



Outsourcing Mehrwert – Methodischer Ansatz zur Überführung



Shared Services Woche 2008

Prof. Dr. Sören Dressler
Director Offshoring Institute /
Professor für Internationales Controlling an der FHTW Berlin

Berlin, den 10. November 2008

Inhalt

- 1. Einführung: Outsourcing vs. Insourcing –
Wie Sie die richtige Entscheidung treffen**
- 2. Outsourcing Anbietermarkt: Sind die Provider für den deutschen
Markt bereit?**
- 3. Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in
Deutschland**
- 4. Outsourcing – Erfolgsfaktoren und Risiken**
- 5. Zusammenfassung und Ausblick**

A light blue world map is centered in the background of the slide. In the top left corner, there is a partial view of a globe with a grid pattern.

Outsourcing vs. Insourcing – Wie Sie die richtige Entscheidung treffen

Outsourcing vs. Insourcing

Herausforderungen

Die Unternehmen stehen zunehmend unter Druck – Wie aber die richtige Antwort finden?



- | Einflussfaktoren |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck – Auch die Administration kann sich dem nicht mehr entziehen und muss sich Benchmarks stellen • Konkurrenz – Finanzprozesse werden zum Competitive Differentiator: Zufriedene Kunden durch bessere Qualität • Innovation – IT Systeme werden immer besser, der Automatisierungsgrad steigt. Aber auch der Investitionsbedarf |

Lösungsansätze

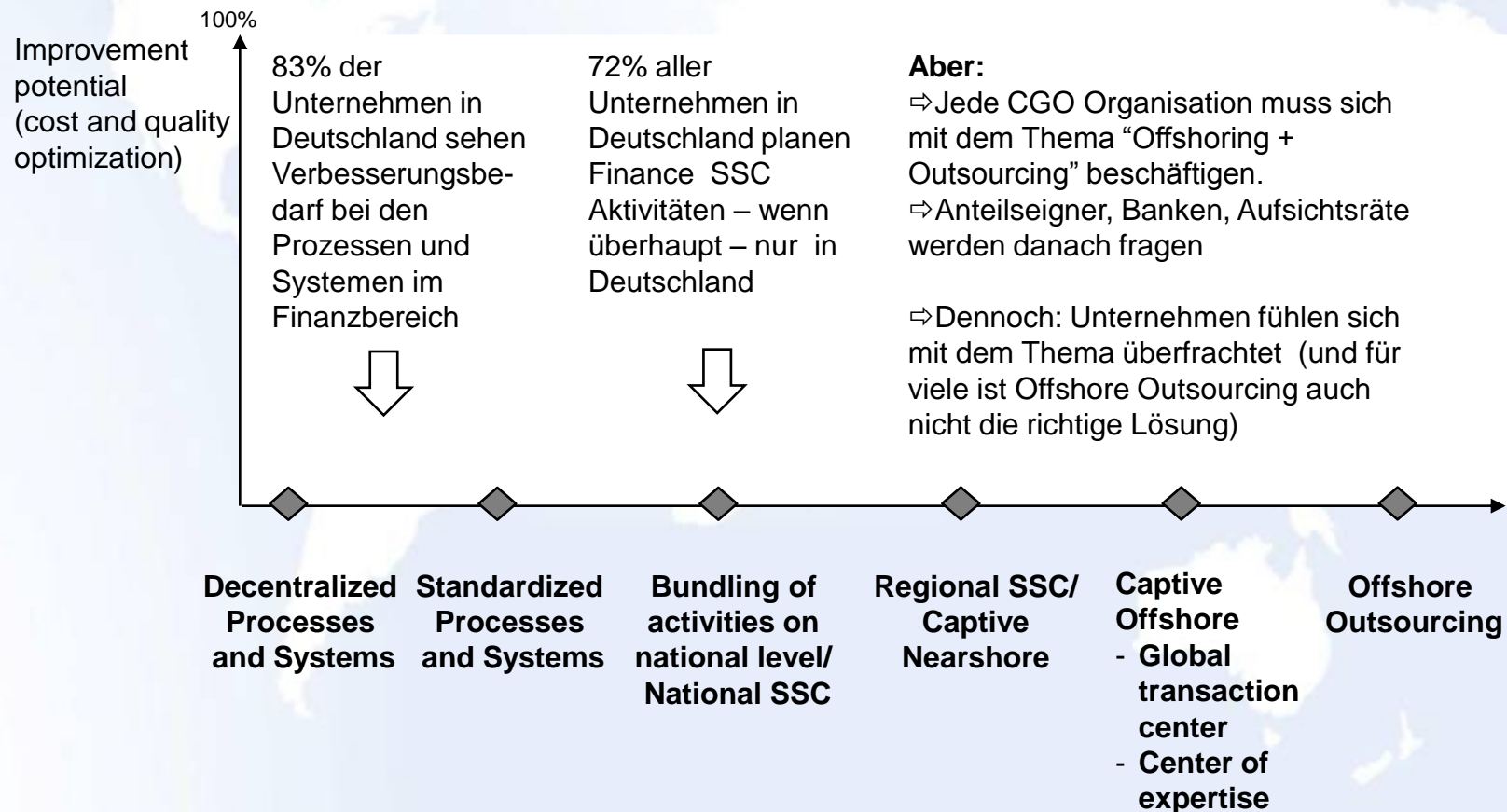
<i>Integration</i>	<i>Reporting Tools</i>	<i>Synergien</i>	<i>Osteuropa</i>	<i>Strategische Partner</i>	<i>IFRS</i>
	<i>Best Practices</i>	<i>Indien</i>	<i>Konsolidierung</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Self Service</i>
	<i>Business Process Outsourcing</i>		<i>Offshoring</i>	<i>SAP</i>	
	<i>Process Reengineering</i>	<i>Workflows</i>	<i>Outsourcing</i>		<i>Benchmarking</i>
<i>On-Line Tools</i>	<i>Standardisierung</i>	<i>Shared Services</i>		<i>Automatisierung</i>	<i>Compliance</i>

Outsourcing vs. Insourcing

Herausforderungen

Optimierung der Organisation - Ist Offshore Outsourcing die ultimative Lösung?

