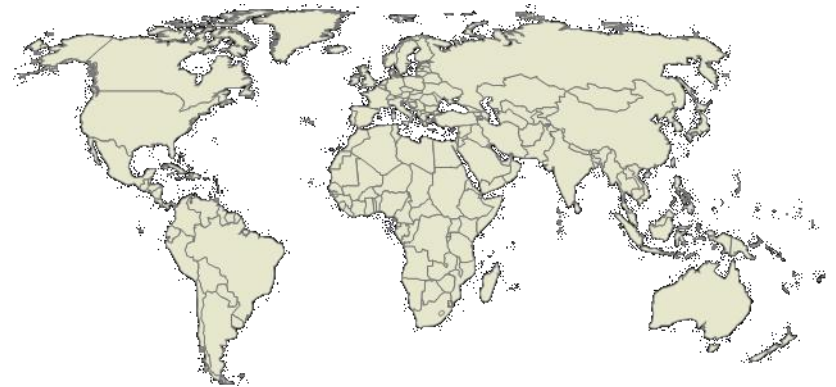




***Variabilisierung von  
Strukturkosten:  
Sind SSC & BPO die richtige  
Lösung?***



- Fokustag -

Prof. Dr. Soeren Dressler  
- Director -  
Offshoring Institute

München, 17. November 2009

# Agenda

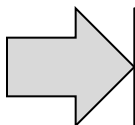
---

- ⇒ Die Bedeutung der Strukturkosten in der Wirtschaftskrise
  - Proof of Concept für SSC und BPO
- ⇒ Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC
  - Intelligente Auslastungsmodelle und das Management von Peak-Belastungen
- ⇒ Die Gefahr von Technologie-Investitionen
  - Wie viel Automatisierung ist tatsächlich erforderlich?
- ⇒ Flexible Chargingmodelle und Risikoallokation
  - Die Bedeutung der Planungsgenauigkeit
- ⇒ Das Pricing in BPO Vorhaben
  - Nutzen Sie die Flexibilität des Service Providers!

# Strukturkosten in der Wirtschaftskrise

## Die Wirtschaftskrise hat die Spielregeln grundsätzlich verändert

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



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

# Strukturkosten in der Wirtschaftskrise

**...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)

# Strukturkosten in der Wirtschaftskrise

## Was bedeutet das alles für SSC und BPO

**Bedenken gegen  
weiteren Personalabbau**



**Unterauslastung**



**Geringe Priorität für  
SSC und BPO**



**Risiken des BPO**



- Sozialpartnerschaftliches Konzept in Kontinentaleuropa: In Krisenzeiten wird ungern zusätzliches Personal über das absolut geforderte Mindestmaß entlassen
- Mitarbeiter im Verwaltungsbereich sind unterausgelastet → kein Bedarf für Outsourcing
- Unternehmen stecken häufig in der Restrukturierung → SSC oder BPO Projekte sind nicht kriegsentscheidend und werden herunter priorisiert
- Outsourcing trägt gewissen Risiken (für alle Beteiligten) → BPO Anbieter übernehmen nur ungern ungewisse Mengenvolumina bzw. fordern eine Risikokompensation ein → der BPO Markt funktioniert nicht richtig

### Aber...

- ⇒ **Mittelfristig wird Outsourcing wieder ein Thema, insbesondere für die Unternehmen mit zu geringen Skaleneffekten für kaptive Lösungen**
- ⇒ **Die Unternehmen haben die Wichtigkeit der Flexibilität des Back Offices (bitter) erfahren müssen**
- ⇒ **Shared Services haben Grenzen – insbesondere bei rückläufigen Volumina**

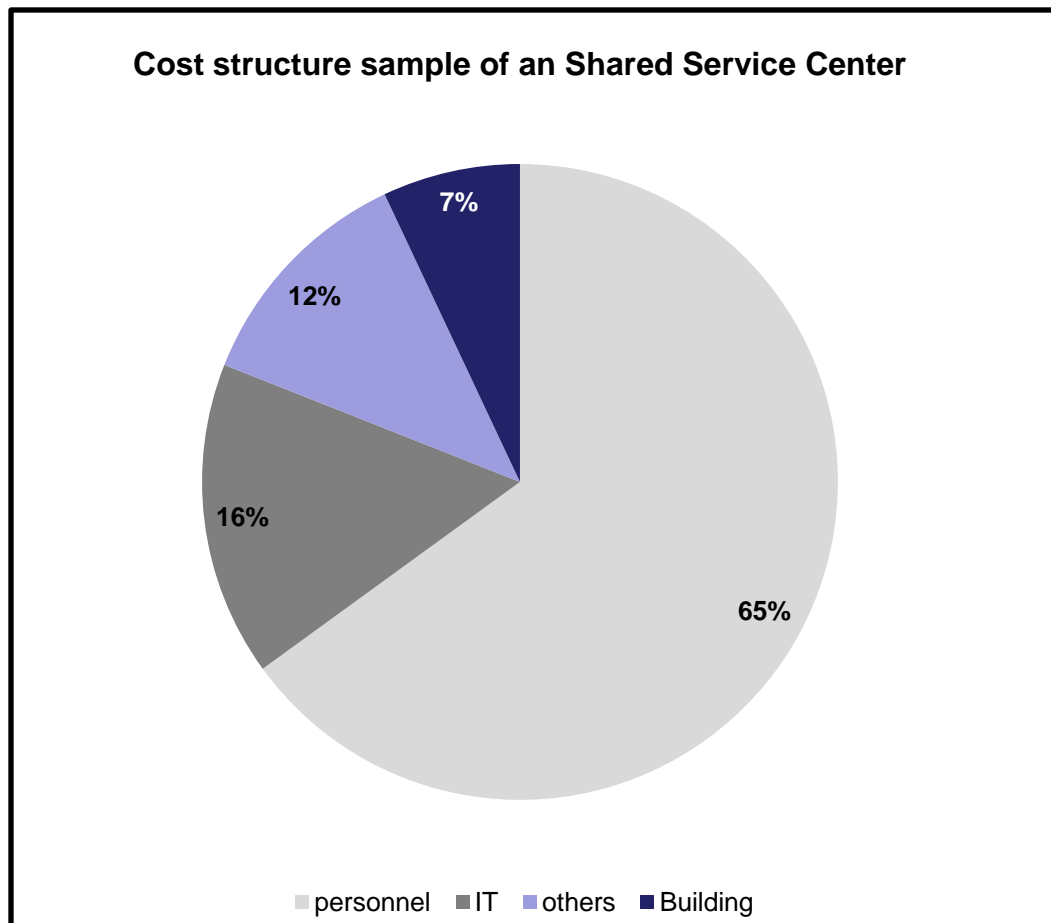
# Agenda

---

- ⇒ Die Bedeutung der Strukturkosten in der Wirtschaftskrise
  - Proof of Concept für SSC und BPO
- ⇒ Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC
  - Intelligente Auslastungsmodelle und das Management von Peak-Belastungen
- ⇒ Die Gefahr von Technologie-Investitionen
  - Wie viel Automatisierung ist tatsächlich erforderlich?
- ⇒ Flexible Chargingmodelle und Risikoallokation
  - Die Bedeutung der Planungsgenauigkeit
- ⇒ Das Pricing in BPO Vorhaben
  - Nutzen Sie die Flexibilität des Service Providers!

# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

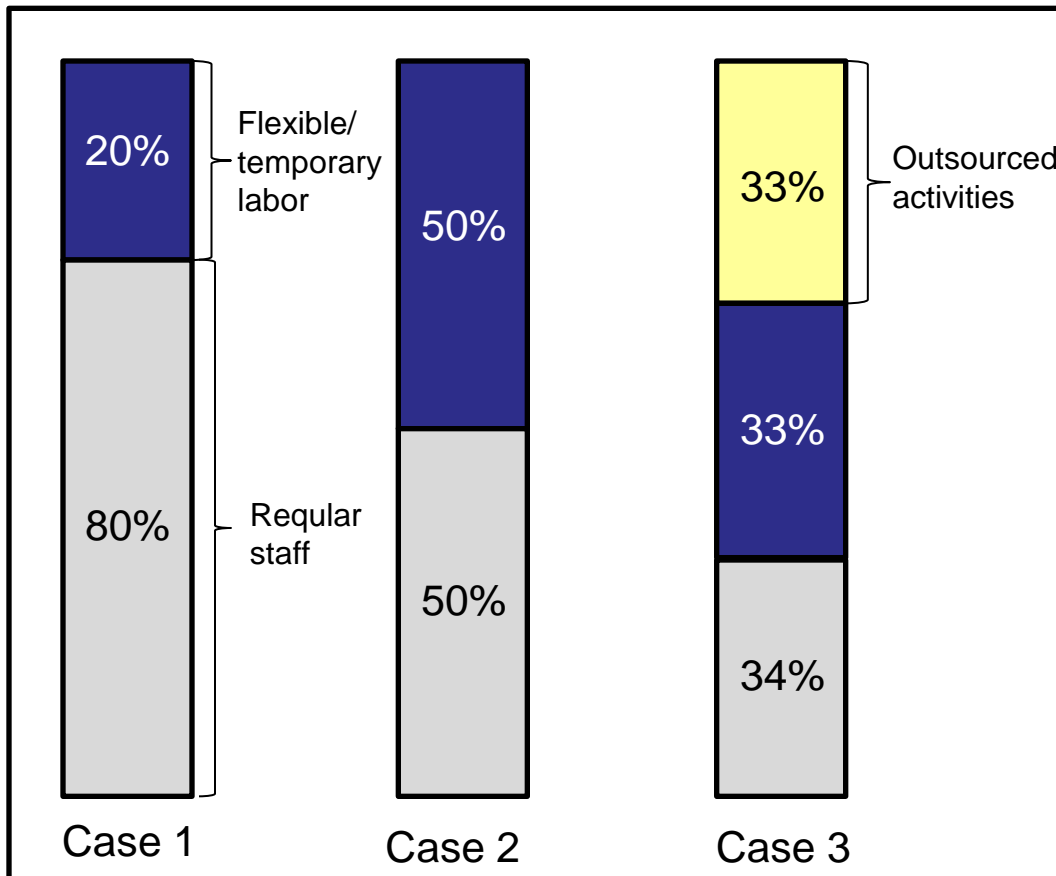
The total cost of Shared Service Centers are clearly dominated by staff cost



Pressure through staff cost
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usually, the personnel cost are representing more than 60% of the total SSC cost</li><li>• Especially in cases where SSC are developed historically by transforming existing centralized administrative functions, employees have long tenure with the firm and relatively high salary levels</li><li>• In these cases the staff cost are to be seen more as fixed costs than as variable cost</li><li>• Reducing work force is one of the major challenges in running an Shared Service Center with volatile quantities of work</li></ul>

# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

Flexibility in personnel costs is one key to adjust the cost to the changing quantity of work



**Pressure through staff cost**

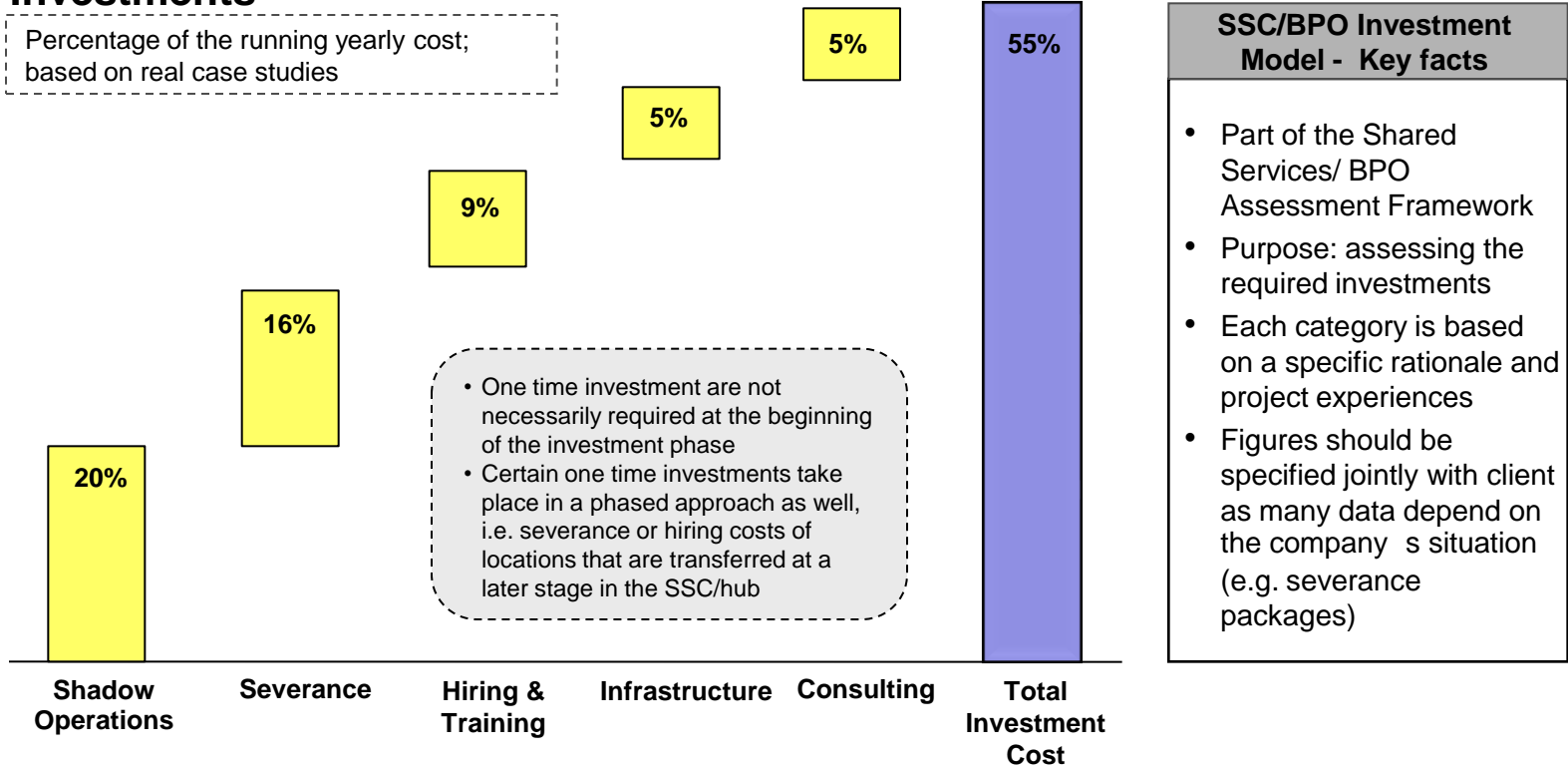
- Case 1 represents the typical result of a brown field transformation: most of the former centralized accounting department personnel is engaged in the SSC (fix contracts)
- In Case 2 the temporary labor has been increased and more employees are flexible plan according to the utilization
- Case 3 includes the opportunity of outsourcing; parts of the activities are handled by an third party provider; flexibility depends on contract details and pricing model (important: proactive provider management)

# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

Determining the investments required is key to develop a proper business case and to determine the pay back period

