



arvato infoscore
BUSINESS DAYS



Outsourcing im Finanz- und Rechnungswesen



BPO Finance & Accounting

Alexander Sirzisko
- Manager -

Baden-Baden, den 10. Juni 2010

1. Dressler & Partner im Überblick

2. Aktuelle Marktentwicklungen BPO

3. Entscheidungsfaktoren

4. Nutzen aus Unternehmenssicht

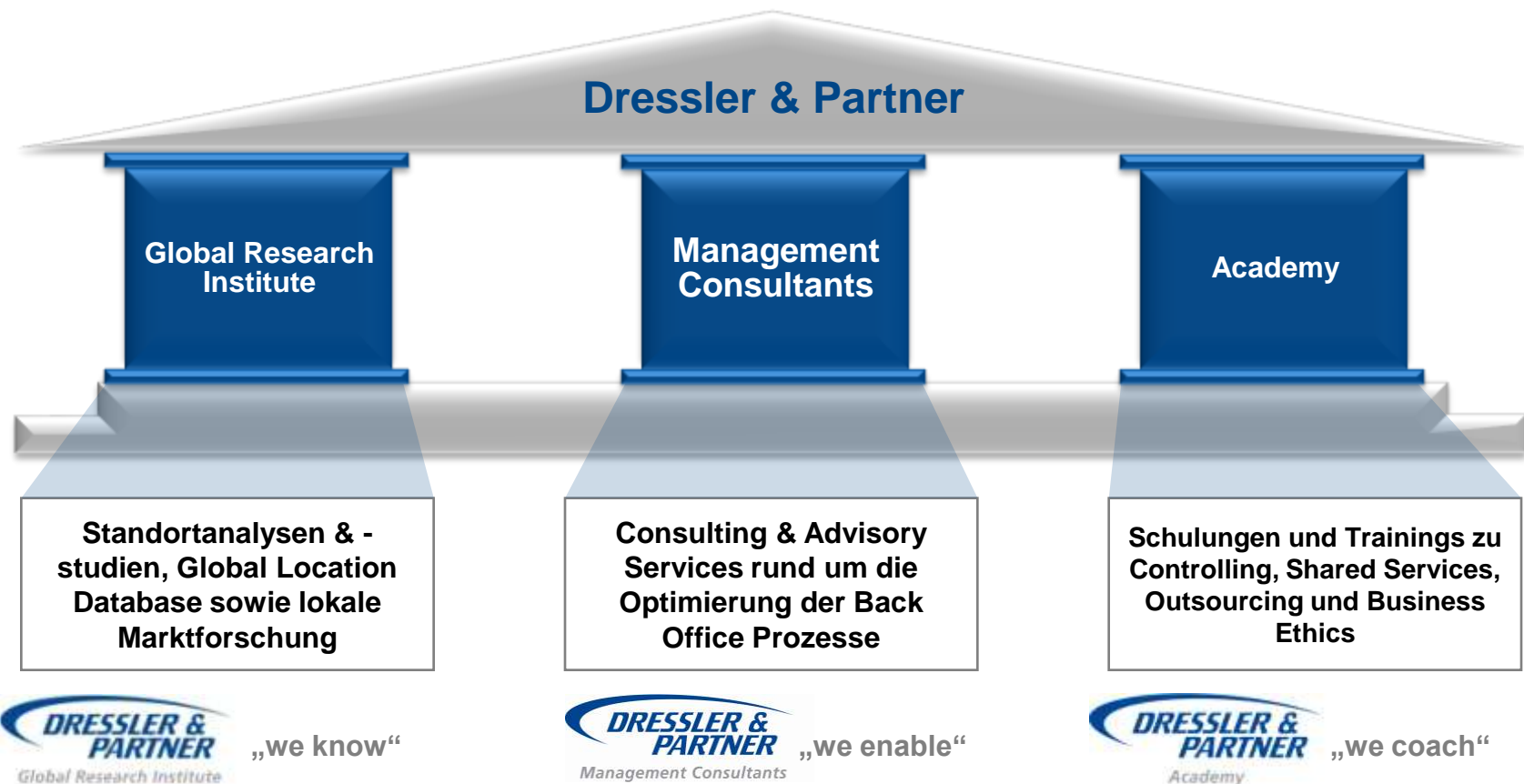
5. Künftige Wachstumspotentiale

Dressler & Partner im Überblick

Unternehmen



Dressler & Partner bietet vielfältige Dienstleistungen rund um die Optimierung von Back Office Prozessen und Standortthemen



Dressler & Partner im Überblick

Management Consultants



Wir konzentrieren uns in den Beratungsfeldern auf unsere Kernkompetenzen



Inhalt

1. Dressler & Partner im Überblick

2. Aktuelle Marktentwicklungen BPO

3. Entscheidungsfaktoren

4. Nutzen aus Unternehmenssicht

5. Künftige Wachstumspotentiale

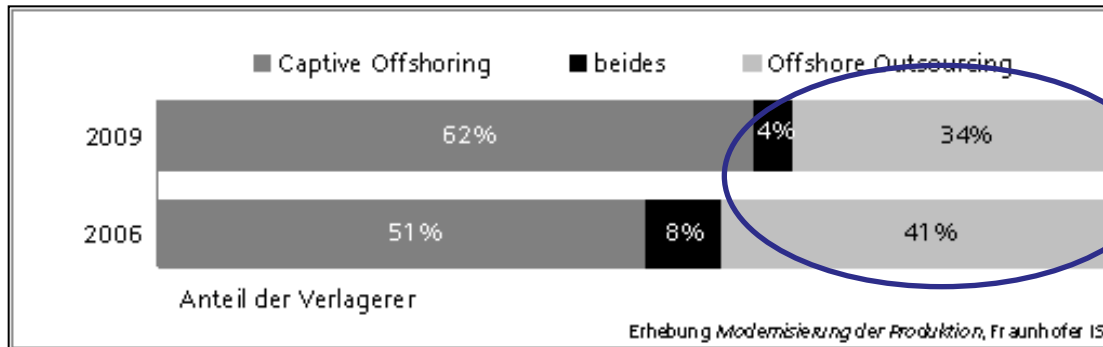
Endet der Trend zum Outsourcing in Deutschland bevor er begonnen hat?

OUTSOURCING

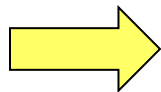
Wenn Unternehmen nach Deutschland zurückkehren

In den vergangenen Jahren häuften sich die Meldungen von Unternehmen, die ausgelagerte Betriebsteile zurückholten. Die Gründe dafür sind vielfältig, oft mangelte es an der richtigen Planung. Doch es gibt Möglichkeiten, wie sich Fehler beim Outsourcing vermeiden lassen.

Quelle: Handelsblatt vom 4. Februar 2010



Quelle: Fraunhofer Institut, Dezember 2009



Sind deutsche Unternehmen nicht in der Lage, das Konzept der globalen Allokation der Verwaltungsaufgaben umzusetzen?

