

2. „sds extraschicht“

Outsourcing im Mittelstand

- Himmelfahrtskommando oder das
gelobte Land in Zeiten der Wirtschaftskrise



Vortrag

Inhalt

1. Konzentration auf Kernkompetenzen

- warum es nie wichtiger war als jetzt

2. Was kann, soll und muss man outsourcen

- Prozesse auf dem Prüfstand

3. Der ITO/BPO Anbietermarkt

- welche Anbieter sind die richtigen für den deutschen Mittelstand

4. Onshoring, Nearshoring, Offshoring

- welche Vorteile bietet eine Verlagerung WIRKLICH noch

5. Der Standort Deutschland

- warum Onshoring durchaus eine Alternative ist

6. Gefahren und Risiken beim Offshoring

- warum die meisten Vorhaben scheitern und wie man sie dennoch erfolgreich gestalten kann

Kurzvorstellung Offshoring Institute

Das Offshoring Institute bietet vielfältige Dienstleistungen rund um die Optimierung von Standortstrategien und Back Office Prozessen

→ Standortanalysen und -studien mittels unserer Location Selection Criteria Database (> 100 Städte)

→ Consulting & Advisory Services rund um die Optimierung der Business Service Funktionen

→ Schulungen und spezifische Trainings zu Business Service Funktions-relevanten Themenstellungen

**DRESSLER &
PARTNER**

Management Consultants



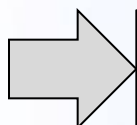
We know how to make the globe transparent.

- Consulting Services und Trainings unter neuem Branding „Dressler & Partner“
- Begriff „Offshoring“ trifft auf große Vorbehalte bei den Unternehmen

Konzentration auf Kernkompetenzen

Die Wirtschaftskrise hat die Spielregeln grundsätzlich verändert

Meilensteine der aktuellen Rezession	Konsequenzen
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Zusammenbrechen US-Immobilienmärkte seit Beginn 2008 ➔ Finanzmarktkrise seit August 2008 ➔ Einbruch der Automobilmärkte seit Oktober 2008 ➔ Überproduktion von ca. 20 – 30% ➔ Seit Anfang 2009 dramatischer Übergriff der Krise auf fast alle Wirtschaftszweige ➔ Wenige Ausnahmen, z.B. Health Care, Telekommunikation ➔ Effekte werden abgeschwächt und verzögert ebenfalls wirken 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Heilige Kühe werden geschlachtet ➔ Anpassung der indirekten Bereiche an das Kerngeschäft ➔ Flexibilisierung der indirekten Kosten dringend erforderlich ➔ Mittelstand: Häufig klassische Zulieferer-Funktion für Automotive, Flugzeugbau, Maschinenbau, etc. massiv bedroht ➔ Mittel- und langfristig: Die „fetten“ Jahre sind vorbei ➔ Neudefinition des „Unternehmens“ und Überdenken des Kern – nicht-Kern Geschäfts



Outsourcing wird zum elementaren Bestandteil der modernen Organisationsgestaltung – Umsatz und Gewinn wachsen nicht durch „vergoldete Türklinken“ im Back Office, d.h. Rückkehr zur flexiblen Minimallösung

Konzentration auf Kernkompetenzen

...Aber: Panisch losgetretene Outsourcing Initiativen werden schnell zum Himmelfahrtskommando

Die Anreize sind verlockend...

„Dank Outsourcing schneller und erfolgreicher durch die Krise“
(Martin Jetter, Mitglied des BITKOM Präsidiums, März 2009)

„How to profit from the Financial Crisis through your Outsourcing Project“
(SSON Roundtable, Feb 2009)

„30-40% Einsparung sind garantiert“
Globaler BPO Anbieter, Januar 2009

„Outsourcing rechnet sich immer“
Thomas Fichtner, GF Teraport GmbH, März 2009)

„There is no better time for Outsourcing than now“
(Website of Indian ITO company, Februar 2009)

...Die Realität sieht nur leider häufig anders aus...

- IT Leiter verliert Job nach fehlgeschlagenem Softwareentwicklungs-Offshoring
- Vertragskündigung aufgrund höherer Kosten durch Outsourcing bei schlechterer Qualität
- Rückverlagerung der Buchhaltung nach Deutschland nach verweigertem Testat im Service Center in Budapest
- Karriere-Sackgasse durch Outsourcing – kein Weg zurück in die Linie
- Quote der IT Offshoring-Misserfolge liegt bei über 60% in Deutschland
- Deutschland hält die rote Laterne im BPO – in Deutschland nicht anwendbar
- Kosten in Mecklenburg-Vorpommern auf ungarischem Niveau

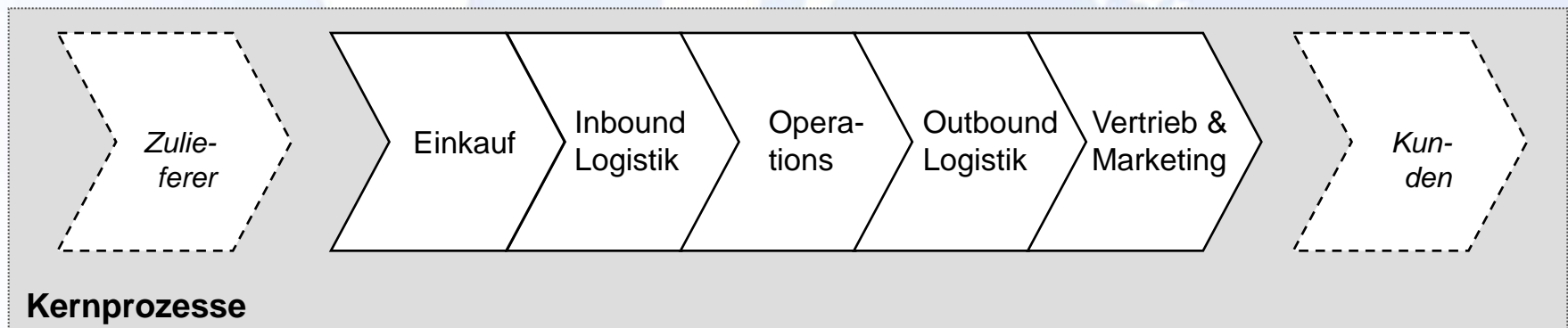
(Beispiele aus unserer Beratungspraxis und von Konferenzen)