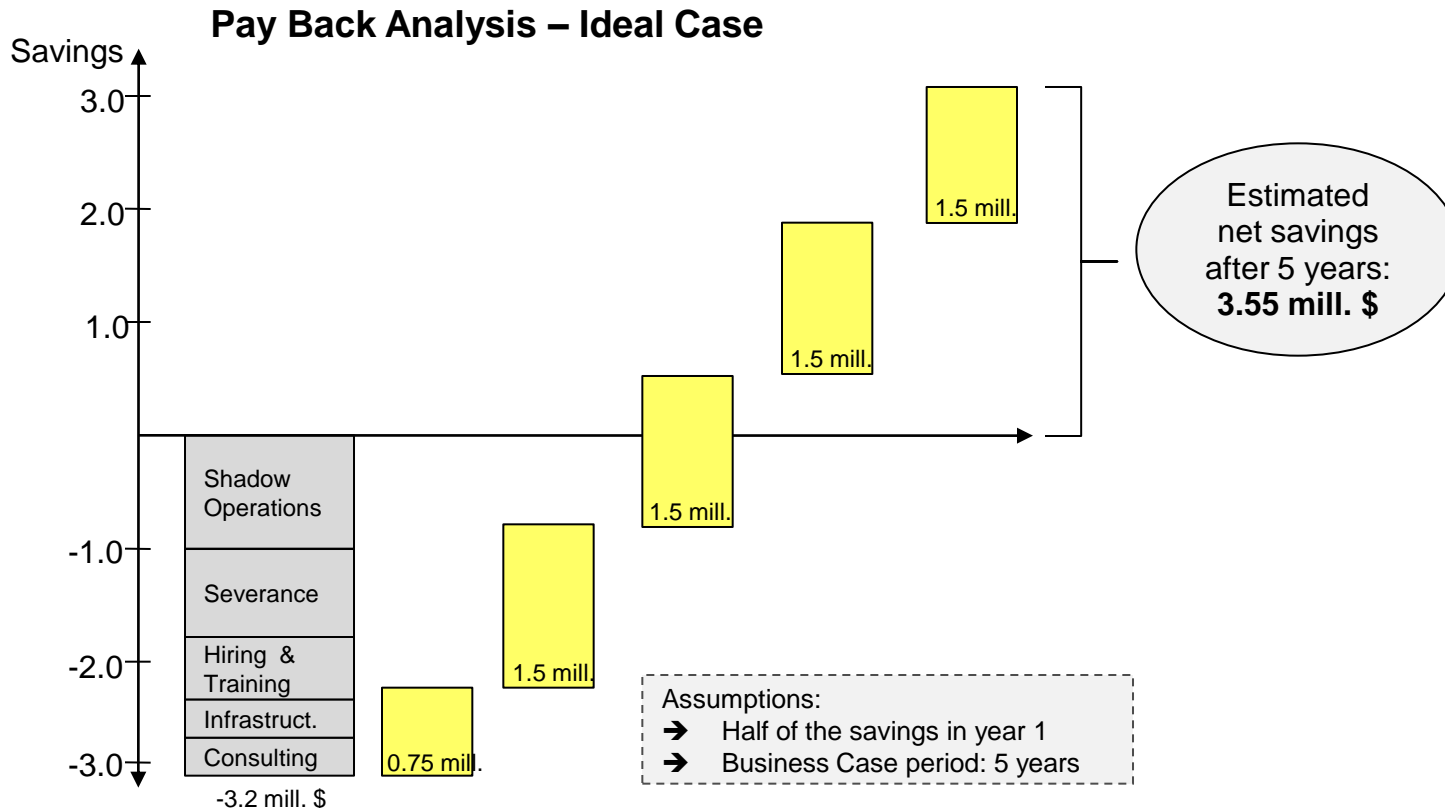
## Investments

Percentage of the running yearly cost; based on real case studies



# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

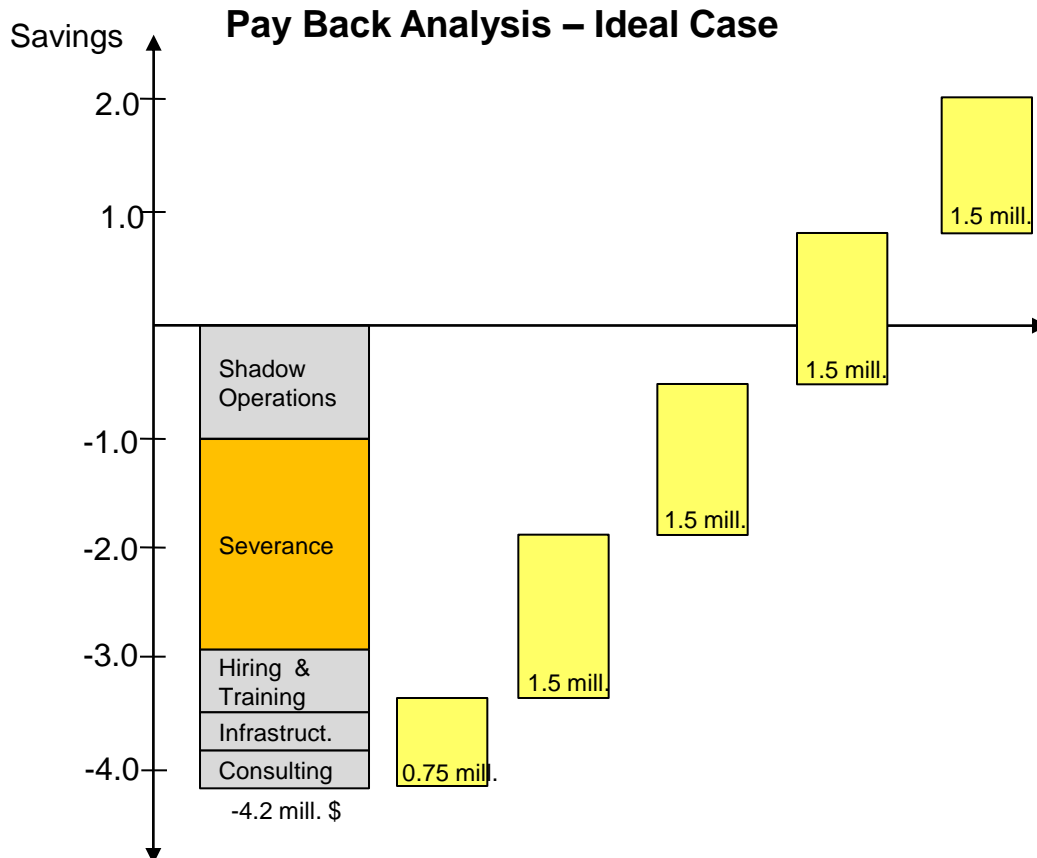
Ideally, SSC/BPO initiatives reach a pay back time of less than 26 month – however, this depends on the migration strategy, scope, and locations



# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC



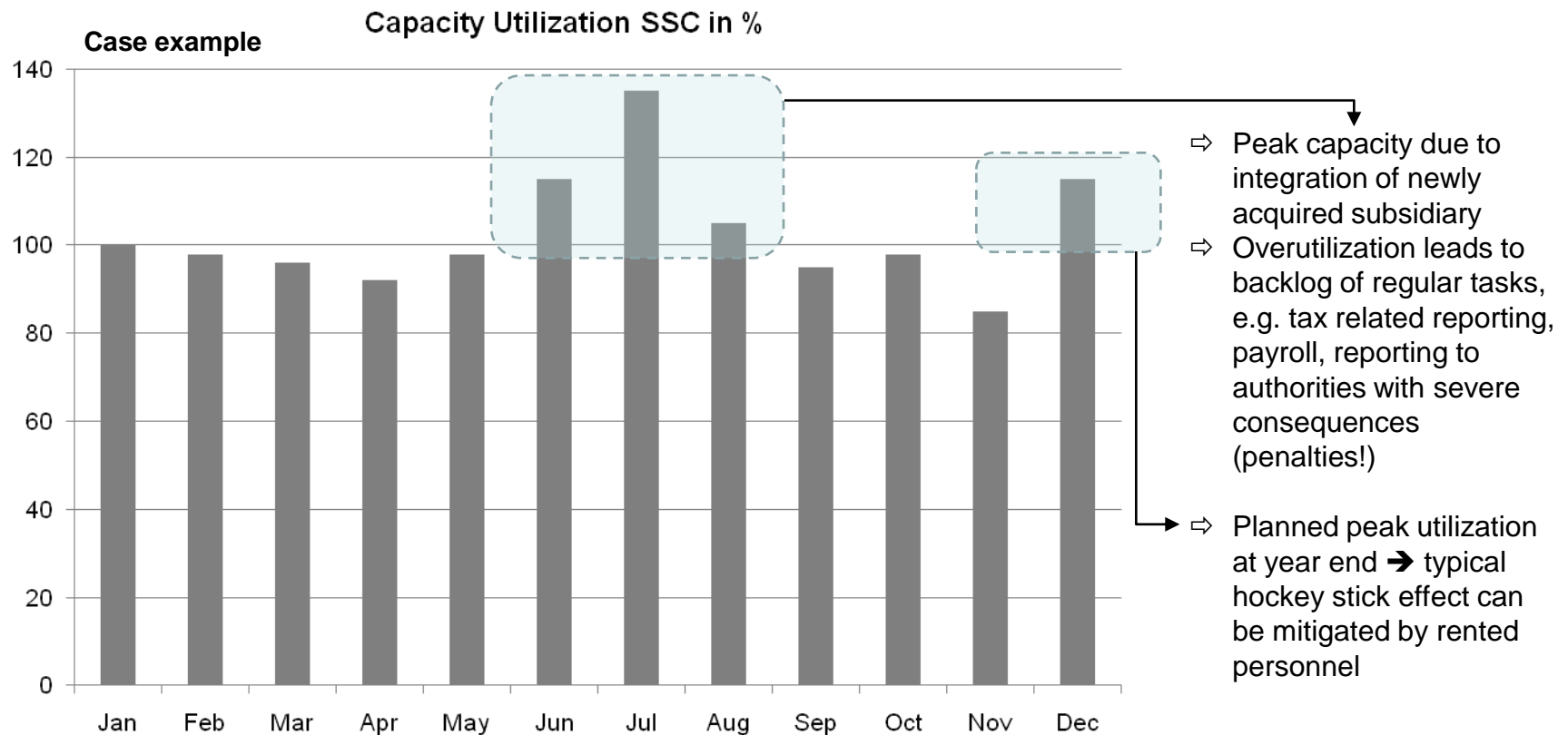
Severance regulations in specific countries and based on certain unions/ workers council agreements can postpone pay back periods significantly – and put entire projects at risk