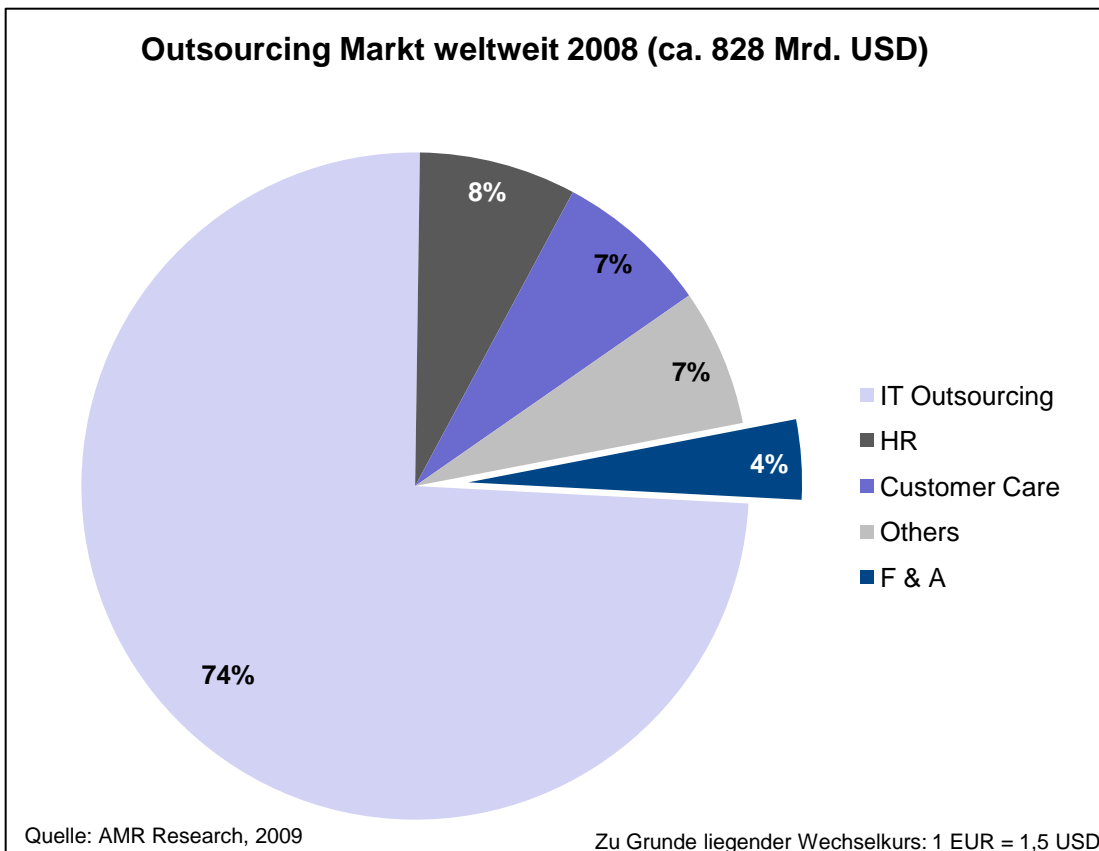
Kommentare

- Die Zahl der Unternehmen, die ihre Prozesse an spezialisierte Anbieter auslagern, scheint in Zeiten der Krise zu sinken
- Insbesondere im internationalen Umfeld finden sich vermehrt Beispiele, dass Unternehmen im Gegenteil ihre Aktivitäten wieder eingliedern (Insourcing)
- Dabei ist der Markt von Outsourcing im Verwaltungsbereich (BPO) in Deutschland auch zuvor noch nicht weit entwickelt gewesen
- Es scheint, dass das Konzept der (globalen) Arbeitsallokation im Verwaltungsbereich gescheitert ist

Aktuelle Marktentwicklungen

Überblick Gesamtmarkt BPO weltweit

Im Verwaltungsbereich konzentrieren sich Outsourcing Lösungen vor allem auf Informationstechnologie, Personalwesen, Customer Care und die Finanzfunktion

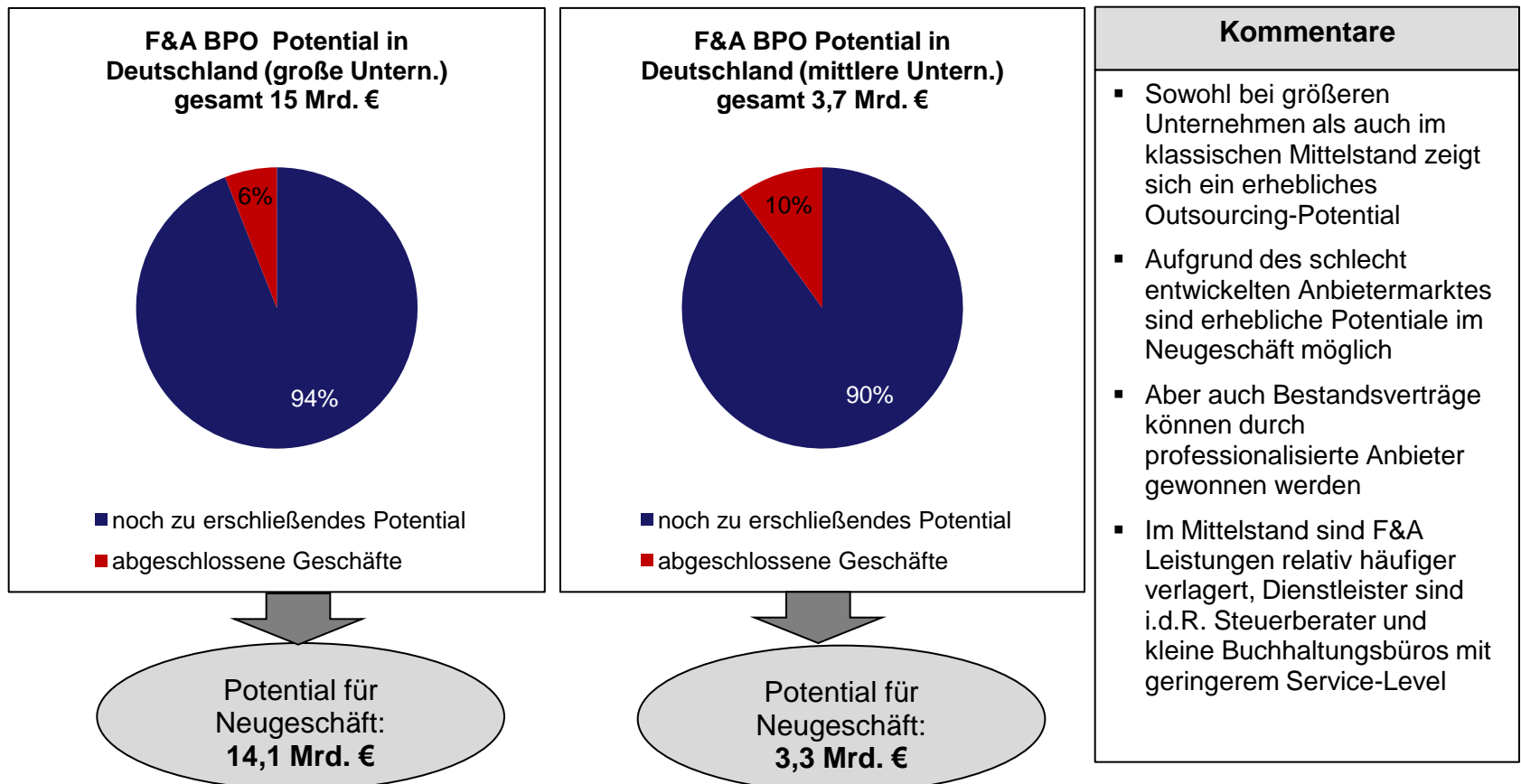


Kommentare
<ul style="list-style-type: none">Der weltweite Markt (bereits geschlossene Verträge) für Outsourcing Lösungen im Verwaltungsbereich hat im Jahr 2008 eine Größe von etwa 550 Mrd. € betragenKnapp $\frac{3}{4}$ davon machten IT Outsourcing Lösungen aus, wobei die Grenze zu BPO fließend verläuftDer reine Finanzbereich (F&A) besitzt einen Anteil vom Gesamtmarkt von ca. 4%, was einem Betrag von etwa 22 Mrd. EUR jährlich entsprichtDeutsche Unternehmen sind mit ca. 0,9 Mrd. EUR (4%) stark unterrepräsentiert