Outsourcing – Welche Prozesse eignen sich

Klassischerweise ist die Wertschöpfungskette in Kernprozesse und unterstützende Prozesse differenziert

Unterstützende Prozesse

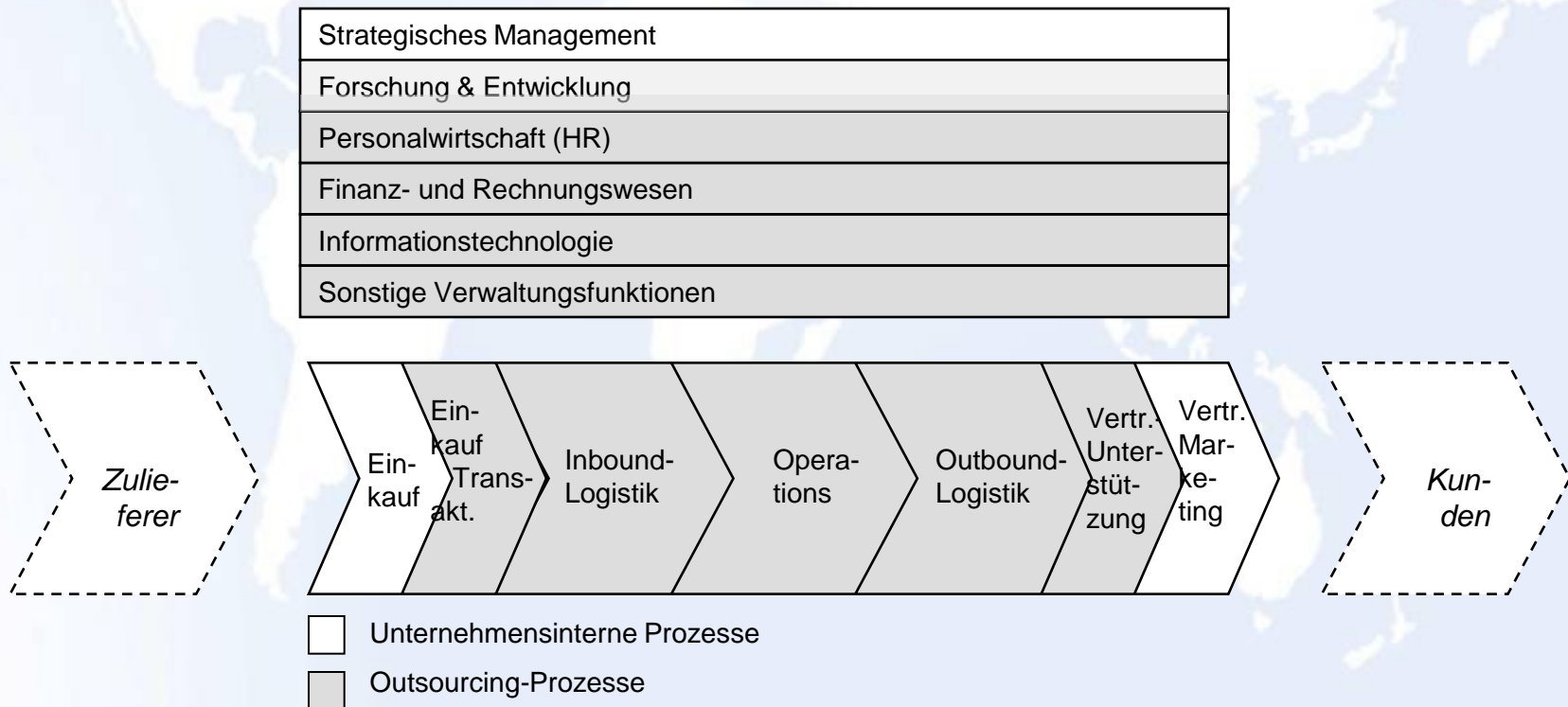
Strategisches Management
Forschung & Entwicklung
Personalwirtschaft (HR)
Finanz- und Rechnungswesen
Informationstechnologie
Sonstige Verwaltungsfunktionen



Outsourcing – Welche Prozesse eignen sich

Im Serviceportfolio der Outsourcing-Dienstleistungen finden sich mittlerweile eine Vielzahl von IT- und Businessprozessen