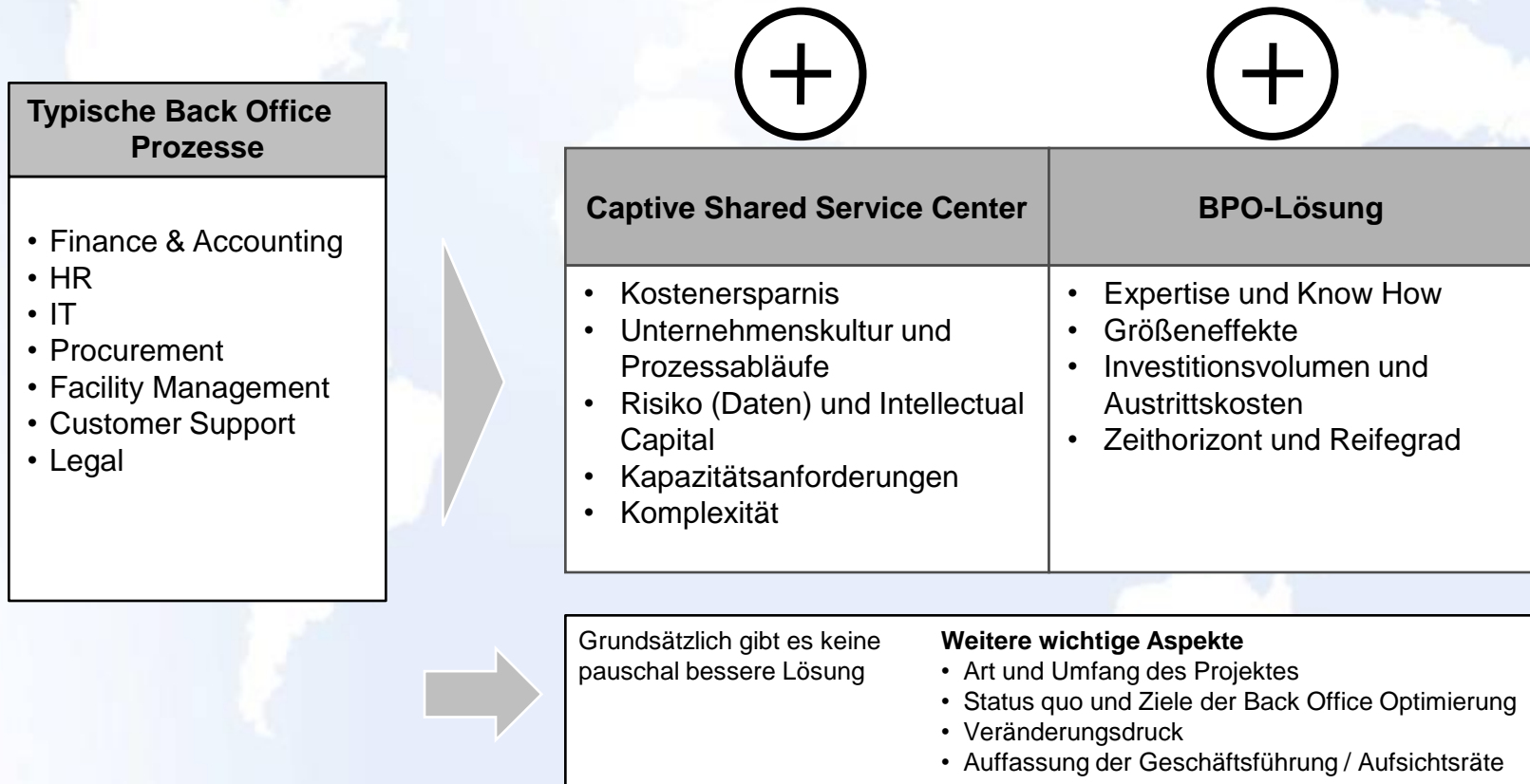
→ Es kommt darauf an...



Outsourcing vs. Insourcing

Der grundlegende Vergleich

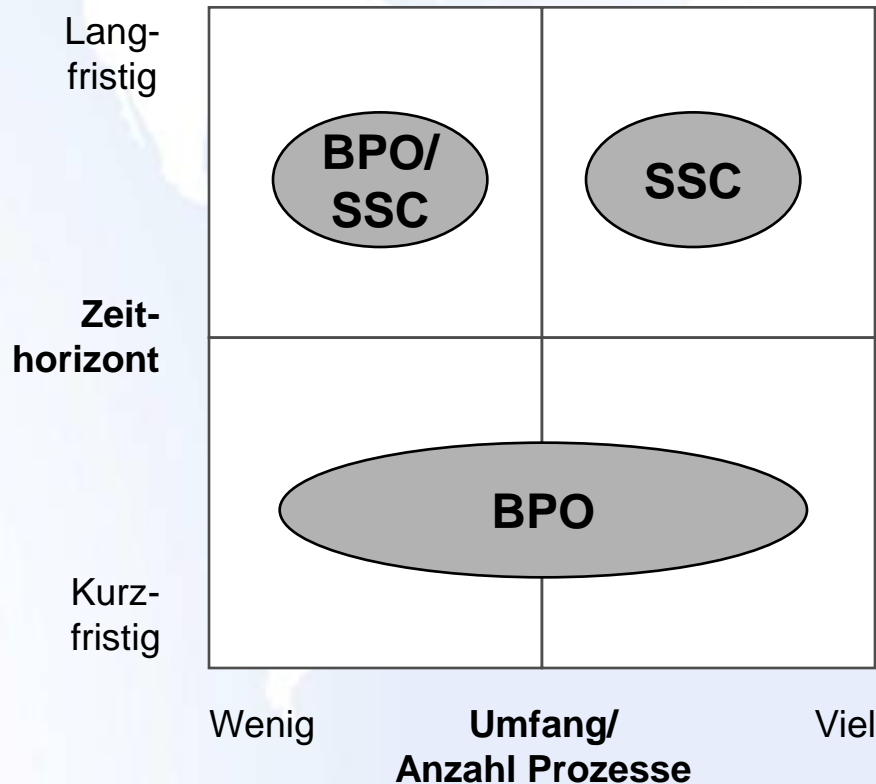
Die Frage Insourcing vs. Outsourcing hat viele Facetten. Grundsätzlich hängt es von Philosophie und Selbstverständnis ab, ob Back Office Prozesse selbst oder durch einen Partner realisiert werden