Real Case
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Real case</li> <li>• 70 FTE in scope</li> <li>• Locations: Germany, France, Spain</li> <li>• 50 FTE to be laid off</li> <li>• Average tenure with firm: 11.5 years</li> <li>• Average gross salary (monthly): 3,300 EUR</li> <li>• Severance payments overall: 1.9 mill.</li> <li>• Extension of pay back period of almost one year</li> </ul>

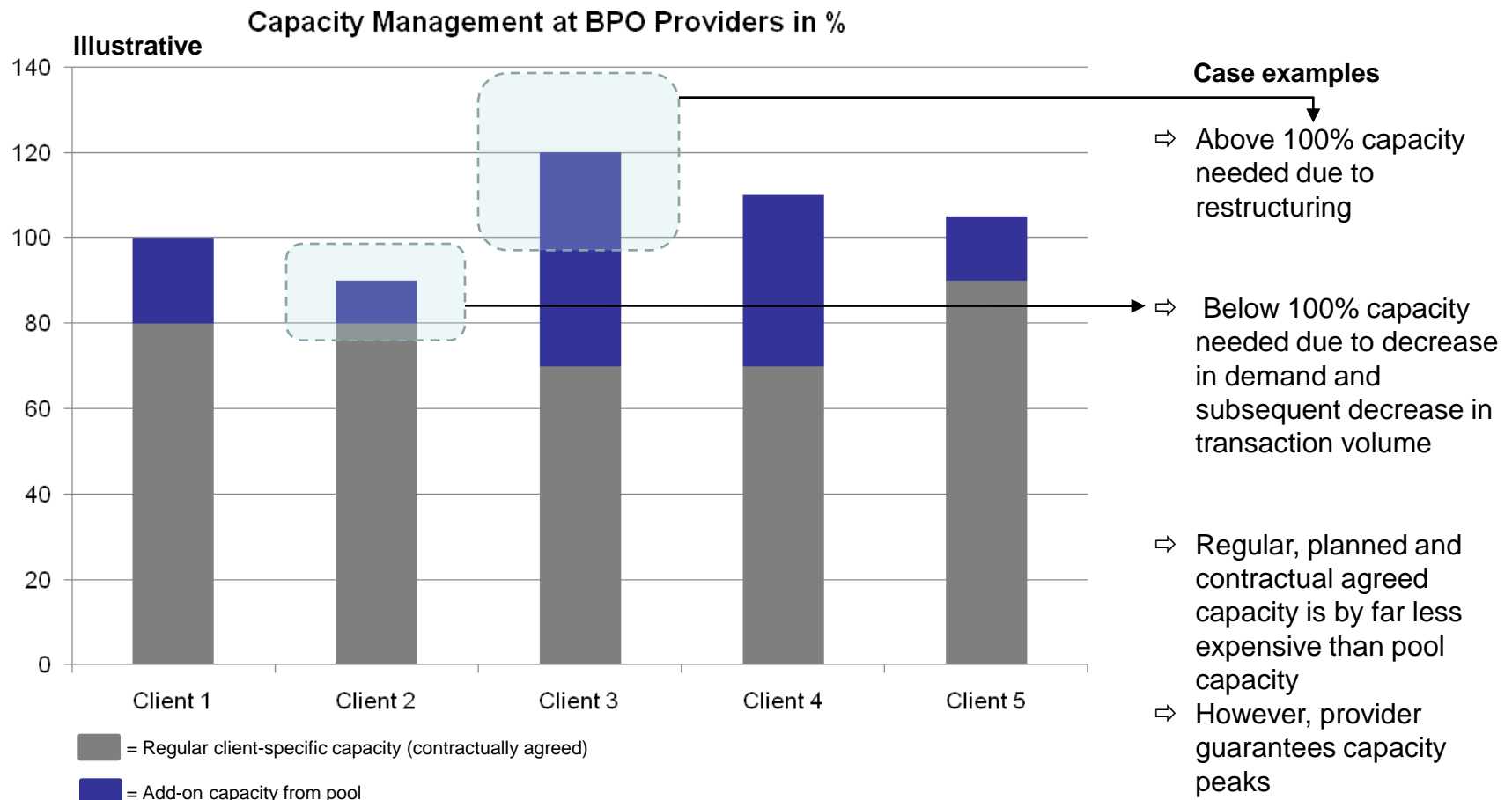
# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

Fluctuating capacities are a specific challenge for smaller scaled SSC – peak utilization can not be managed effectively



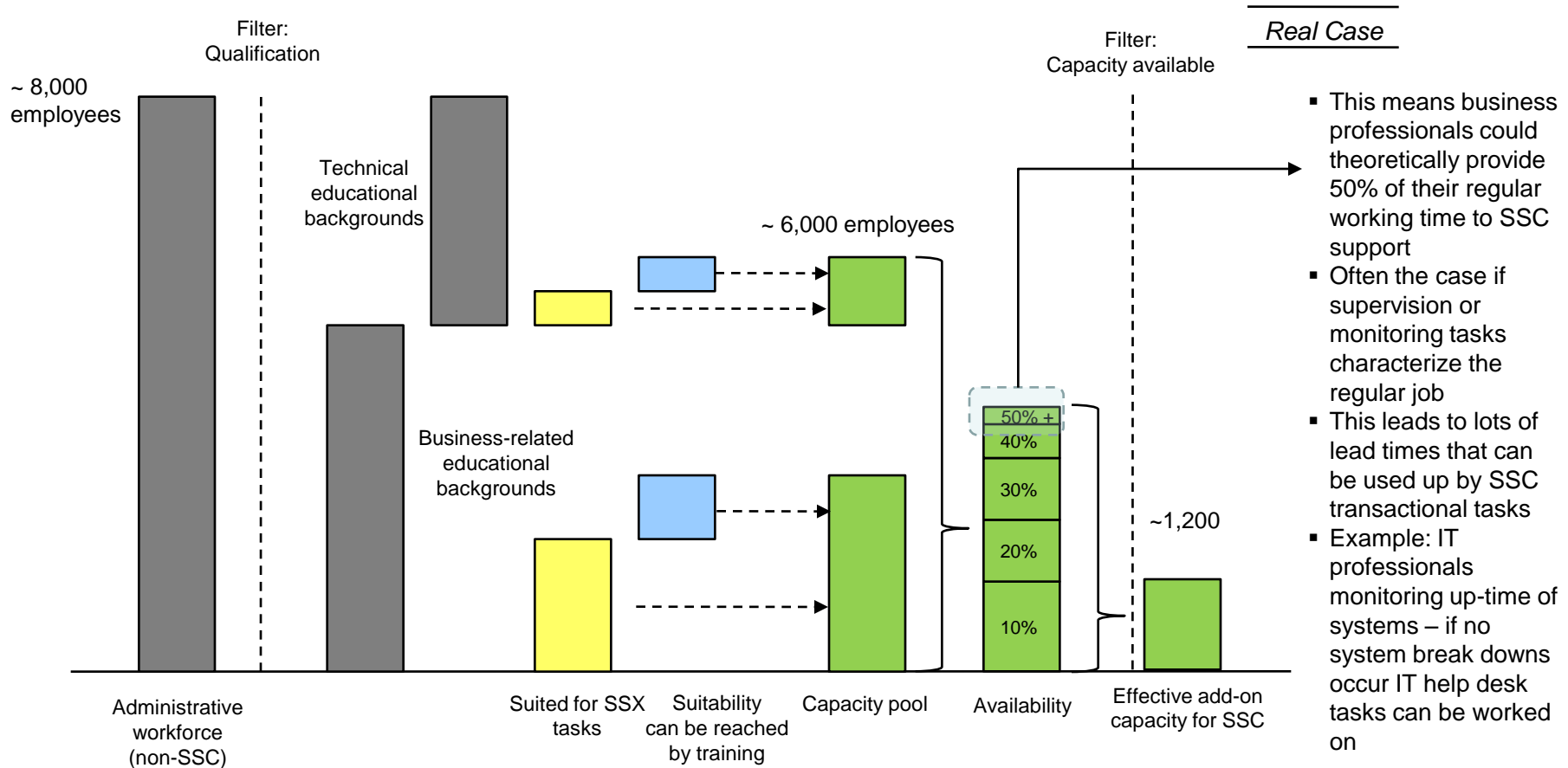
# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