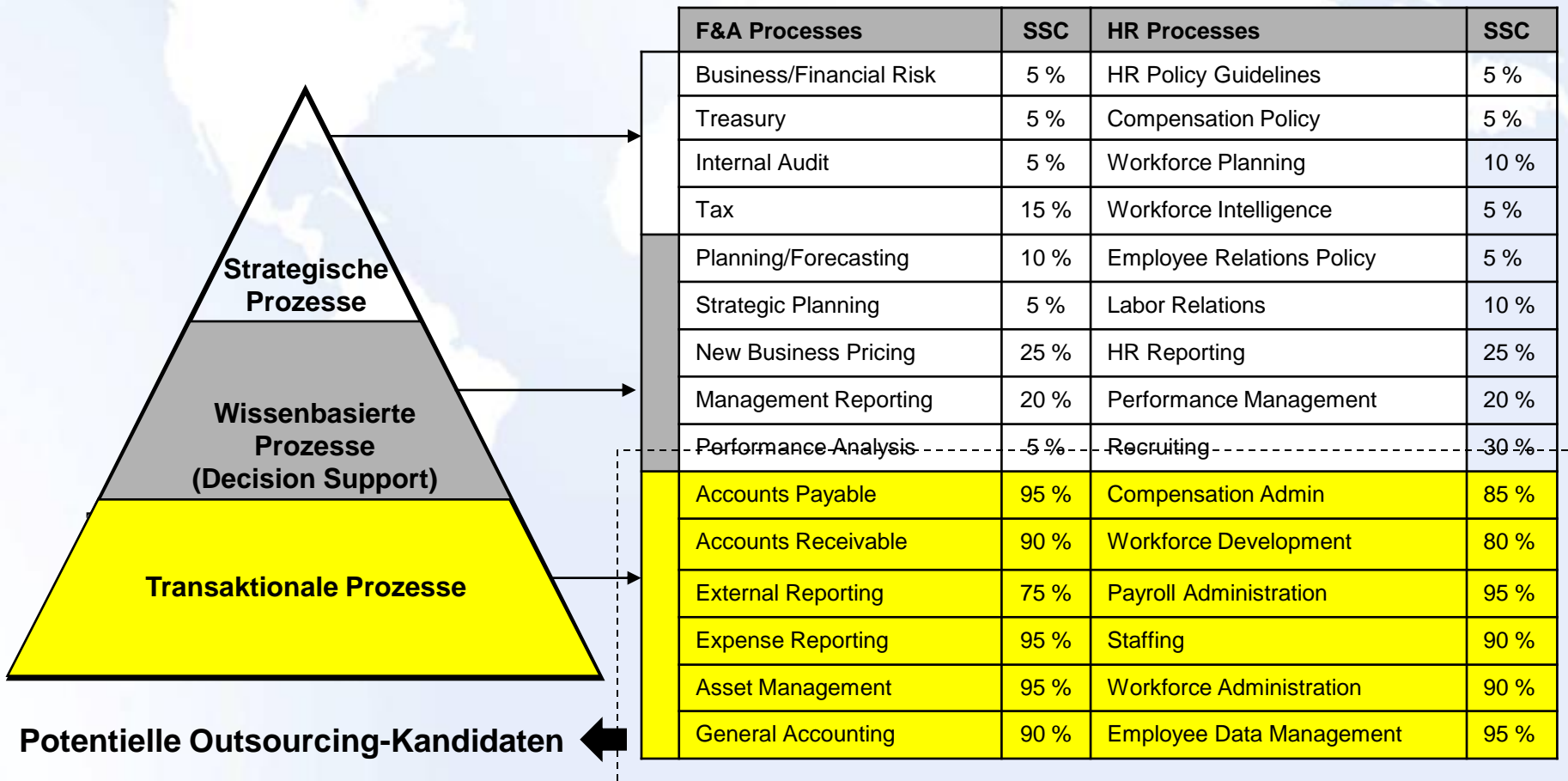
→ Das „theoretische“ Outsourcing-Modell – mehr als eine Fiktion



Outsourcing – Welche Prozesse eignen sich

Der Fokus für Outsourcing liegt derzeit noch auf den einfachen, transaktionalen Tätigkeiten