Outsourcing vs. Insourcing

Der grundlegende Vergleich

Um möglichst zügig Kostenvorteile im Back Office zu realisieren erscheint die BPO Lösung am sinnvollsten – allerdings wird damit ein Faktum für künftige Projekte geschaffen



Typische Back Office Prozesse

- Sehr zügig umgesetzte und wenig konzeptionell durchdachte BPO Lösungen erzielen häufig nicht den erhofften Benefit – und ziehen nachhaltigen Schaden für künftige BPO Projekte nach sich
- Die Verlagerung zum BPO Provider erfordert eine stabile Prozess- und IT Landschaft – das BPO Vorhaben wird häufig viel schwieriger in der Umsetzung als erwartet
- Der „natürliche“ Entwicklungsprozess über ein eigenes SSC zur BPO Lösung wird vielfach als zu langwierig und redundant gesehen
- Ressourcen und Skills zur Umsetzung einer komplexen SSC Lösung stehen oftmals In-House nicht zur Verfügung

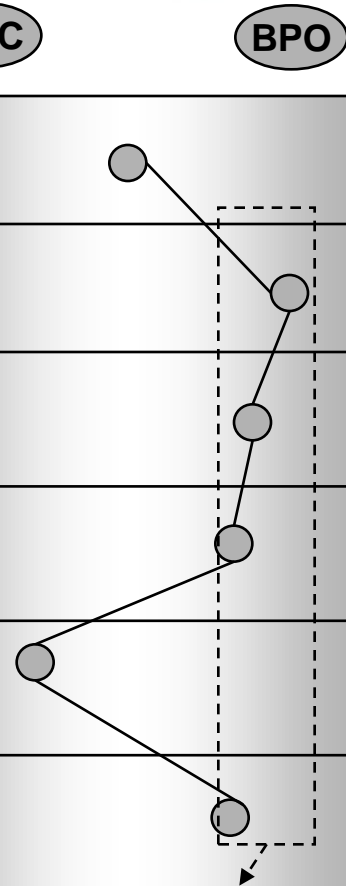
Outsourcing vs. Insourcing

Der grundlegende Vergleich

Für jedes Projekt ist eine methodische Gegenüberstellung anhand ausgewählter Kriterien ratsam

Illustrativ

Faktoren	Beschreibung	SSC	BPO	Beschreibung
Unternehmenskultur/Prozesse	Sehr spezifisch, Eingriffe nicht gewollt			Sehr flexibel, kein Differenzierungsmerkmal
Risiko/Intellectual Capital	Absolut kritisch, schwer zu schützen			Kann ausreichend geschützt werden
Kapazität	Spezifische Branche, spezifisches Prozessgebiet			Standardprozess, BPO-Lösungen vorhanden
Komplexität	Organisatorisch weit verzweigt, wenig standardisierbar			Geradlinige Organisation, relativ standardisierte Abläufe
Expertise/Know-how	In ausreichendem Maß intern bereits vorhanden			Expertise ist Differenzierungsmerkmal, schwer zu akquirieren
Zeithorizont	Center soll für mehr als 5 Jahre konzipiert werden			Ergebnisse werden in weniger als 2 Jahren realisiert werden