Künftige Wachstumspotentiale

Belegung des Marktpotentials

Ausgehend von einer geringen Marktdurchdringung besteht noch Potential für F&A BPO von etwa 17 Mrd. € im Neugeschäft

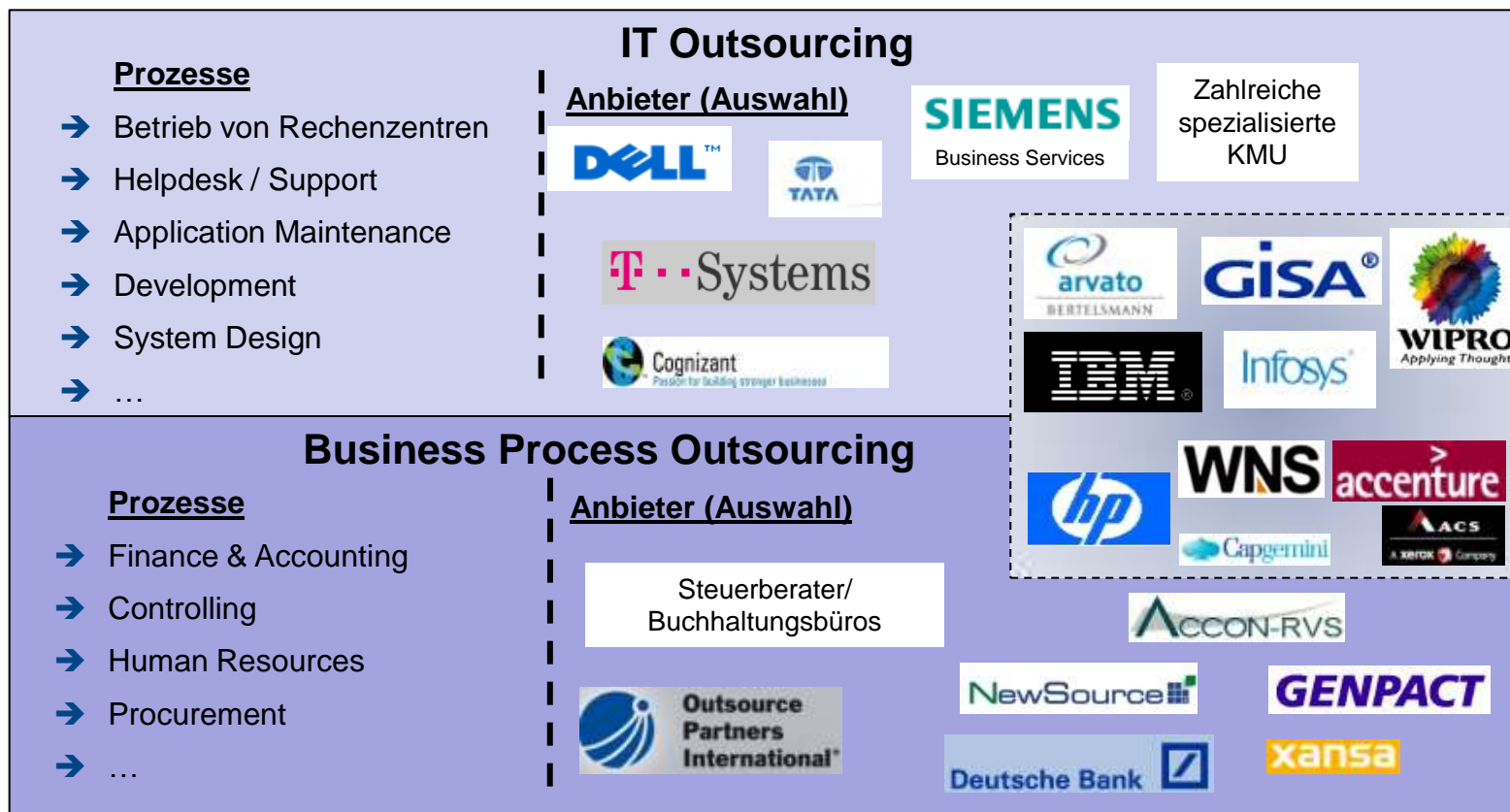


Quelle: D&P Global Research Institute, 2009

Aktuelle Marktentwicklungen

Überblick Marktteilnehmer in Deutschland

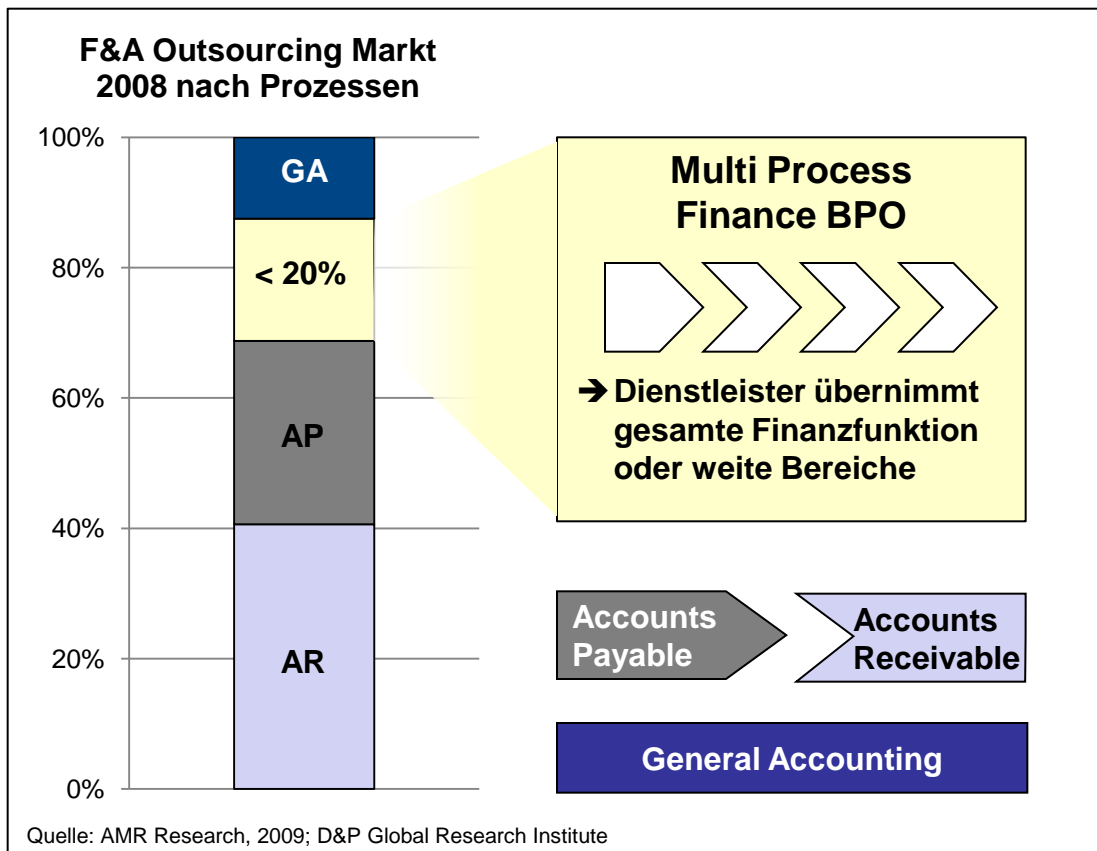
Im Markt für Outsourcing im Verwaltungsbereich existiert eine große Zahl von Anbietern – den passenden Partner zu finden ist oft nicht leicht