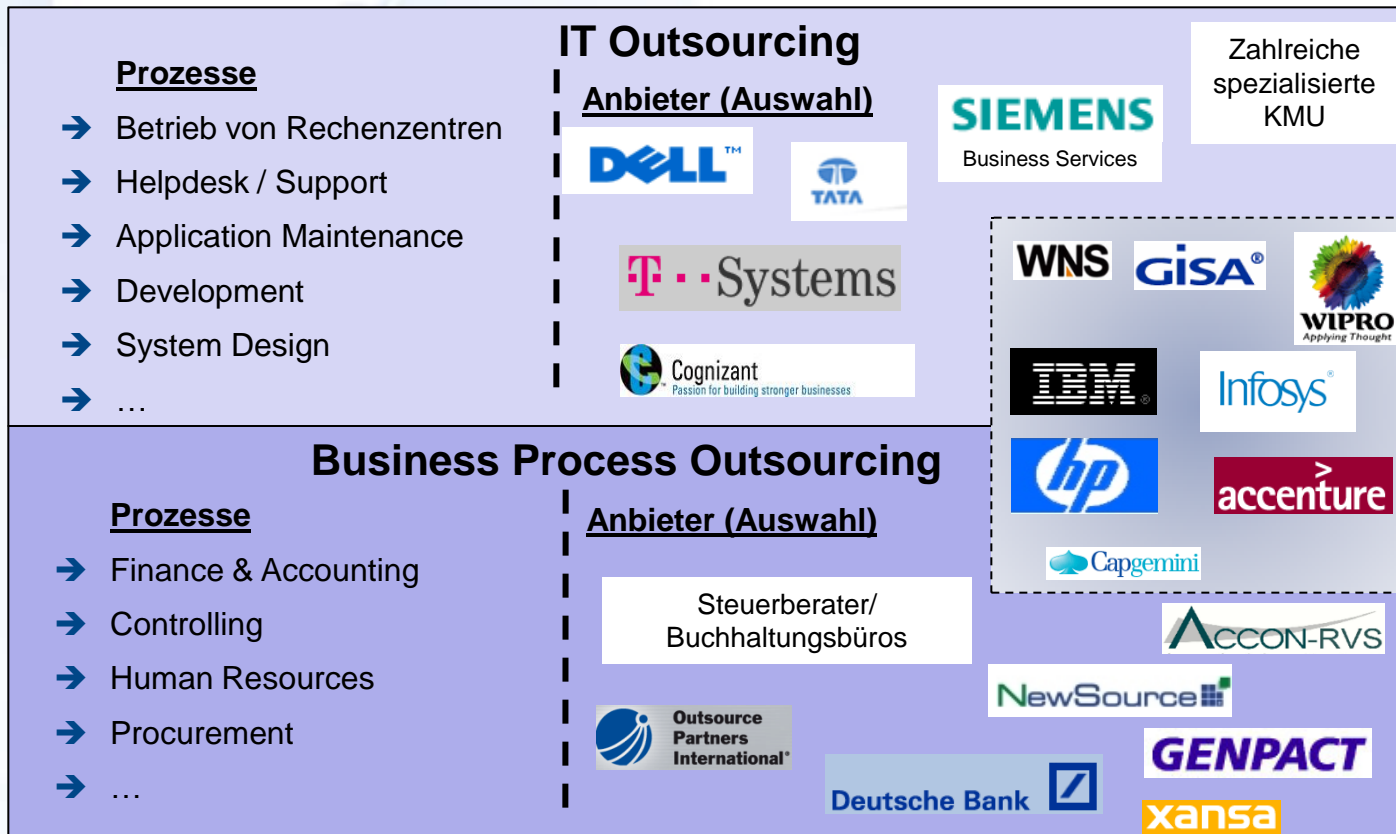
Beispiel



Outsourcing – Wer sind die Anbieter

Die Outsourcing Anbieter unterteilen sich in 2 wesentliche Kategorien, in denen z.T. unterschiedliche Anbietergruppen tätig sind

Übersicht



Outsourcing – Wer sind die Anbieter

Potentielle Partner sind sorgfältig und systematisch zu prüfen – wichtig ist die spezifische Situation des Unternehmens

illustrativ

	...	Technologie, z.B. SAP, OCR	Low Cost Service	Multi-Standort-fähigkeit	Mittelstands-spezifische Lösungen	Kulturelle Anpassung	...
...							
Accenture		●	◐	●	◑	◑	
HP		●	◑	●	◑	◑	
Capgemini		●	◑	●	○	◑	
...							
NewSource		◐	◑	◑	●	◑	
Accon		◑	◐	○	●	●	
Admini-straight		◑	◑	○	●	●	
...							
Stb Thiede & Partner		○	◐	○	◑	◑	
...							

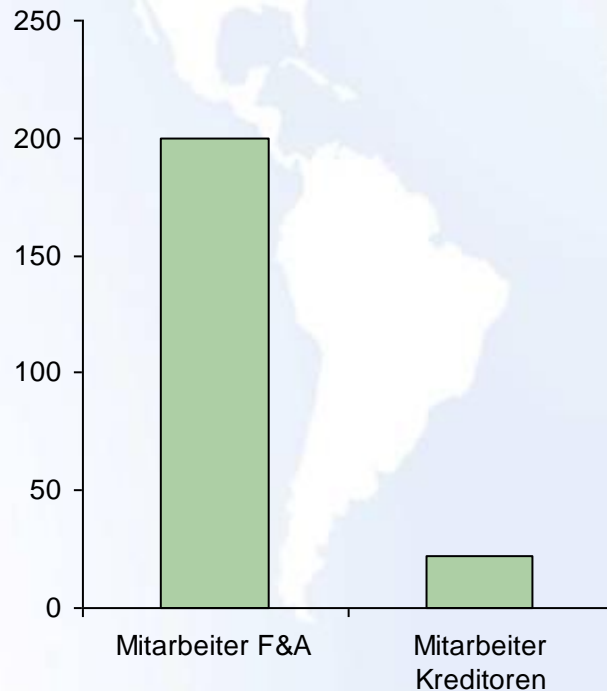
- Auswahl hängt von unternehmensspezifischer Situation und Präferenzen ab
- Es gibt keinen per se „besten“ Anbieter
- Anbieter muss „passen“ – vertrauensvoller Partner
- Aber: i.d.R. wenig Erfahrungen mit BPO Anbietern

○ = Gar nicht geeignet ● = Sehr gut geeignet

Onshoring, Nearshoring, Offshoring Herausforderungen für den Mittelstand

Captive Shared Services für den Mittelstand – häufig schwer zu realisieren aufgrund fehlender kritischer Größe