**BPO providers usually apply pool-solutions in order to manage fluctuating capacity requirements as flexible and efficient as possible**



# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

Large corporations can manage peak capacity through higher flexibility of its administrative workforce



# Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC

**Would it be possible to be as flexible as a BPO provider by just using spare capacity of the entire organization – yes, it would (theoretically...)**

## **Methodology research on flexible utilization model**

- The Corporate Flexible Utilization Model is currently investigated by a PhD study
- First results indicate that large-scale corporation do have lots of spare capacity that could be used by service functions
- However, practical application is still limited: mainly workers council issues (Monitoring of personnel work data)
- If model would work in reality – what does it mean to the BPO industry?



## **The reality as-of-today**

- Quite unrealistic assumption that employees would indicate “spare” capacity → would fear bad impacts on corporate career, compensation and even job loss
- However, if SSC support is rewarded appropriately identification of capacity pockets might be possible
- Requires entire different mind-set, SSC-specific training and IT support so people can log-in from remote and work on a n hourly basis for the SSC
- Again: different thinking required! (“I do have time and capacity, I help out for an hour, half a day or multiple days” → requires openness, trust and transparency)

# Agenda

---

- ⇒ Die Bedeutung der Strukturkosten in der Wirtschaftskrise
  - Proof of Concept für SSC und BPO
- ⇒ Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC
  - Intelligente Auslastungsmodelle und das Management von Peak-Belastungen
- ⇒ Die Gefahr von Technologie-Investitionen
  - Wie viel Automatisierung ist tatsächlich erforderlich?
- ⇒ Flexible Chargingmodelle und Risikoallokation
  - Die Bedeutung der Planungsgenauigkeit
- ⇒ Das Pricing in BPO Vorhaben
  - Nutzen Sie die Flexibilität des Service Providers!

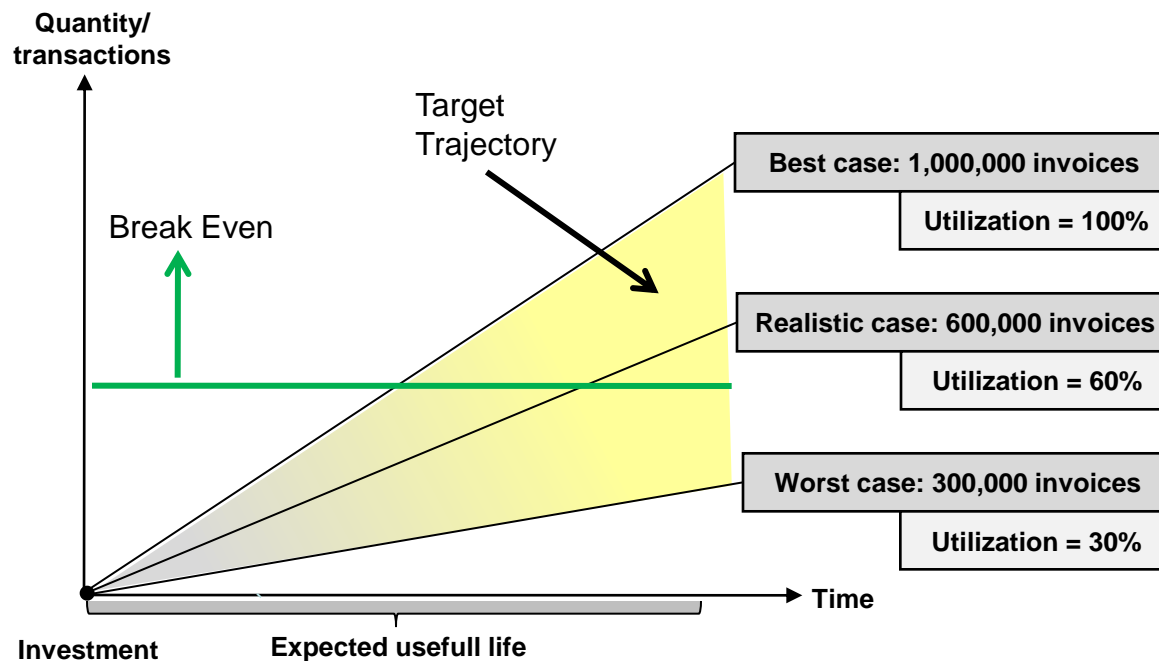
# Gefahr von Technologieinvestitionen

## Business Case – IT scenarios

For IT investments the savings potential depends mainly on the utilization rate of the coming IT system (e.g. number of invoices handled with OCR system)

### Scenarios of an OCR IT solution

Example



### Sensitivity analysis and utilization

- To get a realistic picture of the return of an IT investment, the utilization is one of the most important criteria
- To validate the assumptions of the Business Case its recommended to calculate different scenarios with optimistic, realistic, and pessimistic figures
- To reach reliable results, the likelihood of the scenarios should be included to weight the results

# Agenda

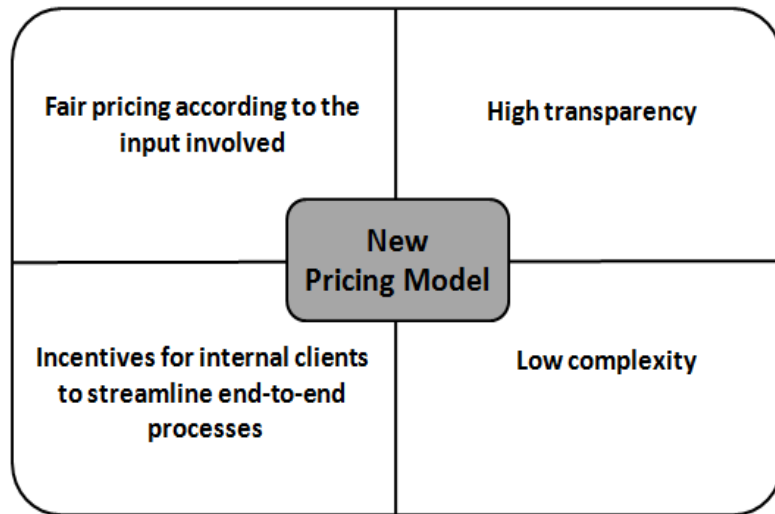
---

- ⇒ Die Bedeutung der Strukturkosten in der Wirtschaftskrise
  - Proof of Concept für SSC und BPO
- ⇒ Flexibilisierung der Kostenstrukturen im SSC
  - Intelligente Auslastungsmodelle und das Management von Peak-Belastungen
- ⇒ Die Gefahr von Technologie-Investitionen
  - Wie viel Automatisierung ist tatsächlich erforderlich?
- ⇒ Flexible Chargingmodelle und Risikoallokation
  - Die Bedeutung der Planungsgenauigkeit
- ⇒ Das Pricing in BPO Vorhaben
  - Nutzen Sie die Flexibilität des Service Providers!