Aktuelle Marktentwicklungen

Outsourcing – F&A Prozesse 2

Dies zeigt sich auch an den bisher geschlossenen Outsourcing Verträgen, bei denen Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung dominieren



Kommentare
<ul style="list-style-type: none"> Nur etwa 12% des Outsourcing marktes beinhaltet klassische Abschlussaktivitäten oder Controlling Aufgaben Knapp 20% des Marktes sind Verträge, deren Fokus mehr als einem Prozess ausmacht – bis hin zur gesamten Finanzfunktion Den Gesamtmarkt für Outsourcing im Finanzbereich dominieren mit ca. 68% Debitoren und Kreditoren In diesen Prozessen entfallen hohe Anteile auf transaktionale Tätigkeiten wie. z.B. das manuelle Erfassen von Rechnungsdaten in das Buchungssystem

Inhalt

- 1. Dressler & Partner im Überblick**
- 2. Aktuelle Marktentwicklungen BPO**
- 3. Entscheidungsfaktoren**
- 4. Nutzen aus Unternehmenssicht**
- 5. Künftige Wachstumspotentiale**

Entscheidungsfaktoren

Entwicklungspfad der Finanzfunktion

Der theoretische Entwicklungspfad der Finanzfunktion mündet häufig in der Nutzung von Outsourcing oder Offshoring

Dezentralisiert / Fragmentiert	Zentralisiert/ In-house	Shared Services/ In-house	Offshore
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Lösungen für dezentrale Einheit • Ineffiziente Prozesse • Unterschiedliche Qualitätsniveaus • Unterschiedliche Service Levels • Funktionen regional verteilt • Kein diszipliniertes Kostenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich effizient • Grundlegend effektiv – aber keine Differenzierung nach (internen) Kundengruppen • Standardisierte Service Levels • Kein oder nur allgemeiner Charge Back Mechanismus • Kennzahlen zum Kostenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente und effektive funktionale Performance • Hohe und transparente Service Levels basierend auf gegenseitigen Absprachen • Verantwortung für die zu erbringende Leistung • Fortschrittliches und vom Kunden akzeptiertes Charge back Prinzip, basierend auf Service Level Agreements (SLA) <p style="text-align: center;"><u>Meiste Unternehmen heute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Effizienz und Effektivität • Signifikanter Kostenvorteil (labor arbitrage) • Zugriff auf qualifiziertes Personal <hr/> <p style="text-align: center;">Outsource</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionelles Management In-House in Kombination mit Spezialkenntnissen des Outsourcing-Anbieters • Benchmarking-basiertes Preisschema • Verhandelte SLA • Unternehmen konzentriert sich auf Kernaufgaben
I	II	III	IV

Entscheidungsfaktoren

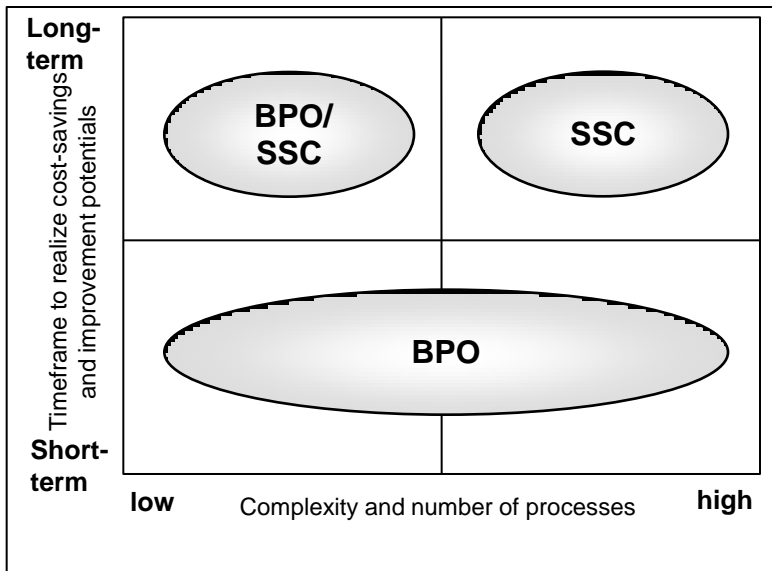
Shared Services versus BPO

Bei der Entscheidung über Outsourcing sind die jeweils sehr individuellen Voraussetzungen des Unternehmens zu berücksichtigen

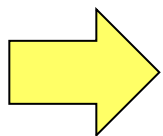
Entscheidungsmatrix SSC versus BPO

illustrativ

Stakeholder Interviews



Faktor	SSC	BPO
Unternehmenskultur	●	●
Risiko der Prozesse		●
Vorhandene Kapazitäten		●
Spezialwissen/ Geistiges Eigentum		●
Expertise im Unternehmen	●	●