**Mitarbeiter Finanz- und Rechnungswesen
(Schätzung für Unternehmen mit €1 Mrd. Umsatz)**

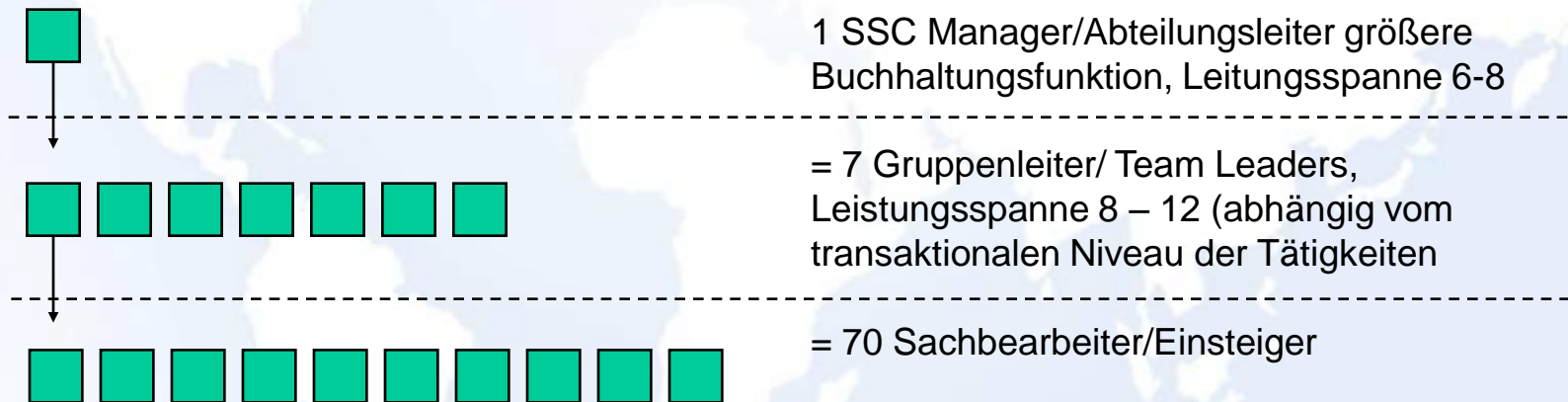


Beispiel

- ➔ Unternehmen mit Firmenzentrale in Deutschland und Umsatz von €1 Milliarde
- ➔ Ca. 1 % seines Umsatzes werden in den Betrieb der gesamten Finanzfunktion und 0,11% in die Kreditorenbuchhaltung investiert
- ➔ Die durchschnittlichen Kosten für Gehalts- und Nebenkosten zuzüglich sonstiger Personalnebenkosten, Büro-, IT- und Kommunikationskosten sowie etwaiger Konzernumlagen liegen pro MA bei ca. €50.000 (Gesamt-Budget: €10 Mio.)
- ➔ Ein SSC für die Kreditorenbuchhaltung allein ergäbe somit gerade einmal 22 Mitarbeiter
- ➔ Plant man gegebenenfalls die Verlagerung an einen Offshoring-Standort, fällt die fehlende kritische Größe des Centers eindeutig negativ ins Gewicht und schränkt die ökonomischen Vorteile der internen Lösung ein
- ➔ An dieser Stelle wäre bereits die gesamte Accounting-Funktion in Betracht zu ziehen, um ein SSC mit ca. 60 Mitarbeitern aufbauen zu können.

Onshoring, Nearshoring, Offshoring Herausforderungen für den Mittelstand

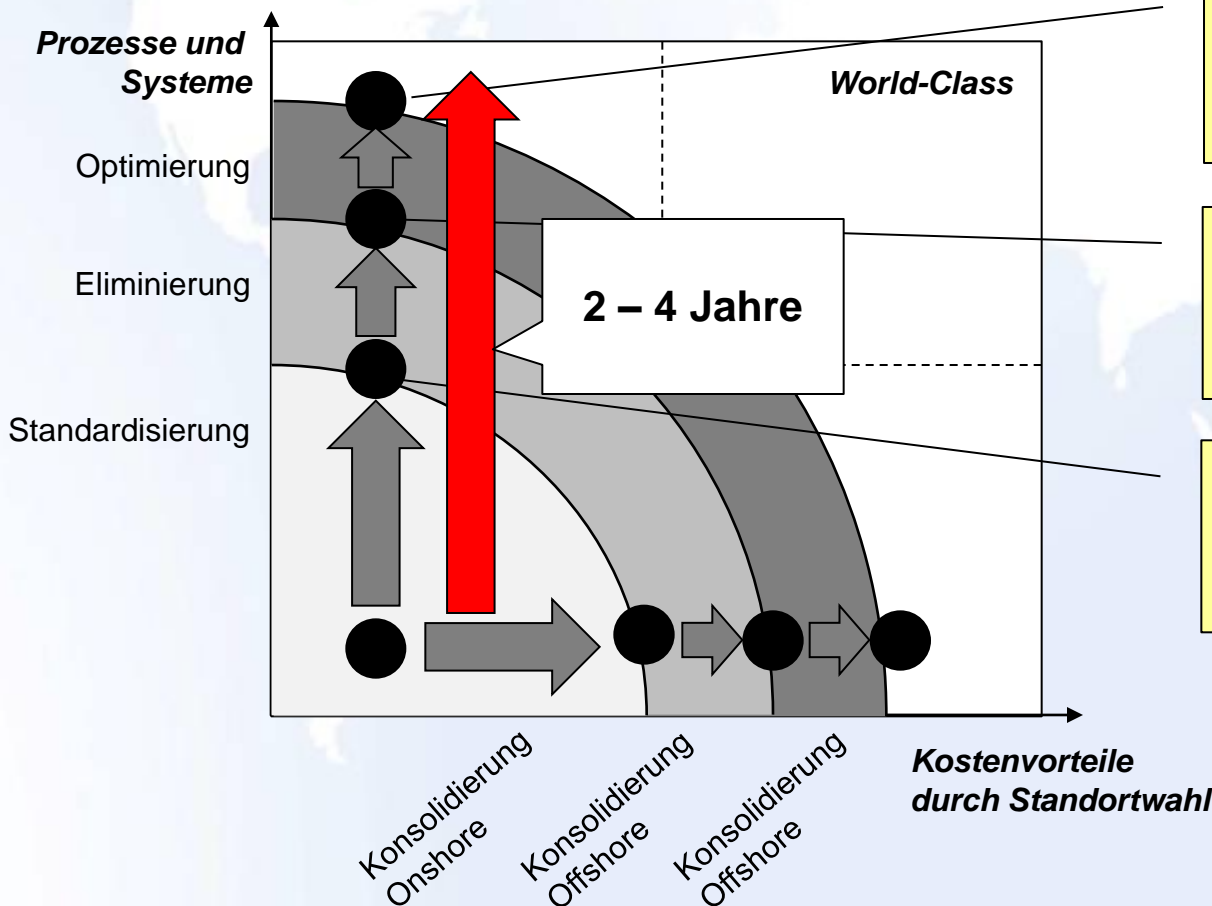
Basierend auf den optimalen Leitungsspannen ergibt sich eine optimale Betriebsgröße für ein SSC von ca. 78 Mitarbeitern