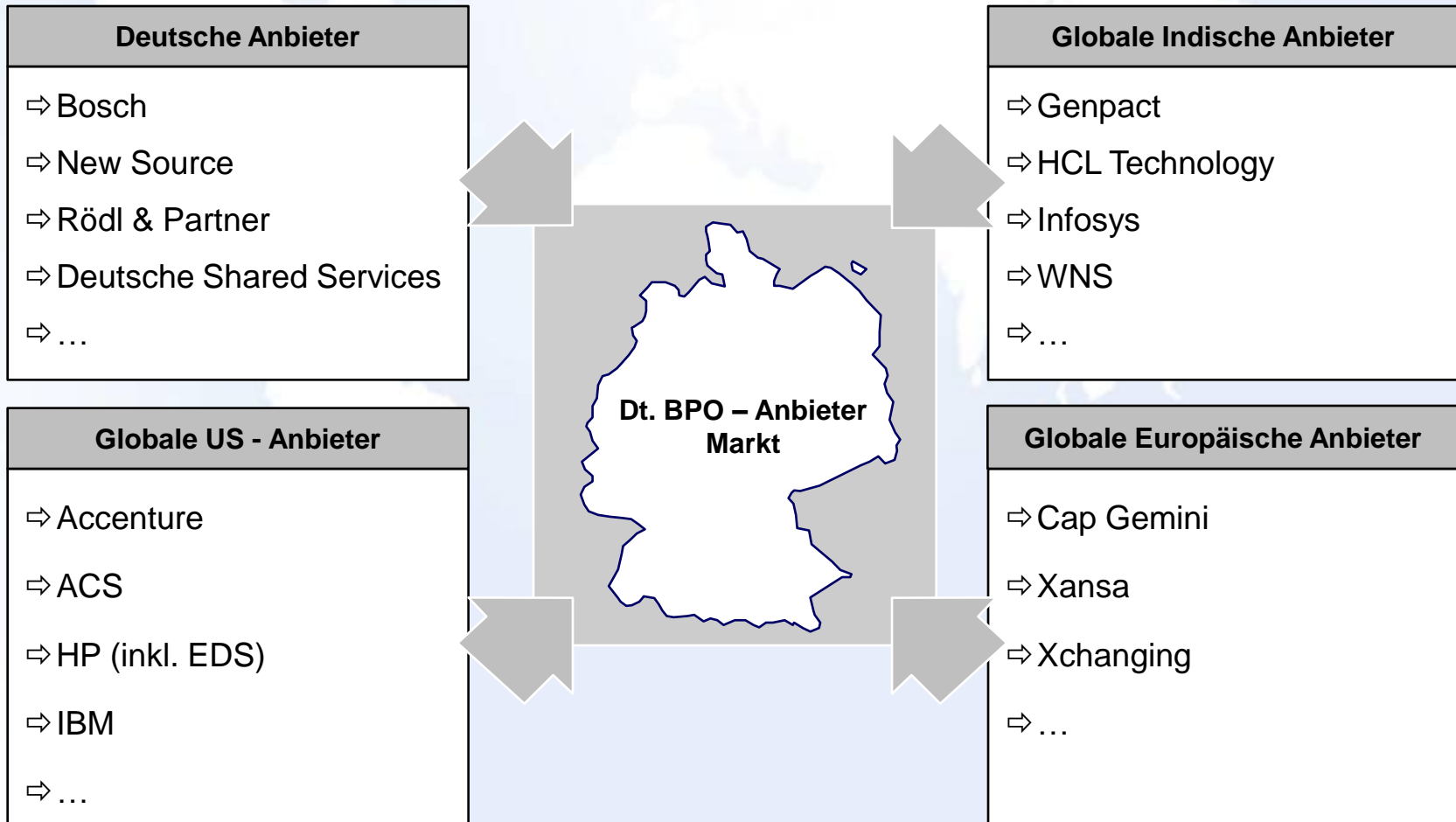


Tendenz BPO

Outsourcing Anbietermarkt: Sind die Provider für den deutschen Markt bereit?

Outsourcing Anbietermarkt: Sind die Provider für den deutschen Markt bereit?

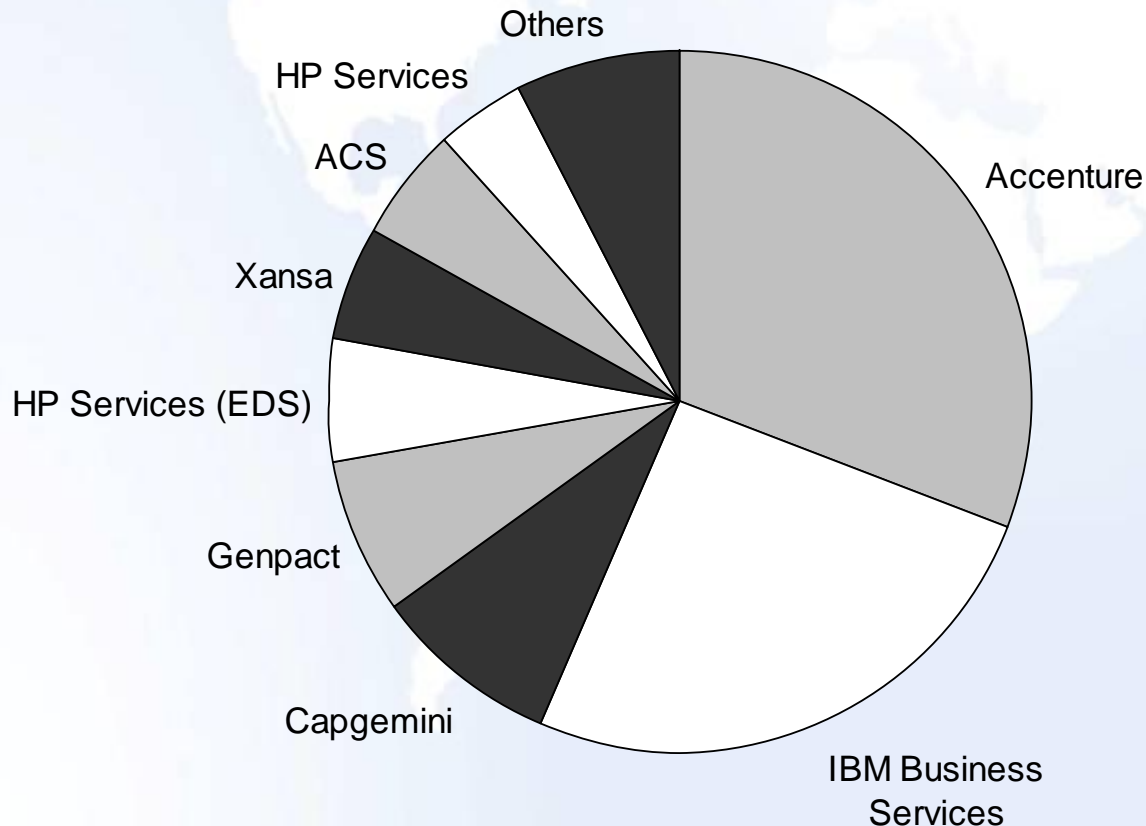
Es gibt eine Vielzahl von BPO Providern die ihre Leistungen auf dem deutschen Markt anbieten



Outsourcing Anbietermarkt: Sind die Provider für den deutschen Markt bereit?