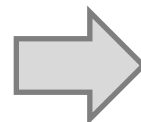
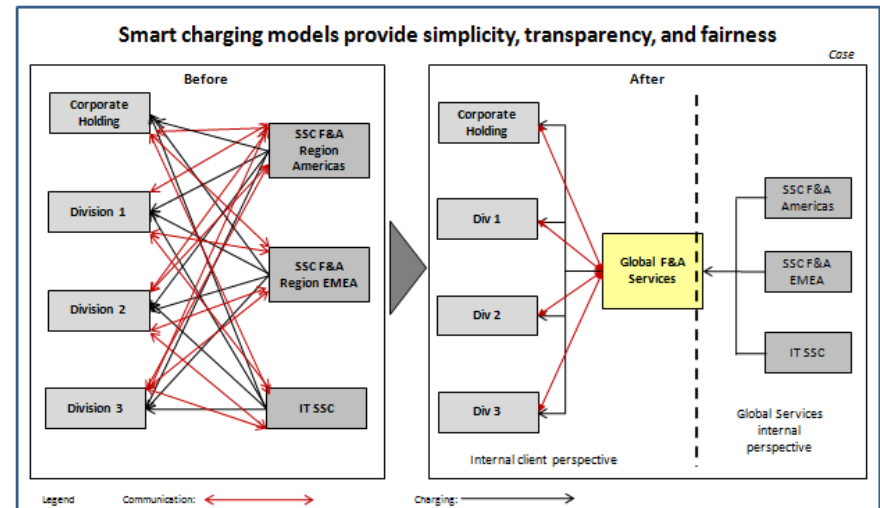
# Charging/ Pricing

Shared Services have become established organizational models – nowadays the internal customers are asking for fair and transparent pricing even more

## Objectives of pricing in Shared Services



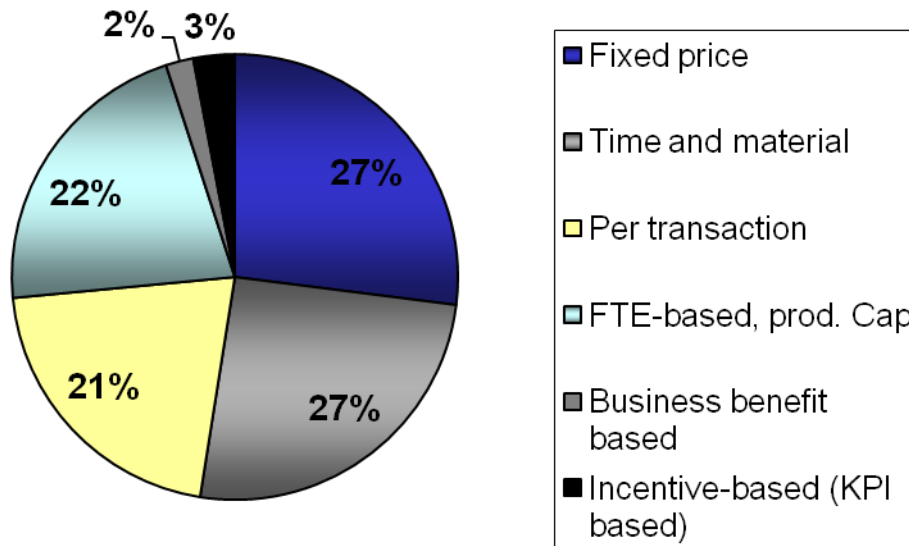
## Impacts on the organization



Comprehensive and workload-based pricing models lead to better transparency and fairness

## Fixed Price and Time and Material are the most applied charging mechanisms among the services delivered in general

Charging Mechanisms usage frequency chart

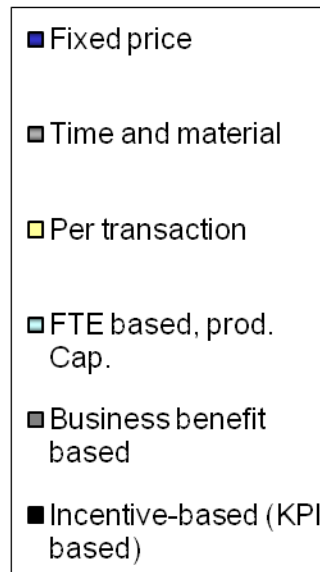
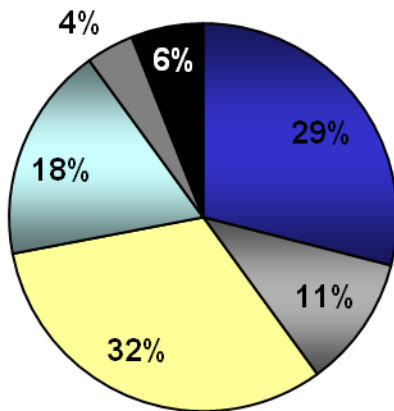


Comments
<ul style="list-style-type: none"> <li>The graphic shows the preference for each charging mechanism among the companies interviewed</li> <li>The percentages were obtained taking into account the total clients portfolio and how often the specific charging mechanism is applied among them</li> </ul>

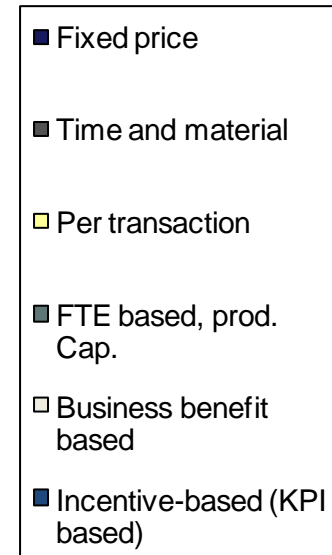
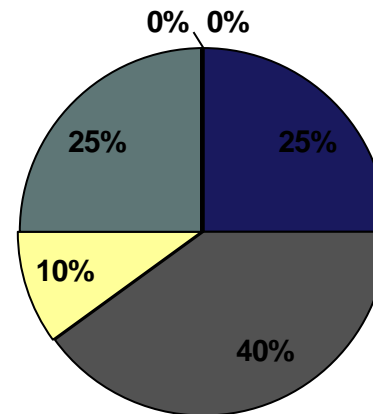
# Charging/ Pricing

Nevertheless, individually BPO providers prefer the Per Transaction charging mechanism meanwhile captive centers prefer Time and Material pricing method

Charging mechanisms among BPO providers



Charging mechanisms among SSC

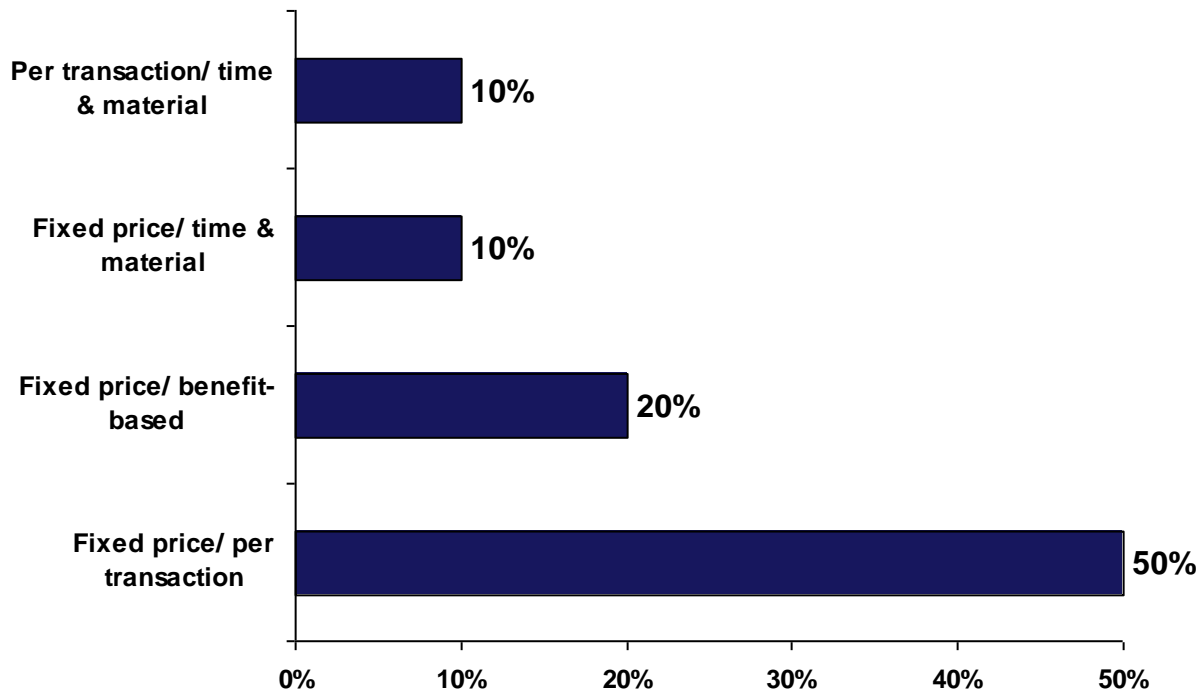


Note: Please refer to slide 5f for Charging mechanisms definitions

# Charging/ Pricing

Combination of fixed price and per transaction method is by far the most common charging mechanism overall