- Captive Offshoring Lösungen sind für den Mittelstand somit nur unter eingeschränkten Effizienz Gesichtspunkten zu realisieren
- Mittelfristig sind BPO-Lösungen insbesondere für multinationale Mittelständler die idealere Lösung
- Problem im Mittelstand: Häufig geringe Bereitschaft zur Fremdvergabe von Back-Office-Funktionen

Onshoring, Nearshoring, Offshoring Herausforderungen für den Mittelstand

Initiativen mit „Bordmitteln“ dauern häufig bis zu vier Jahren bevor state-of-the-art Technologien und Prozesse eingeführt sind



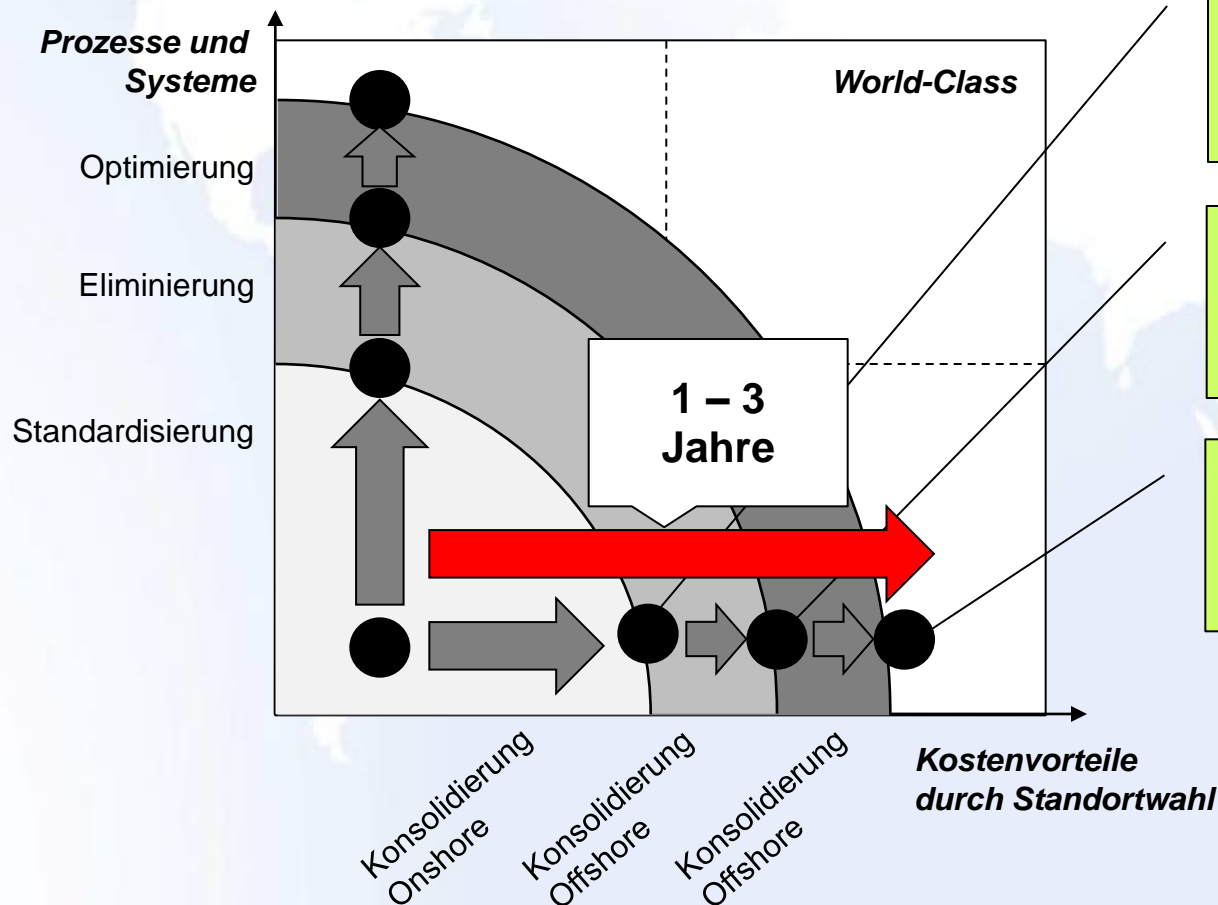
Beispiel:
Digitalisierung, z.B. EDI oder
Automatisierung, z.B.
Workflow-System

Beispiel:
Abschalten redundanter
Altsysteme, z.B. AS 400

Beispiel:
Einführung einheitliche SAP
Plattform

Onshoring, Nearshoring, Offshoring Herausforderungen für den Mittelstand

Der Prozess bis zur Teilverlagerung von Prozessen kann sich erheblich in die Länge ziehen und hohe Investitionen mit sich bringen



