass network-economy derzeit mit verschiedenen Parteien der beiden Branchen konzipiert, haben wir "value outsourcing" genannt. Verkürzt will das heißen, dass das outsourcingende Unternehmen zusätzlich den Elementen Kostenreduktion und Technologieschub der traditionellen Outsourcingverträge an der zukünftigen Wertschöpfung (sprich Umsatzerhöhung durch Drittkunden) partizipiert, das Risiko des Scheiterns und die Problematik der Rückabwicklung minimiert. Wie läuft dies ab? Einer der Spieler mit akzeptabler Marktrelevanz und einem Management, das solch einen Prozess aktiv und mittelfristig unterstützt, analysiert und identifiziert einen Bereich kritischer Prozesse, die nicht zur strategischen Kernkompetenz gehören und der grundsätzlich vermarktbare ist. Er identifiziert strategische Partner, die Know-how, Finanzmittel und Unternehmertum mitbringen. Diese Partner beteiligen sich an der Initiative, um

- die Beteiligung der outsourcingenden Unternehmung auf maximal 50% zu begrenzen,
- unternehmerische Erfahrung bei Vermarktung, funktionales Prozess-Know-how und Technologie einzubringen,
- die notwendige Finanzierung für die Neuinvestitionen in den Zulieferprozess und Expansion bereitzustellen und
- den vorherigen Mehrheitseigentümer in eine Kundenrolle zu bringen, um Transferpreise zu Marktpreisen zu konvertieren.

Dieser Ansatz überwindet die Nachteile des traditionellen Outsourcings:

- Das aufgebaute Know-how und bisher getätigtes Investment im Unternehmen werden nicht mit einem Schlage aufgegeben. Der Outsourcingende partizipiert an der zukünftigen

Wertschöpfung.

- Branchen Know-How wird beim Outsourcing Partnern implementiert und dessen Know-how Lücke gefüllt und durch die weiter bestehende Beteiligung prozesstechnisch gewährleistet. Die teure, projektorientierte Einarbeitung entfällt.
- Der Overhead im outsourcingenden Unternehmen fällt kleiner aus, da die Verbindung zum neu geschaffenen Service Provider enger ist als beim klassischen Outsourcing.
- Die strategischen Partner ermöglichen das Einbringen neuer Trends und Geschäftsmodelle
- Dem neuen "externen" Unternehmen fällt es leichter, die Synergieeffekte zu anderen Unternehmen, Branchen und Bereichen, die mit ähnlichen Prozessproblemen konfrontiert sind, zu heben.
- Durch die Beteiligungsquote von bis zu 50% ist eine ausreichende Neutralität erreicht, um das Modell zum Leben zu erwecken.

Im Bereich der Infrastruktur-

der Versorgerindustrie ergeben sich bestimmte Prozesse und Bereiche, die auch Industrieübergreifend ähnlich sind. So bestehen zwischen den Versorgerindustrien, d.h. Teile der Telekommunikation, Energie, Wasser, Transport etc. grosse Ähnlichkeiten in den Prozessabläufen im Back-Office Bereich (Customer Care & Billing, Auftragsabwicklung, Netzplanung und Netzbau, ...). Weiterhin sind große Ähnlichkeiten zwischen der Telekommunikation und der Versorgungswirtschaft zu erkennen, was Netzfunktionen, Customer Care & Billing und Kundenmanagement betrifft. Lediglich durch externe Know-how Aufnahme wird verstärkt gelingen, weitere Märkte für das neue Unternehmen zu erschliessen.

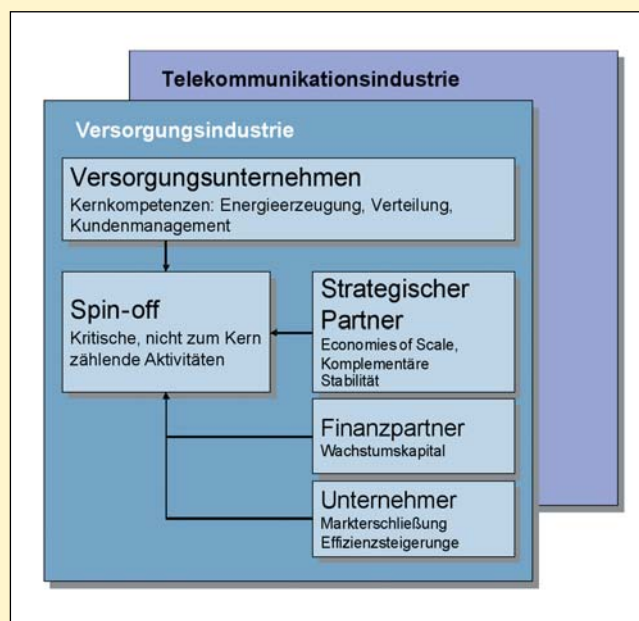
Erfolgsfaktoren

Als kritische Erfolgsfaktoren für value outsourcing gelten sicherlich:

- Einsatz eines marktorientierten Managementteams und Unternehmertums
- Neutralität von mindestens

- Schaffung von Standards
- Konvertierung von Transferpreisen zu Marktpreisen
- Ausweitung des Marktes in Kollaborationsdienste (on demand) für Versorger, Kommunen, Bahn und TK-Unternehmen
- Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios um Bereiche mit starkem Wachstum und Kostensenkungspotenzial (Neu-Investitionen, Standardisierung und Automatisierung)

Finden diese Faktoren Berücksichtigung bei der Ausgliederung eines vermarktbar kritischen Prozesses und Kompetenz, dann stärken sofort der vorhandene Kunde (die outsourcingende Unternehmung) sowie die Partner (Unternehmer, Finanzpartner als auch Know-how Partner) den Geschäftsaufbau. Marktpreisen, Drittkundenumsatz und Marktdurchdringung steht nichts mehr im Wege.



versorger sieht network economy die Konstellation wie folgt:

Durch die Aufteilung der vertikalen Wertschöpfungsketten in

50% in der Hand von Drittanteilseignern

- Einbeziehung von Business Process Outsourcing Expertise (Kostenführerschaft)