Beispiele für Finance BPO Provider

Offshoring Institute



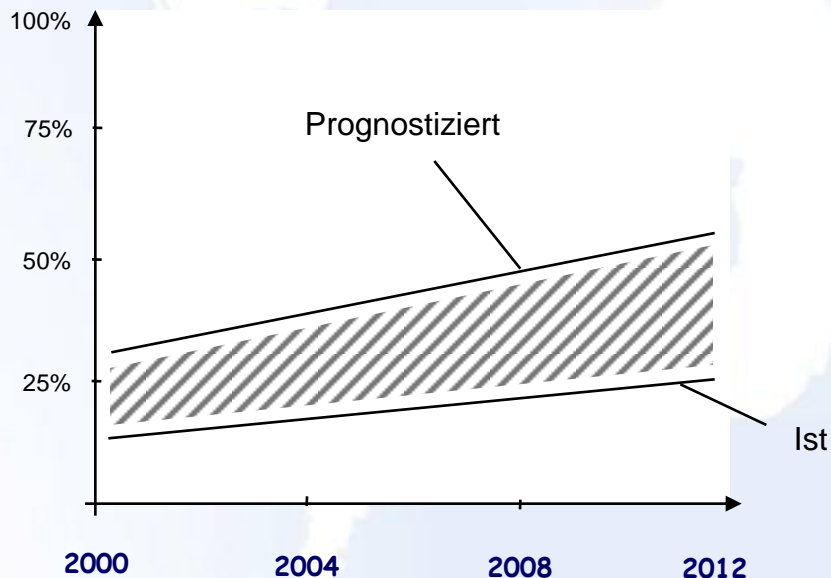
Situation
<ul style="list-style-type: none"> Accenture ist immer noch der Marktbeherrschende Finance BPO Provider HP hat in diesem Jahr durch die Übernahme von EDS seine Marktposition wesentlich verbessert Capgemini und ACS sind IT Outsourcer die in den Finance Bereich eingedrungen sind Genpact ist das ehemalige Finance Shared Service Center von GE Capital und hat sich in den letzten Jahren als BPO Provider etabliert

Source: Offshoring Institute, 2006

Outsourcing Anbietermarkt: Sind die Provider für den deutschen Markt bereit?

Es existiert eine Lücke zwischen dem prognostizierten und dem tatsächlichen Marktanteil

Marktpotential
BPO in Dtl.



Source: Offshoring Institute, 2008

Herausforderungen für BPO in Deutschland

- Grundsätzliche Zurückhaltung deutscher Unternehmen
- Zum Teil überzogenes Festhalten an nicht Kernprozessen
- Sprach- und Kulturbarrieren
- Datensicherheit / Confidentiality

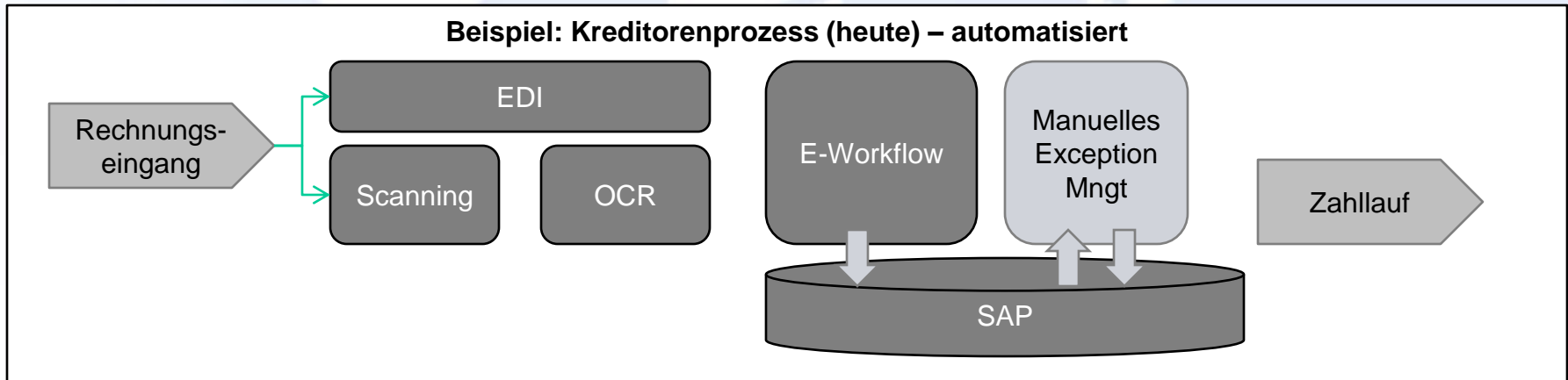
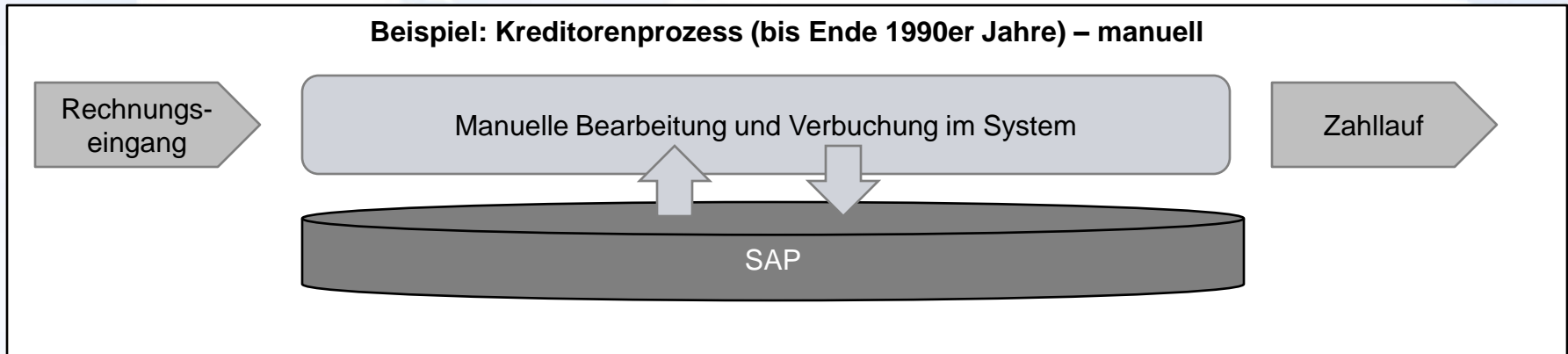
Spezifischer BPO Anbietermarkt für deutsche Verhältnisse nicht „ready“

Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in Deutschland

Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in Deutschland

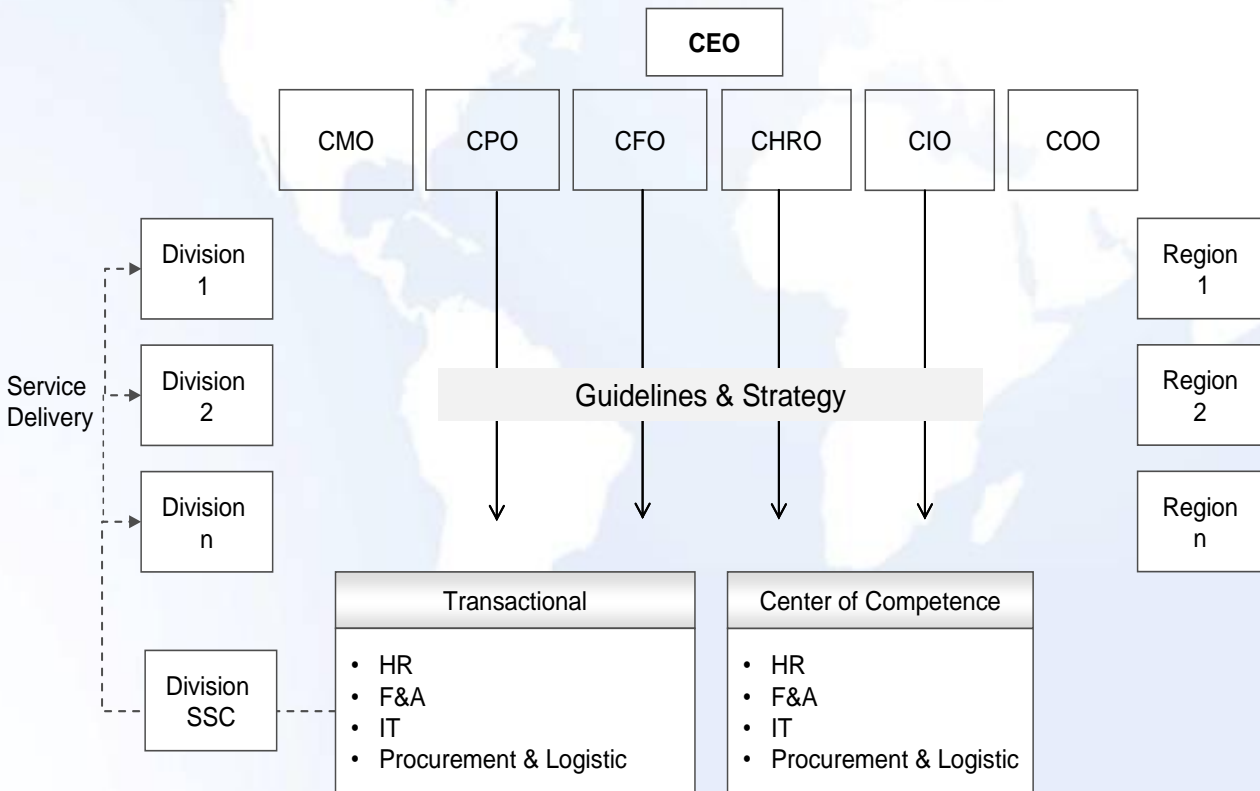
Die Entscheidung Bodyleasing vs. vollständig integrierte Automatisierung fällt in Deutschland häufig zugunsten der technologischen Lösung aus

Illustrativ



Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in Deutschland

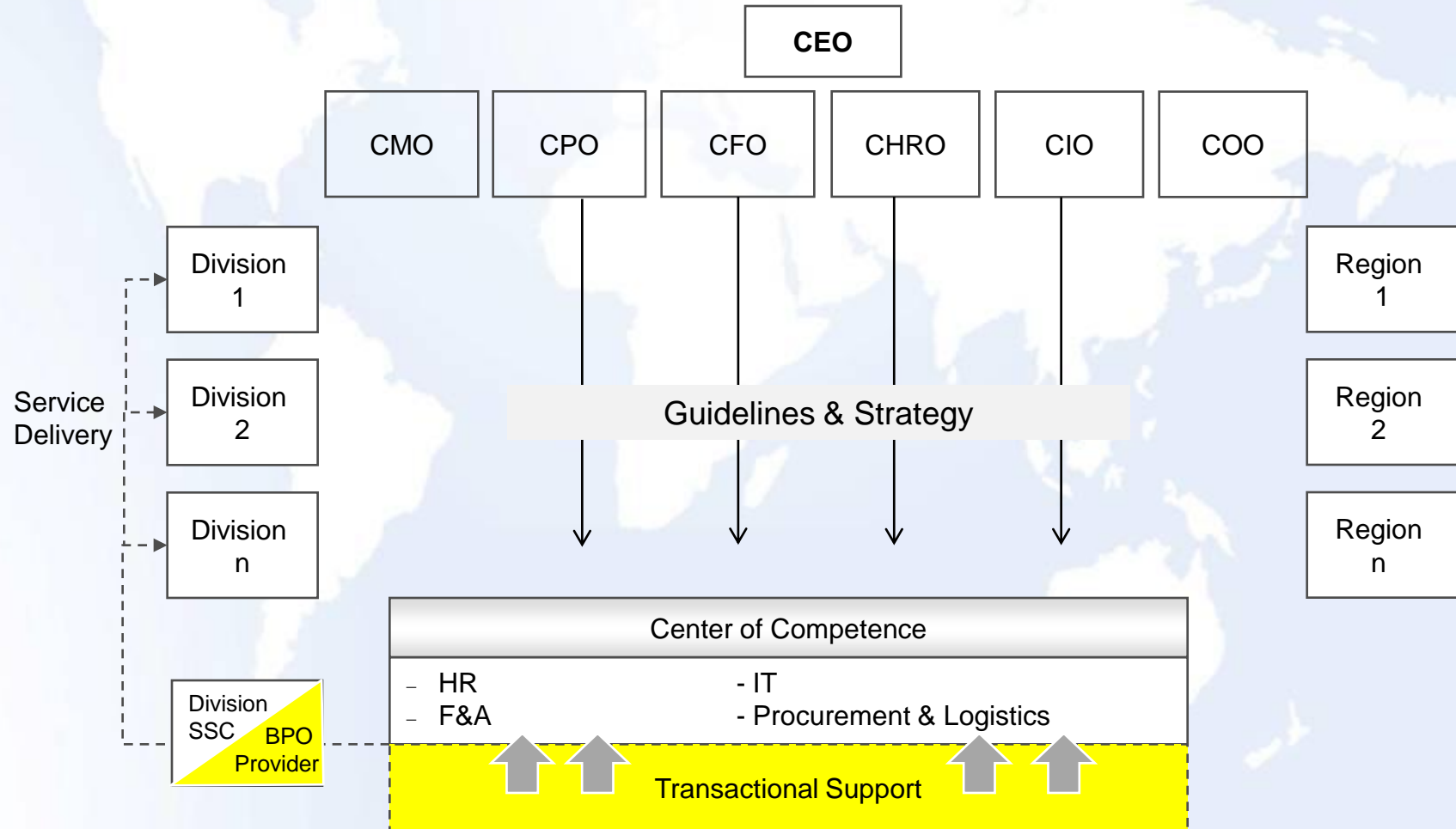
Die Einrichtung von SSC und insbesondere die Weiterentwicklung zum Center of Competence führt zu massiven Machtverschiebungen im Konzern



Weiterentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten in deutschen Konzernen Kompetenzen aus dezentralen Einheiten sowie dem Konzern in Serviceeinheiten zu verschieben • Serviceeinheiten werden im „Corporate Powerplay“ nicht ernst genommen • Trennung von transaktionalen Tätigkeiten und wissensbasierten Aufgaben + Kompetenzbündelung könnte die Lösung sein

Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in Deutschland

Der Geschäftsbereich Services kann mit Outsourcing-Partnern teilweise oder vollständig kooperieren bzw. selbst Anbieter von BPO Services für Externe werden



Herausforderungen für Finance und HR Outsourcing in Deutschland

Fortschrittliche Process Split Models (wie hier dargestellt) sind für deutsche Unternehmen häufig nicht vorstellbar

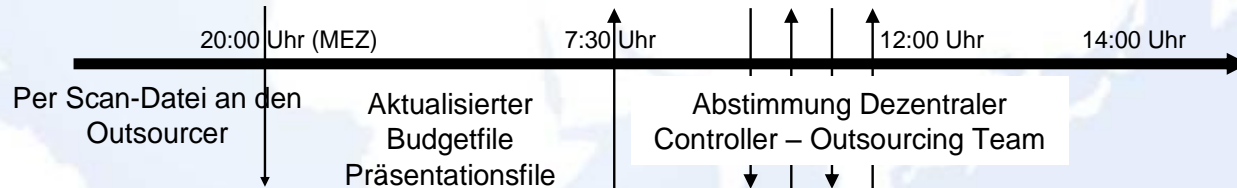
Beispiel

Dezentraler Controller vor Ort

- Budgetbesprechung
- Änderung Planannahmen
- Änderung Umsatzplan
- Forecast-Anpassung



Präsentation
Budgetentwurf



Outsourcing Provider Analysten Team

- Einarbeitung Budgetänderungen
- Re-Konsolidierung aller Budgets
- Szenario-Analysen Umsatzplan
- Sensitivitätsanalysen ROCE
- Erstellung Budgetpräsentation



Outsourcing Provider Team

- 1 promovierter Team-Leiter
- 2 Senior Analysten
- 1 Senior Analyst (Spätschicht)
- 1 Junior Analyst



**Aber, technologische Innovation ist zu nutzen,
Andere können das auch!**

Outsourcing – Erfolgsfaktoren und Risiken

Outsourcing – Erfolgsfaktoren und Risiken

In Outsourcing Projekten ist mit einer Vielzahl von Bedenken und Hindernissen zu rechnen – Besonders wesentlich ist die Unterstützung der Verantwortlichen und das Verdeutlichen von Vorteilen für weitere Beteiligte