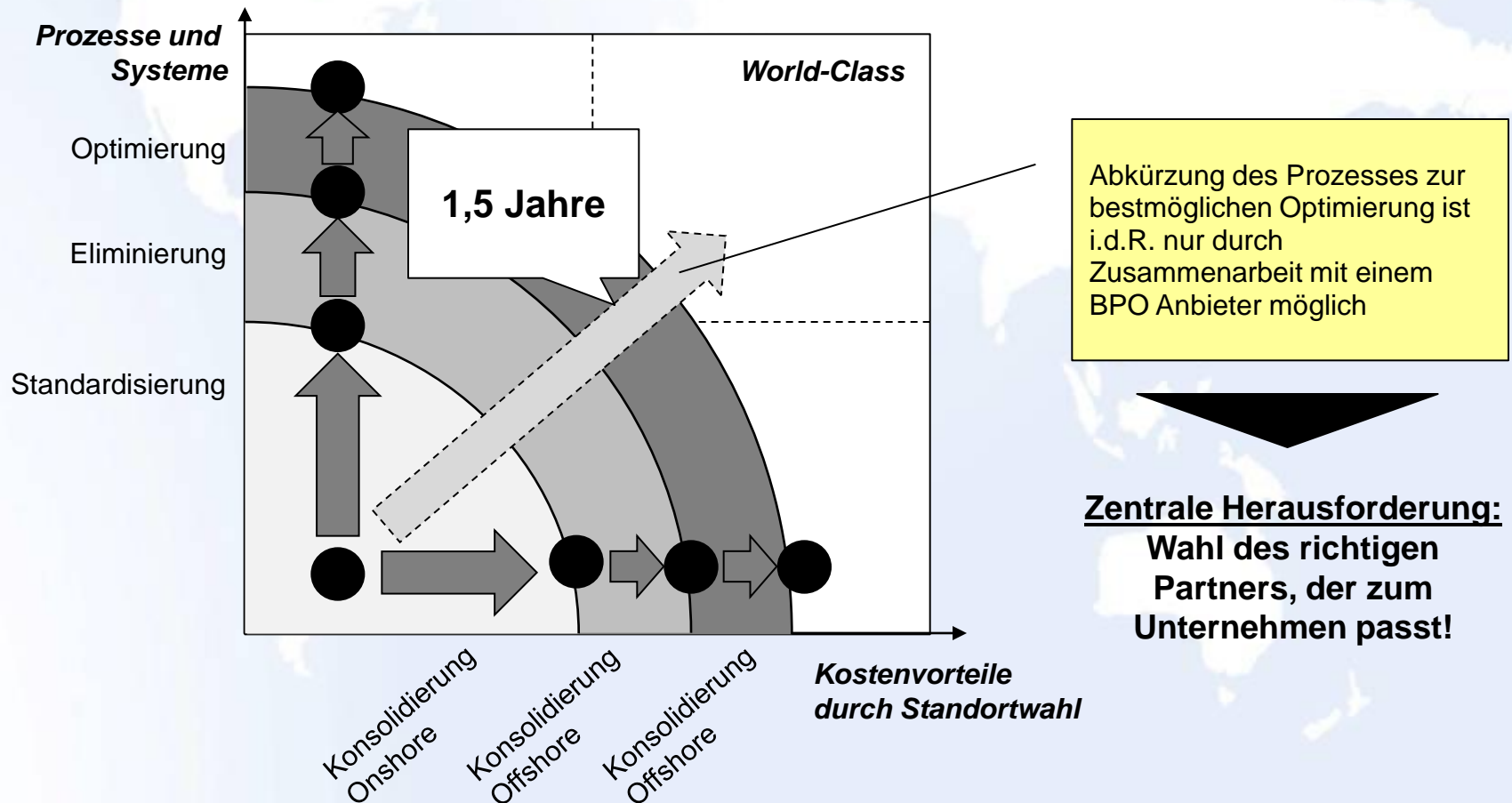
Beispiel:
Aufbau eines Centers in Ostdeutschland

Beispiel:
Aufbau eines Centers in Osteuropa, Teilverlagerung

Beispiel:
Verlagerung von Teilprozessen nach Asien/ Lateinamerika/ Afrika

Onshoring, Nearshoring, Offshoring Herausforderungen für den Mittelstand

Insbesondere deshalb ist die Wahl des richtigen Partners DAS zentrale Kriterium



Gefahren und Risiken beim Offshoring

Dennoch: Die Liste der Bedenken ist lang und nur wenige haben bereits BPO-Lösungen umgesetzt – Vorschläge zum Umgang mit dem Bedenkenträgern

Typische Bedenken im Mittelstand gegenüber Outsourcing (Auswahl)	Argumente (Vorschläge)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Intransparentes Pricing = mehr Aufwand bei schlechterer Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Preise i.d.R. geringer als vorher, Qualität z.B. durch KPI Monitoring vertraglich zu regeln (Tipp: Vorher benchmarken!)
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Gefahr des „Kulturschocks“ durch Zusammenarbeit mit internationalem BPO Player 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Den „passenden“ Player finden, es gibt große/kleine, nationale/globale Anbieter
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Fehlende Reife des Unternehmens für BPO 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Wann ist man reif für BPO? Keine Frage der Reife – Frage des Wollens
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Keiner will Verantwortung tragen (zu viele Negativ-Stories über Outsourcing) 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kontakt zu BPO Unternehmen oder spezialisierten Beratern suchen – es gibt eine Menge Success Stories
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Arbeitsplatzängste durch Outsourcing, Druck von Gewerkschaften, Betriebsräten, Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Begeisterung für Outsourcing wecken – diejenigen, die sich damit auskennen, brauchen sich um den Arbeitsplatz nicht sorgen

Gefahren und Risiken beim Offshoring

Aber bitte bedenken: Der Weg ins gelobte Land ist weit und steinig: Ein Outsourcing-Projekt will gut geplant sein und erfordert die richtige Expertise

16 OUTSOURCING

Dies ist ein unabhängiges Produkt von Mediaplanet

Ist Deutschland „ready“ für das Outsourcing?

Zu wenig Erfahrung, keine spezifische Ausbildung, zu viele Vorbehalte – Outsourcing ist ein Reizthema in Deutschland.