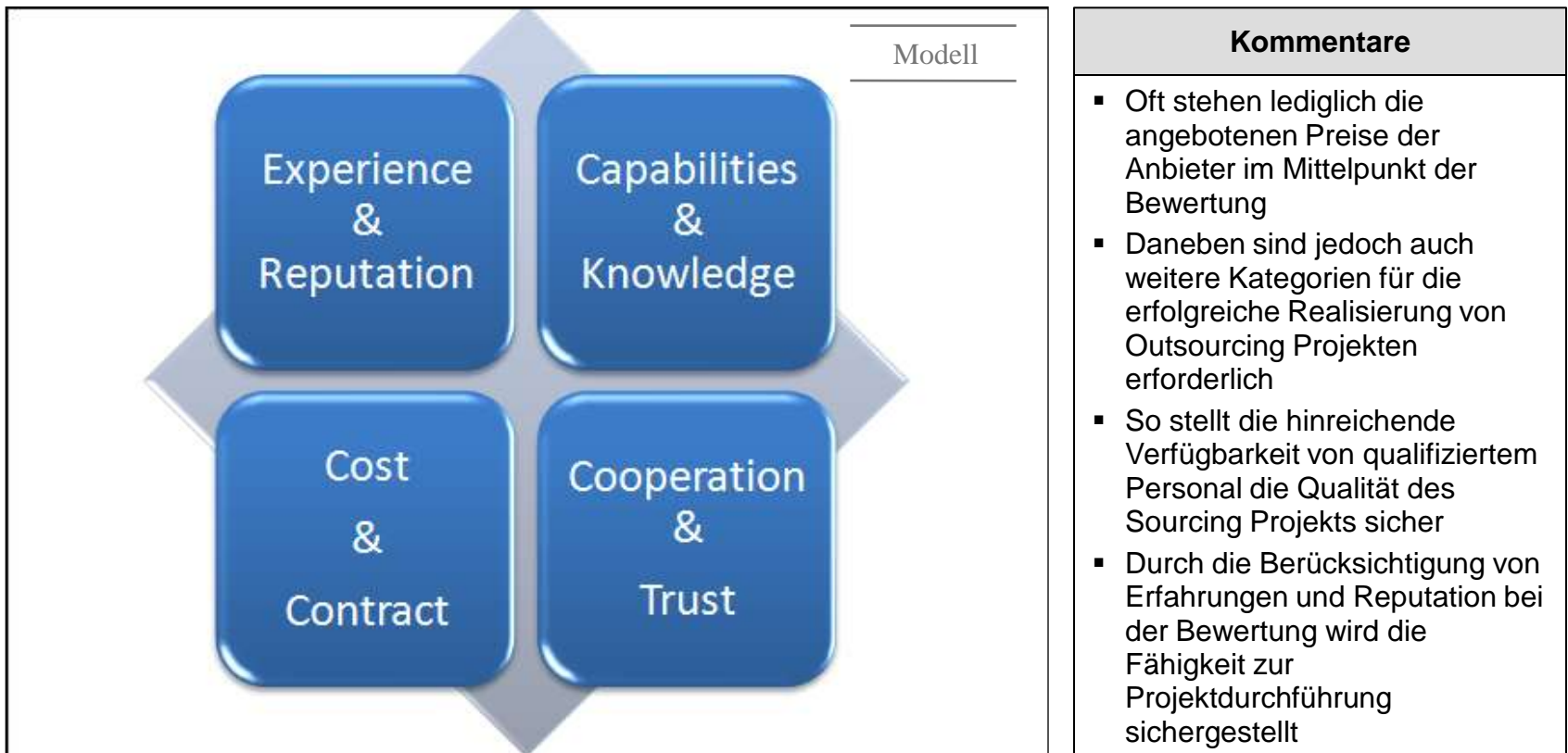


Beide Analysen erfordern die Berücksichtigung von zahlreichen Einflussfaktoren. Zudem variieren die Einschätzungen der Entscheidungsträger bezüglich Make-or-Buy sehr häufig. Entscheidungen zum Back-Office besitzen eine starke unternehmenspolitische Komponente
→ Outsourcing wird vielfach als Machtverlust wahrgenommen

Entscheidungsfaktoren

Die Wahl des geeigneten Providers

Die Bewertungskriterien für die Providerwahl sollten ein ausgewogenes Bild zwischen Kosten und Fähigkeiten des Anbieters zeichnen



Inhalt

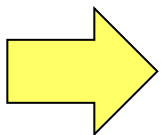
- 1. Dressler & Partner im Überblick**
- 2. Aktuelle Marktentwicklungen BPO**
- 3. Entscheidungsfaktoren**
- 4. Nutzen aus Unternehmenssicht**
- 5. Künftige Wachstumspotentiale**

Nutzen aus Kundensicht

Verbesserungsbereiche für den Kunden

Eine konstruktive Beziehung mit einem BPO Anbieter kann ein Unternehmen in verschiedenen Bereichen unterstützen

- Steigerung der Effizienz und Verminderung der Kosten
- Standardisierung und Verbesserung der Prozesse
- Einführung von modernen IT Systemen
- Bessere Qualität und Transparenz