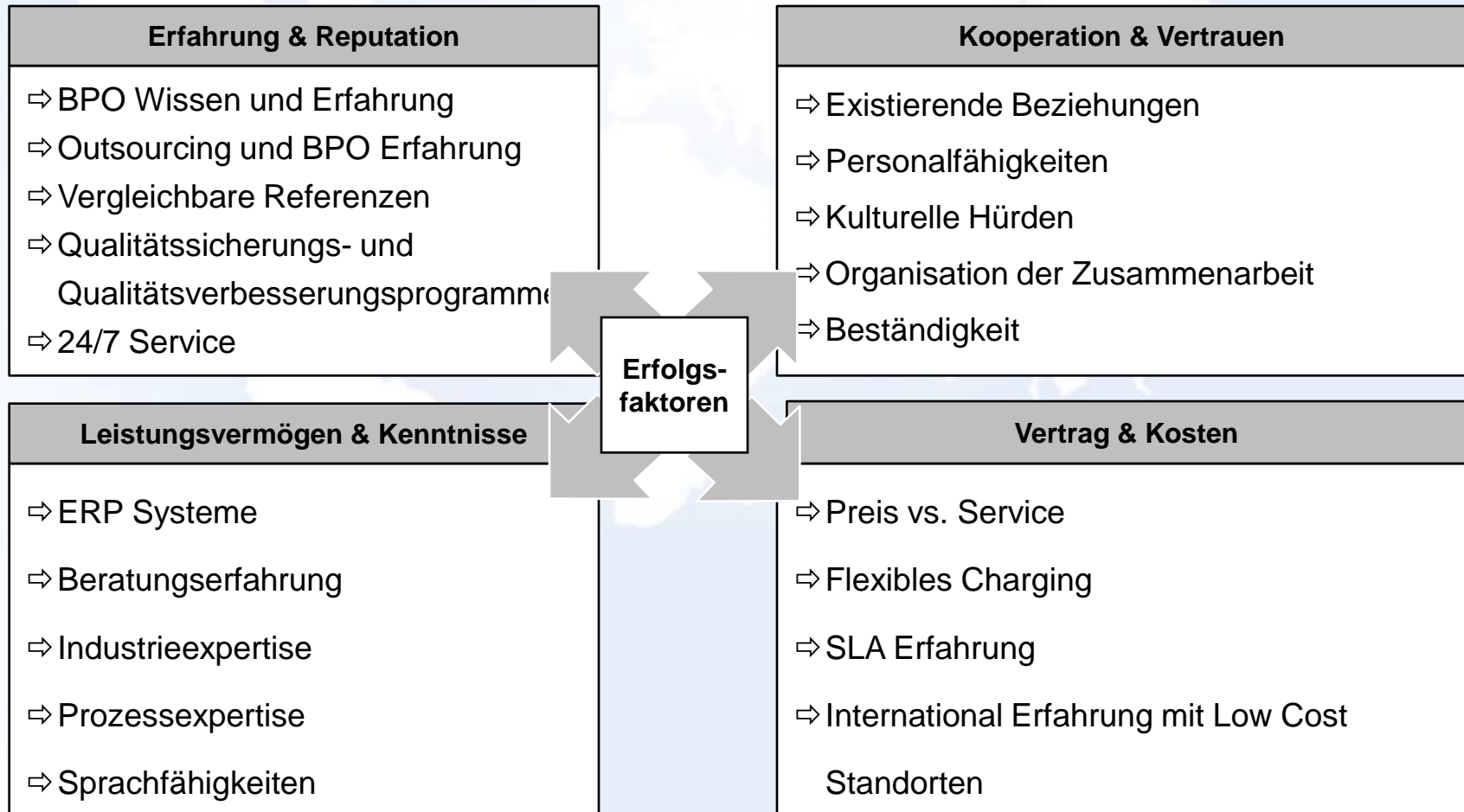
Typische Risiken in Outsourcing Projekten
<p><u>Offensichtliche Risiken (Beispiele)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prozess Stabilität ist nicht sichergestellt ▶ Komplexe unternehmensspezifische Prozesse können nicht gehandelt werden ▶ Sprachliche oder kulturelle Herausforderungen (speziell in Projekten mit neuen Standorten) ▶ Nicht genügend Unterstützung des Senior Managements ▶ Risiko, dass Geschäftsbereiche nicht ausreichend unterstützt werden (negative Auswirkung aufs Geschäft) <p><u>Versteckte Risiken (Beispiele)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Machtverschiebung – Konzernbuchhaltung und die Buchhaltungen der Töchter verlieren an Macht ▶ Verwaltungsfunktionen gewinnen Macht im Verhältniss zu den Funktionen des Geschäfts



Key: Bildung von Vertrauen
<p>Während die meisten offensichtlichen Punkte erkannt und gemanaged werden können, sind versteckte Punkte weitaus schwieriger zu identifizieren und zu lösen</p> <p><u>Potentielle Schalthebel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Frühzeitiges Entwerfen des künftigen Governance Modells → Klärung, wie und mit wem Prozesskompetenzen, IT und neue Standards abgestimmt werden sollen → Frühe Identifikation des A-Teams → dieses Team ist dafür vorgesehen, das Projekt zu unterstützen und die Beziehungen zu managen → Rechtzeitige Kommunikation, wer durch Outsourcing betroffen sein wird und wie die Mitarbeiter sich qualifizieren können und welche anderen Optionen bestehen → All dies wird nur mit starker Unterstützung durch das Senior Management erreicht!

Outsourcing – Erfolgsfaktoren und Risiken

Folgende Kategorien stellen wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Wahl eines Outsourcing Providers dar



A light blue world map is centered in the background of the slide. The map shows the outlines of the continents in a slightly darker shade of blue. In the top left corner, there is a partial view of a globe with a grid pattern, suggesting a global or international theme.

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung

- Der Kostendruck auf Unternehmen wächst und zwingt sie über Lösungen nachzudenken
- Die Entscheidung mit einem externen Partner zusammen zu arbeiten sollte jedes Unternehmen aufgrund seiner individuellen Philosophie treffen
- Es gibt viele BPO Provider die auf dem deutschen Markt agieren
- Für die BPO Provider gibt es verschiedene Herausforderungen die überwunden werden müssen (Sprache, Kultur, etc.)

Ausblick

- In Deutschland fällt die Entscheidung häufig zugunsten einer technologischen Lösung und gegen BPO
- Die Einrichtung von SSC und insbesondere die Weiterentwicklung zum Center of Competence wird zu massiven Machtverschiebungen in den Konzernen führen
- Das Konzept der Center of Competence mit klar separierten transaktionalen Elementen erfordert das Überdenken der Konzernsteuerung
- BPO im Finanzbereich wird weiter wachsen – allerdings werden wissensbasierte Prozesselemente wahrscheinlich unter der Kontrolle der CFO Organisation bleiben

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



Prof. Dr. Soeren Dressler
Director

Offshoring Institute
Hoenower Str. 35
10318 Berlin • Germany
Telephone: +49 30 5015-8298
Mobile: +49 175 254 7787
✉ soeren.dressler@offshoring-institute.org
www.offshoring-institute.org