## Types of combinations in use

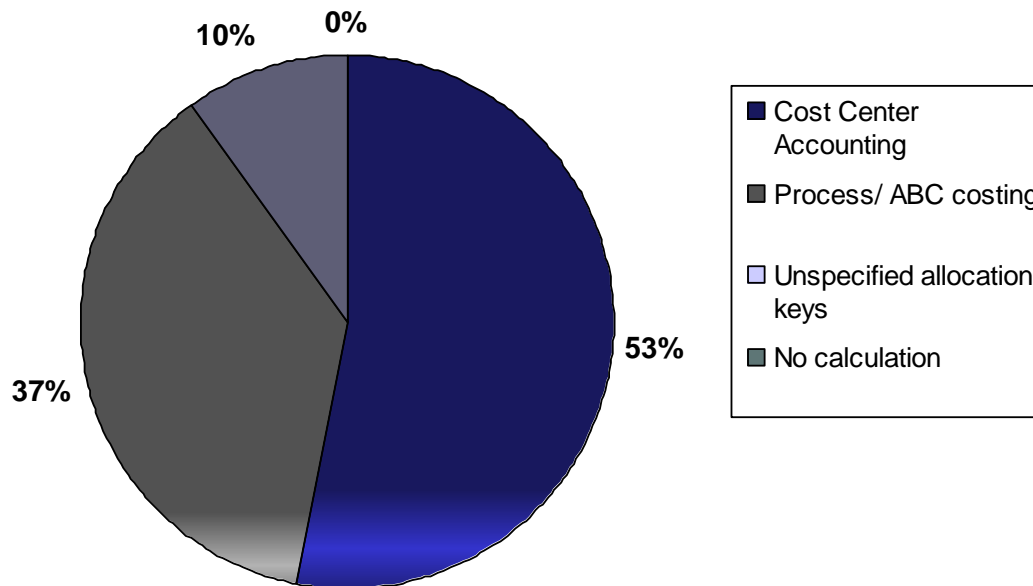


Comments
<p>The graphic displays the percentage of companies, that mentioned a specific type of combination of different charging mechanisms</p>
<p>The most mentioned combination refers to a fixed base fee and additional fees per transaction to cover changes of the transaction volume</p>

# Charging/ Pricing

Most companies track their cost for products and services to accomplish cost transparency among their projects

**Cost calculation methods among services providers**



Comments
<p>In order to assign the costs Cost Center accounting is the most common calculation method among the interviewees</p> <p>The pie chart shows the way the services providers assign their cost to products and services delivered (which has no influence on the charging methods!)</p>

# Charging/ Pricing

## Simplified example of a transactional-based charging model

### Baseline:

### Same structure of invoices per LE

Transaction type	total volume	Legal Entities (LE)			WF
		LE 1	LE 2	LE 3	
automatic invoices	10	2	2	6	0,1
manual transactional invoices	10	2	4	4	1,0
manual non-standardized invoices	10	2	6	2	3,0
<b>Sum</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	

Weighting Factor of each invoice type

Workload 0,1 of transactional invoice

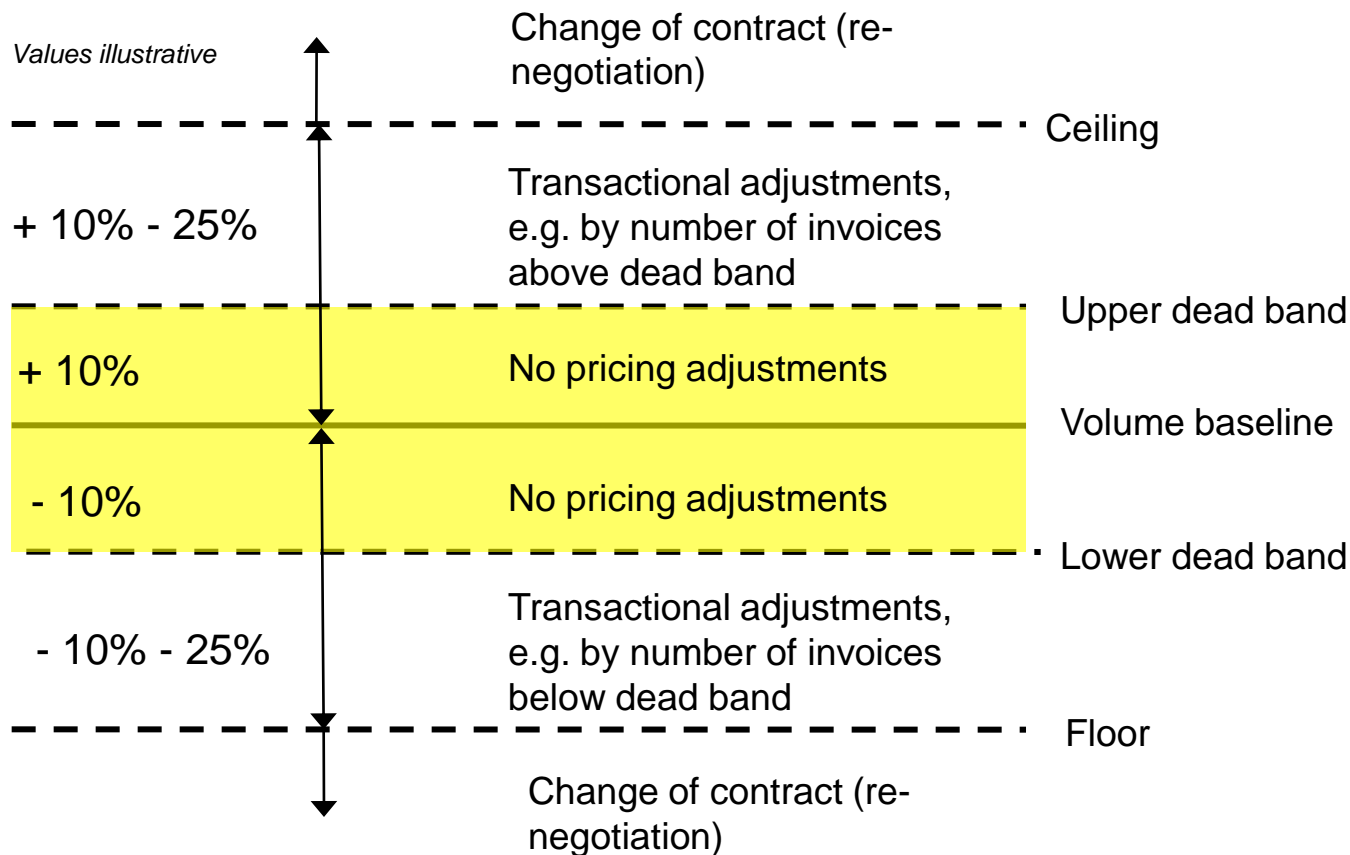
Workload 3x higher than transact. invoice



Transaction type	adjusted volume	Price per invoice	Budget LE 1	Budget LE 2	Budget LE 3
automatic invoices	1 (10*0,1)	0,24 € (100/41*0,1)	0,49 € (0,24€*2)	0,49 € (0,24€*2)	1,46 € (0,24€*6)
manual transactional invoices	10 (10*1,0)	2,44 € (100/41*1,0)	4,88 € (2,44€*2)	9,76 € (2,44€*4)	9,76 € (2,44€*4)
manual non-standardized invoices	30 (10*3,0)	7,32 € (100/41*3,0)	14,63 € (7,32€*2)	43,90 € (7,32€*6)	14,63 € (7,32€*2)
<b>Sum</b>	<b>41</b>		<b>20,00 €</b>	<b>54,15 €</b>	<b>25,85 €</b>