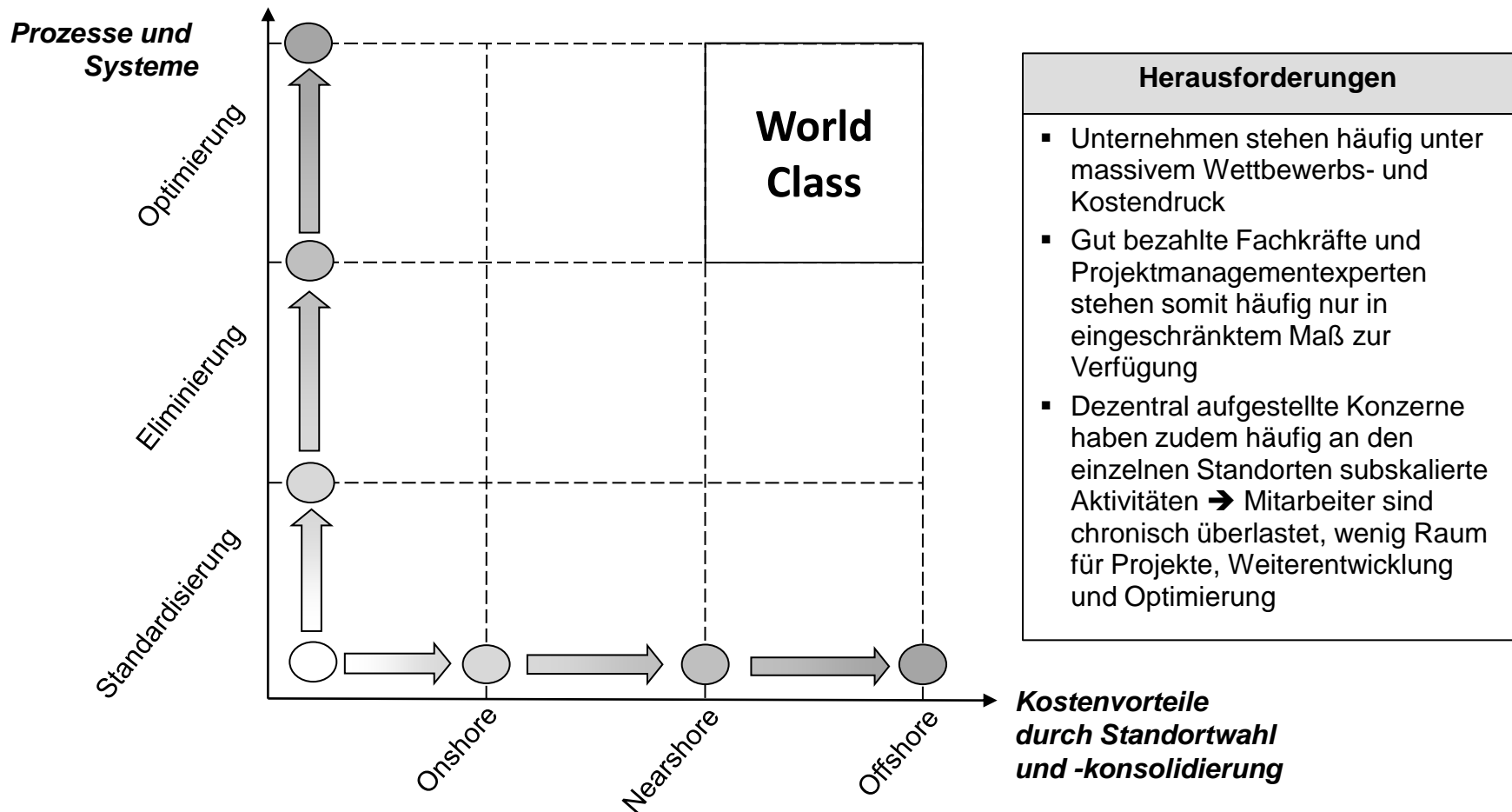


Insgesamt: Deutliche Beschleunigung der geplanten Veränderungen ist möglich

Nutzen aus Kundensicht

Herausforderungen an die Verwaltung

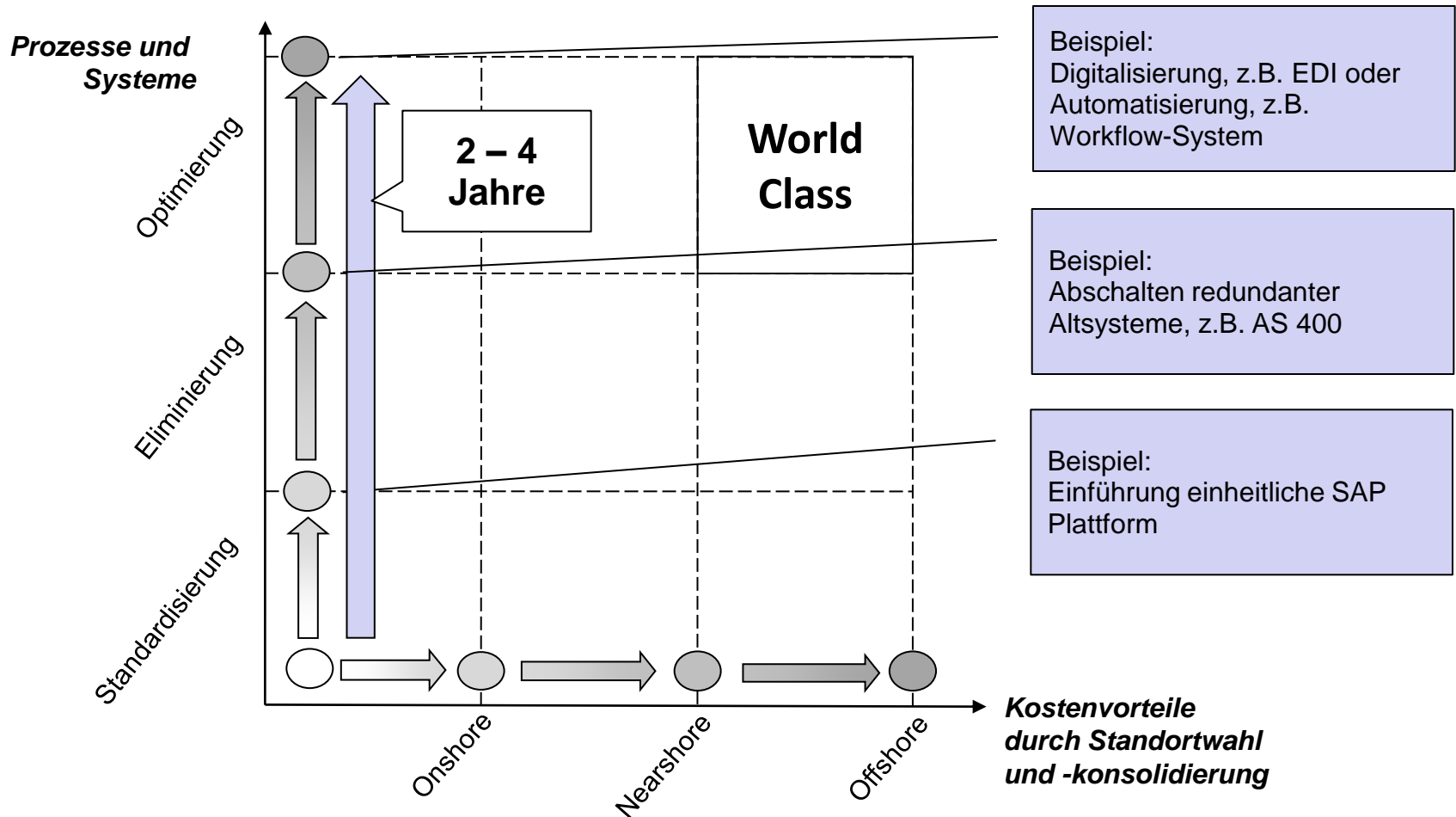
Die Verwaltung steht vor der Herausforderung Kosten zu senken und gleichzeitig Qualität sowie Service zu erhöhen



Nutzen aus Kundensicht

Prozessverbesserungen

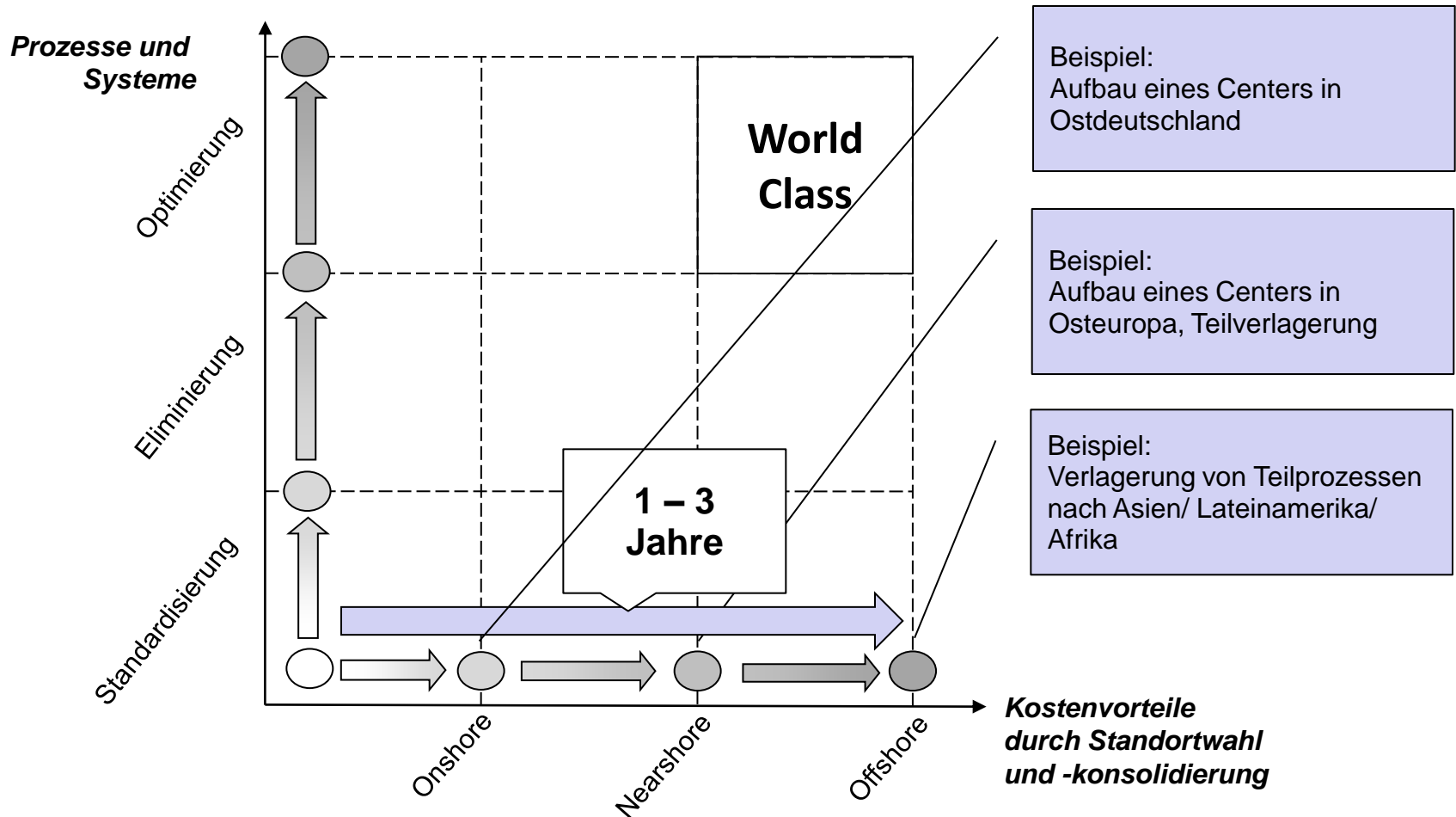
Ohne Unterstützung benötigen Verbesserungen im Unternehmen oft lange Zeit