VON PROF. DR. SOREN DRESSLER

Während Einige hinter Outsourcing den Verlust von Arbeitsplätzen, schlechtere Qualität und Verwässerung von Kernkompetenzen warnen, preisen Andere das Outsourcing als zukunftsweisendes Konzept zur Fokussierung auf das Kerngeschäft, Optimierung der Kosten und Verbesserung der Flexibilität. Eines ist sicher, die Verlagerung von Tätigkeiten oder ganzen Prozessen aus dem Unternehmen setzt eine bestimmte Philosophie voraus: Ein Anderer kann etwas besser als wir es intern können. Ein Bekenntnis zum Vertrag oder einfach nur die Erkenntnis, dass wir nicht in allem der Beste sein müssen? In Deutschland, dem Land der Ingenieure und Erfinder ist diese Erkenntnis noch lange nicht angekommen. Der Drang zu Perfektionismus und Kontrolle hat uns quasi dazu verdammt, so viel wie möglich selbst zu machen, egal wie kostengünstig, egal wie gut. Deutschland ist noch lange nicht ready für das Outsourcing, hierzulande fehlt noch die Einstellung



dazu. Wir meinen zwar alles was wir machen richtig gut zu können aber eines können wir schlechter als fast jedes Land der Welt – und zwar das Outsourcing selbst. Während internationale Unternehmen, die mit unseren hiesigen Playern im globalen Wettbewerb

stehen, aufrüsten und Prozesse durch Outsourcing verschlanken, droht den deutschen Unternehmen hier ein gewaltiger Wettbewerbsnachteil. Seit nunmehr mehr als einer Dekade formt sich ein kontinuierlich immer besser werdendes Outsourcing-Anbietersmarkt für alle Arten unternehmerischer Dienstleistungen, der in den USA und Großbritannien fest etabliert ist und auch in Kontinentaleuropa immer mehr Fuß fasst – nur eben in Deutschland nicht. In Deutschland haben Führungskräfte schlichtweg zu wenig Erfahrung mit Outsourcing, zudem finden sich nur wenige Experten, die Outsourcing-Projekte vernünftig planen und steuern können. Die geringe Bereitschaft und die viel zu großen Vorbehalte in der Vergangenheit haben eine niedrige Kompetenzlicke geschaffen.

Kann verwunderlich, dass in fast keinem Land der Welt so viele Outsourcingprojekte fehlerchlagen wie in Deutschland, insbesondere, wenn sie eine Near- oder Offshoringkomponente haben. Um den dringend erforderlichen Bedarf an praktischem Wissen methodisch

zu decken hat die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin einen postgradualen Masterstudiengang mit Schwerpunkt Business Process Outsourcing eingerichtet (www.f4f.atw-berlin.de/users/mibag/). Studierende erhalten hier das methodische Rüstzeug, um gezielt Outsourcingpotentiale zu bestimmen, die richtigen Anbieter auszuwählen und Projekte erfolgreich umzusetzen. Unterstützt wird das Programm durch das Offshoring Institute, eine Forschungs- und Beratungseinrichtung, die sich auf Outsourcing sowohl Offshore aber insbesondere Onshore spezialisiert hat.

Anstelle Outsourcing als lästiges Übel zu bekämpfen ist es richtiger ratsamer, sich den Herausforderungen zu stellen. Eine gute, zielgerichtete Ausbildung war schon immer die beste Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Und Outsourcing lernt man nicht über Nacht: Das Denken in Prozessen ist leider nach wie vor insbesondere in kaufmännischen und IT Berufen und Studiengängen in Deutschland nicht weit genug verbreitet.

➔ Deutschland ist nicht ready für das Outsourcing!

- Zu wenig Erfahrung
- Zu wenig Expertise
- Zu viele Vorbehalte
- Zu wenig interkulturelle Fähigkeiten

➔ Outsourcingfähigkeit kommt nicht über Nacht – langwieriger Prozess

➔ Outsourcing ist nicht die reine „Fremdvergabe“ – es ist eine neue Organisationsphilosophie

➔ Weg von der „wir-können-alles-besser“ Mentalität

➔ Beratungsresistenz beim Thema Outsourcing abbauen

Zusammenfassung und Ausblick

Outsourcing im Back Office ist „möglich“ geworden

Zusammenfassung

- ➔ Finance & Accounting, HR, IT, Vertriebsunterstützung ect. sind „unterstützende“ Prozesse – Outsourcing fördert Konzentration auf das Kerngeschäft
- ➔ Einfache, transaktionale Prozesse eignen sich für das Outsourcing am besten
- ➔ Der Aufbau eines eigenen Shared Service Centers lohnt sich für mittelständische Unternehmen i.d.R. nicht – es fehlt die kritische Masse
- ➔ Ein BPO Partner kann den Prozess zur Optimierung von Prozessen und Systemen bei gleichzeitiger Kostensenkung stark abkürzen
- ➔ Outsourcing Ernst nehmen und sich helfen lassen!

Zusammenfassung und Ausblick

Auch der Mittelstand muss reagieren, sonst drohen international massive Wettbewerbsnachteile!

Status Quo

- ➔ Der spezifische deutsche Anbietermarkt nimmt immer klarere Konturen an
- ➔ Auch für den Mittelstand gibt es bereits eine Reihe „passender“ Partner (man muss nur intensiv danach suchen)

Fazit

- ➔ Wer sich dem Thema Outsourcing verschließt kann im Wettbewerb nicht mehr bestehen
- ➔ In Deutschland besteht noch ein Mentalitätsproblem beim Thema Outsourcing ➔ Dadurch verlieren deutsche Unternehmen zunehmend Fokus und geraten international ins Hintertreffen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Soeren Dressler

Director



Offshoring Institute

Hoener Str. 35

10318 Berlin • Germany

Telephone: +49 30 5015-8298

Mobile: +49 175 254 7787

✉ soeren.dressler@offshoring-institute.org

www.offshoring-institute.org