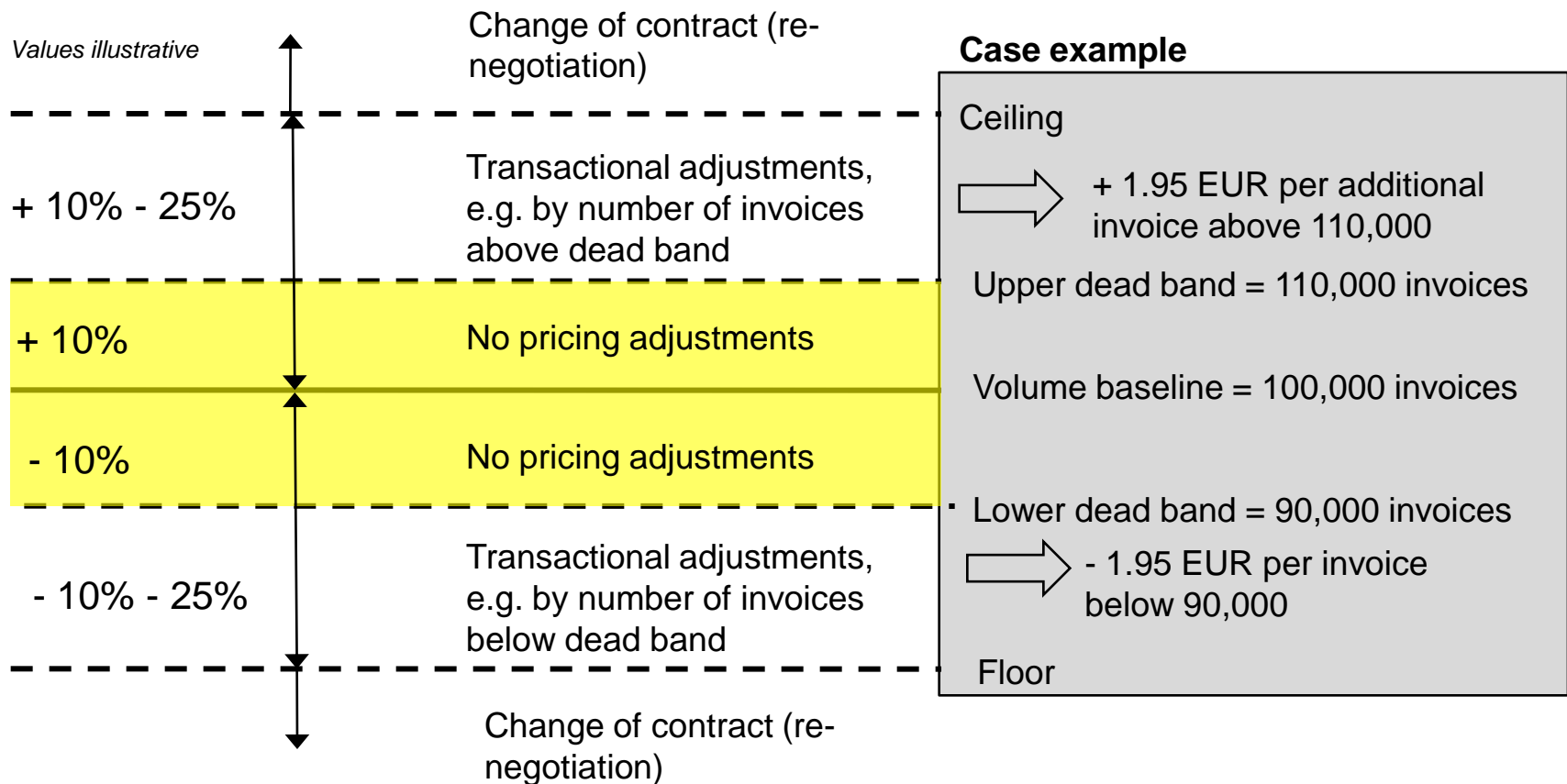
# Charging/ Pricing

**Transactional flexible pricing models contain usually pre-determined dead bands and variable charges above/below certain thresholds**



# Charging/ Pricing

**Transactional flexible pricing models contain usually pre-determined dead bands and variable charges above/below certain thresholds**



# Charging/ Pricing

In order to simplify charging, adjustments are required only in cases the intervals (dead bands) are left

## Case example

Ceiling

➔ + 1.95 EUR per additional invoice above 110,000

Upper dead band = 110,000 invoices

Volume baseline = 100,000 invoices

Lower dead band = 90,000 invoices

➔ - 1.95 EUR per invoice below 90,000

Floor

Base contract data:

- 100,000 invoices in period (volume baseline)
- Base charge 180,000 EUR (1.80 per invoice)

### Situation A

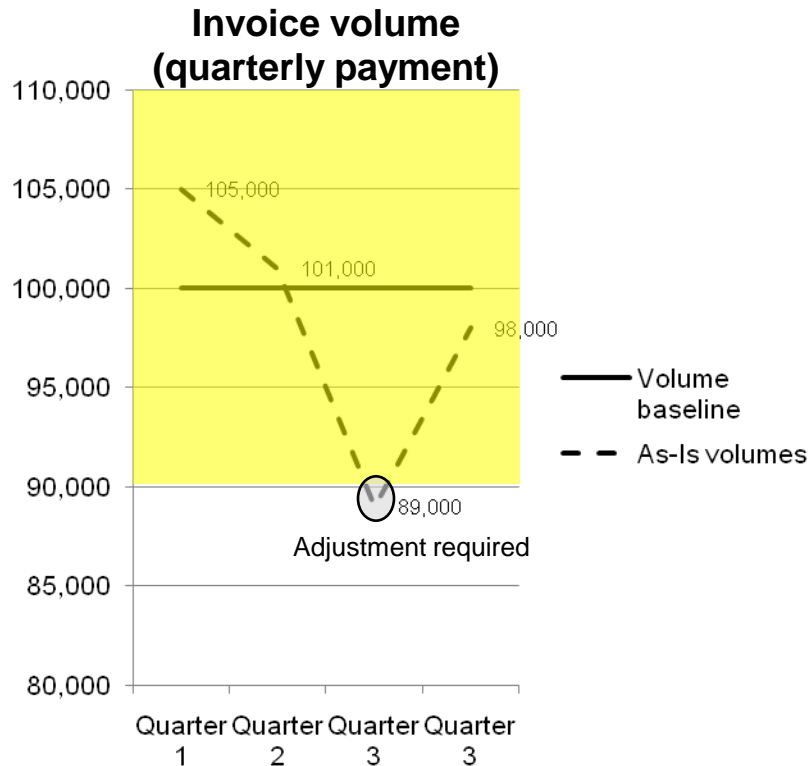
- 125,000 invoices
- Calculation:
- Base charge: 180,000 EUR
- 15,000 invoices above baseline
- $15,000 * 1.95 = 29,250$
- Charge for period overall  
180,000 + 29,250  
**= 209,250**

### Situation B

- 75,000 invoices
- Calculation:
- Base charge: 180,000 EUR
- 15,000 invoices below baseline
- $15,000 * 1.95 = 29,250$
- Charge for period overall  
180,000 - 29,250  
**= 150,750**

# Charging/ Pricing

The intervals need to be defined according to the realistically planned volumes



## Calculation of yearly charges

- Quarter 1 : 180,000 (Base)
  - Quarter 2: 180,000 (Base)
  - Quarter 3: 180,000 (Base)  
- 1,000 \* 1.95  
= 178,050
  - Quarter 4: 180,000 (Base)
  - **Overall: 718,050**
- ⇒ **Low effort charging model through dead bands**
- ⇒ **Continuous higher/lower volumes require adjustments on a yearly basis**

# Zusammenfassung

---

- ⇒ Die Wirtschaftskrise hat die Bedeutung des proaktiven Managements der Verwaltungsfunktionen wieder ins Bewußtsein gerückt
- ⇒ Dennoch: Kurzfristig wird kaum ein Unternehmen ein riskantes BPO Projekt starten
- ⇒ Aber: Intelligente Modelle des Auslastungsmanagement von SSCs werden immer wichtiger
- ⇒ Auch Technologie-Investitionen werden künftig kritischer zu hinterfragen sein
- ⇒ Charging von SSC Leistungen wird immer wichtiger: Verursachungsgerechtigkeit ist sicher zu stellen
- ⇒ Preismechanismen aus dem BPO Umfeld werden sich auch langfristig im SSC Betrieb etablieren

# Offshoring Institute



Berlin, Germany  
Treskowallee 26  
+49 30 500 1226-10  
[www.offshoring-institute.com](http://www.offshoring-institute.com)

A business card for Prof. Dr. Soeren Dressler, Director of Offshoring Institute. The card features the Offshoring Institute logo in the top right corner. The background is a light blue world map. On the right side, there is a small image of a globe. The text on the card provides contact information for the director and the institute.

**Prof. Dr. Soeren Dressler**  
Director

**Offshoring Institute**

Treskowallee 26  
10318 Berlin • Germany  
Telephone: +49 30 5001 226-12  
Mobile: +49 175 254 7787  
✉ [soeren.dressler@offshoring-institute.org](mailto:soeren.dressler@offshoring-institute.org)  
[www.offshoring-institute.org](http://www.offshoring-institute.org)