Nutzen aus Kundensicht

Standortkonzepte

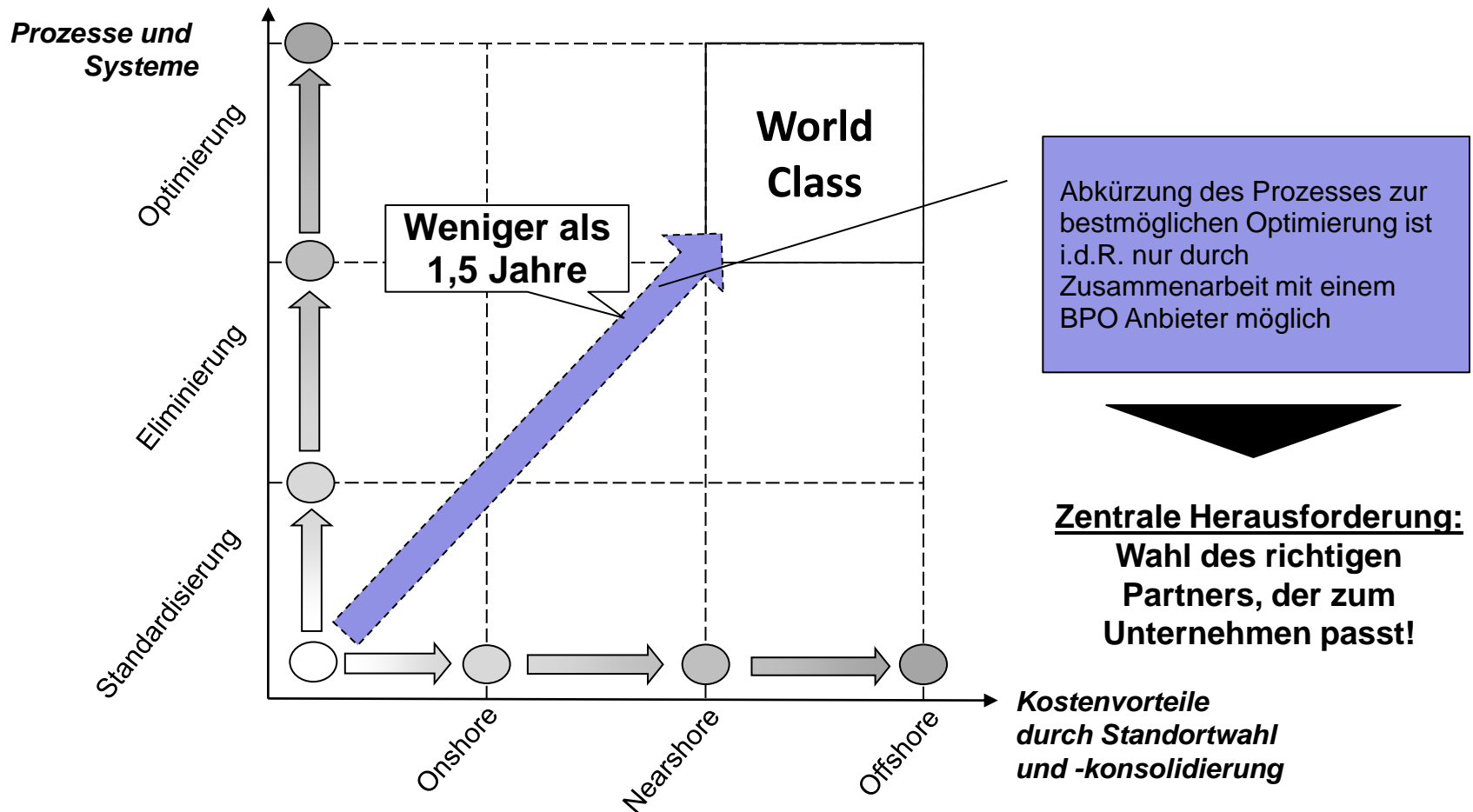
Die Verlagerung von Aktivitäten birgt zudem ohne Erfahrungen erhebliche Risiken



Nutzen aus Kundensicht

Möglicher Pfad mit Unterstützung von BPO

Die Zeitspanne für Veränderungen kann mit dem richtigen Anbieter deutlich verkürzt werden



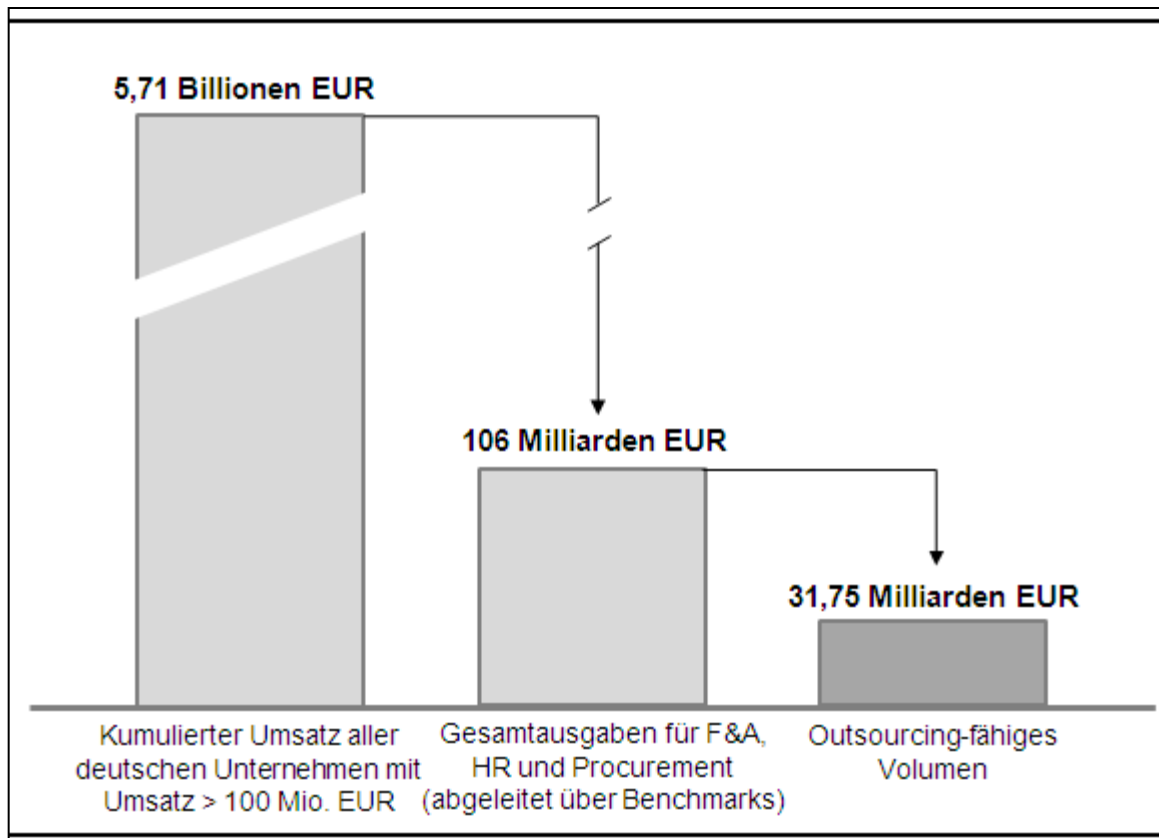
Inhalt

- 1. Dressler & Partner im Überblick**
- 2. Aktuelle Marktentwicklungen BPO**
- 3. Entscheidungsfaktoren**
- 4. Nutzen aus Unternehmenssicht**
- 5. Künftige Wachstumspotentiale**

Künftige Wachstumspotentiale

Outsourcing Verwaltungsprozesse

Für Verwaltungsprozesse besteht in Deutschland ein Marktpotential von über 30 Mrd. Euro – allein 15 Mrd. EUR für F&A



Quelle: D&P Global Research Institute, 2009

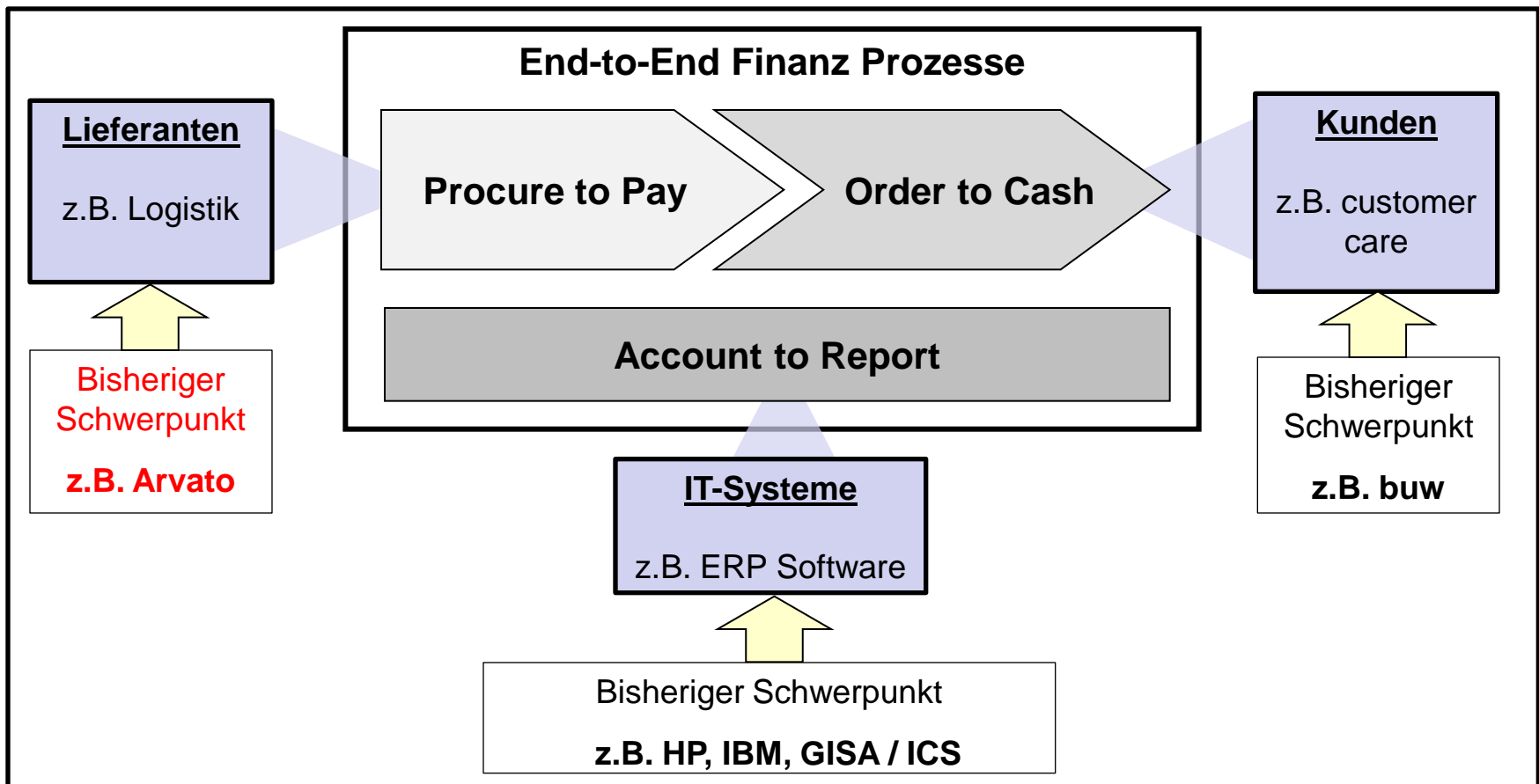
Kommentare

- Im Fokus der Studie stehen Unternehmen mit einem Umsatz von > 100 Mio. €
- Das Outsourcing-fähige Volumen, das in der Studie für diese Unternehmensklasse wurde, beläuft sich auf **etwa 32 Mrd. €** (Marktpotential) für die Verwaltungsprozesse Finance & Accounting, Human Resources und Procurement)
- Allein für Finance & Accounting wird von einem Marktpotential von **etwa 15 Mrd. €** ausgegangen

Künftige Wachstumspotentiale

Bereiche des Marktwachstums

Zunehmend werden mit dem Konzept der End-to-End Prozesse auch F&A Aktivitäten in Form von integrierten Services von Dienstleistern übernommen



Künftige Wachstumspotentiale

Bedenken gegen Outsourcing

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

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

Künftige Wachstumspotentiale Readiness in Deutschland

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

- ➔ **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



Künftige Wachstumspotentiale

Zusammenfassung und Fazit

Outsourcing in der Verwaltung ist „möglich“ geworden und wird zunehmend zum Wettbewerbsvorteil für Unternehmen

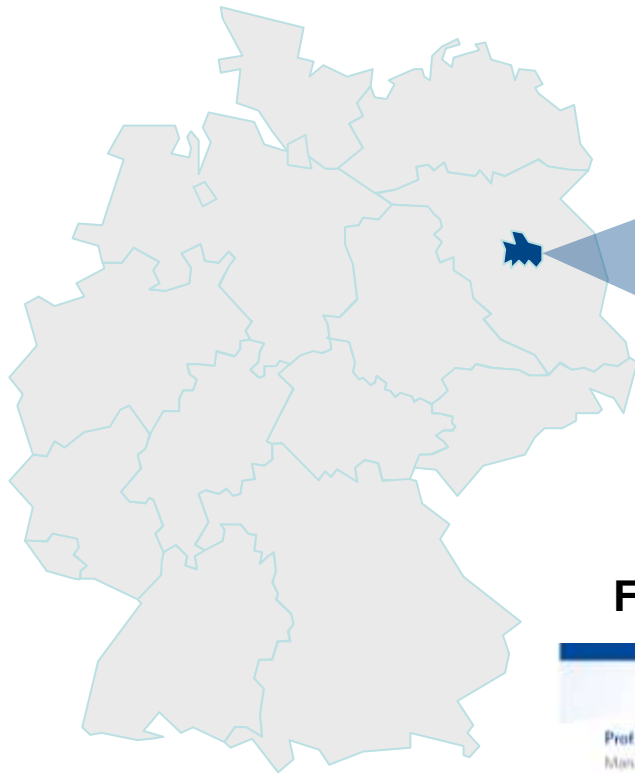
Zusammenfassung

- Durch die aktuelle Krise sind viele Unternehmen mit anderen Themen beschäftigt, der Druck zur Verbesserung auch im Verwaltungsbereich steigt jedoch wieder
- Einfache, transaktionale Prozesse eignen sich für das Outsourcing am besten
- Ein BPO Partner kann den Prozess zur Optimierung von Prozessen und Systemen bei gleichzeitiger Kostensenkung stark abkürzen
- Outsourcing Ernst nehmen und sich helfen lassen!

Fazit

- Wer sich dem Thema Outsourcing verschließt, kann im Wettbewerb langfristig 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 die Aufmerksamkeit



Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung:



**DRESSLER &
PARTNER**
Management Consultants

Prof. Dr. Soeren Dressler
Managing Partner

Dressler & Partner | Management Consultants
Treskowallee 26 | 10318 Berlin Germany
Telephone: +49 30 500 1226-12 | Mobile: +49 175 254 7787
✉ soeren.dressler@dressler-partner.com
www.dressler-partner.com



**DRESSLER &
PARTNER**
Management Consultants

Alexander Sirzisko
Senior Consultant

Dressler & Partner | Management Consultants
Treskowallee 26 | 10318 Berlin Germany
Telephone: +49 30-500 1226-17 | Mobile: +49 172 300 0899
✉ a.sirzisko@dressler-partner.com
www.dressler-partner.com