



OUTSOURCING

Seite **3**

POTENZIALE
*Outsourcing in
Deutschland*

Seite **4**

MEGATRENDS
*Auslagerung
komplexer Aufgaben*

Seite **8**

LOGISTIK
*Partner für
Transporte & mehr*

Seite **14**

AUSLAND
*Herausforderung
Offshoring*

Von der Tagesmutter zum Business Transformation Outsourcing

Jeder von uns betreibt Outsourcing, täglich und ganz selbstverständlich: Die Sommerreifen werden von der KFZ-Werkstatt eingelagert, Reparaturen am Haus übernimmt der Hausmeister, Werbungskosten berechnet der Lohnsteuerhilfeverein, Bluse und Anzug kommen in die Reinigung, und Kleinkinder betreut der Kindergarten oder die Tagesmutter. Das kostet zwar alles Geld, erleichtert jedoch das tägliche Leben – und schafft Zeit sowie Platz in der Garage oder im Kopf. All das ist Outsourcing, wir verwenden den Begriff nur nie.

Outsourcing wird seit Jahrzehnten von privaten Haushalten und Unternehmen intensiv betrieben. In der Wirtschaft definiert man den Begriff als »vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen an rechtlich selbstständige, also externe Dienstleister – über einen definierten Zeitraum und auf Basis festgelegter Service Level Agreements«. Outsourcing ist ein wichtiges IT-Segment, auf das rund die Hälfte des Umsatzes mit IT-Diensten in Deutschland entfällt – Tendenz steigend.

Das Auslagern betrieblicher Funktionen hat eine breite Spanne, vom einfachen Infrastruktur-Outsourcing bis zum komplexen Business Transformation Outsourcing: Sollen IT-Dienstleister die Computer des Unternehmens und der Mitarbeiter warten? Bezieht mein Unternehmen Rechnerleistung und Software nach Bedarf übers Netz? Gebe ich die Buchhaltung nach draußen? Überlasse ich einem Partner komplette Prozesse wie Einkauf oder Gehaltsabrechnung? Alles mit dem Ziel, diese Vorgänge von

Experten managen zu lassen und auch kontinuierlich zu verbessern?

Prinzipiell eignen sich alle Prozesse und Aufgaben zur Übertragung an einen verlässlichen Partner, die nicht zu einer Differenzierung im Markt beitragen. Und fast immer ist das Auslagern eine strategische Entscheidung mit positiven Auswirkungen auf den Geschäftserfolg. Denn Unternehmen können sich stärker auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und überlassen Spezialisten mit Top Expertise das Management der Sekundärprozesse und -aufgaben. Mit Outsourcing müssen sich kleine wie große Unternehmen auseinander setzen. Dafür sollten sie im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie eine spezielle Sourcingstrategie für Aufgaben und Prozesse entwickeln.

In jedem Fall gilt: Outsourcing gibt den Unternehmen die Möglichkeit, sich auf ihre eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Es ist aber kein »Rundum-Sorglos-Paket«. Die Verantwortung wird nicht beim Dienstleister abgegeben, sondern mit ihm geteilt – wie mit der Tagesmutter.



Martin Jetter,
Mitglied des Präsidiums
BITKOM – Bundesverband Informations-
wirtschaft, Telekommunikation



INHALT

Jobmaschine Outsourcing
Seite 3

Auslagerung in die Wolke
Seite 6

Die Profisortierer
Seite 12

Megatrend BPO
Seite 4

Transporte & mehr
Seite 8

Einkaufen lassen
Seite 12

Keine Angst vor Datenklau
Seite 4

Personalberatung im Aufwind
Seite 10

Ruf der Fremde
Seite 14

Zurück zum Kerngeschäft
Seite 6

Vertrauen ist gut ...
Seite 11

HINWEIS:
Alle nicht mit dem Zusatz »Redaktion« gekennzeichneten Beiträge sind Auftragspublikationen und damit Anzeigen.

IMPRESSUM

in|pact
mediaverlag

in|pact media GmbH

Torstr. 227
D-10115 Berlin

T +49 (0) 30 250 40 -830
F +49 (0) 30 250 40 -839
E redaktion@inpactmedia.com
www.inpactmedia.com

CHEFREDAKTION

Mirko Heinemann

ART DIRECTION / LAYOUT
Christian Schneider

PROJEKTLEITUNG
Ismail Çırağ

AUTOREN

Mirko Heinemann,
Folker Lück,
Axel Nowak,
Elke Rekowski,
Oliver Schonschek,
Eike Schulze,
Rainer Spies,
Anette Stein

ILLUSTRATION

Christian Schneider

PUBLIC RELATIONS
Sepideh Çırağ

DRUCK
Axel Springer Druckhaus
Essen-Kettwig

HERAUSGEBER

Edi Karayusuf

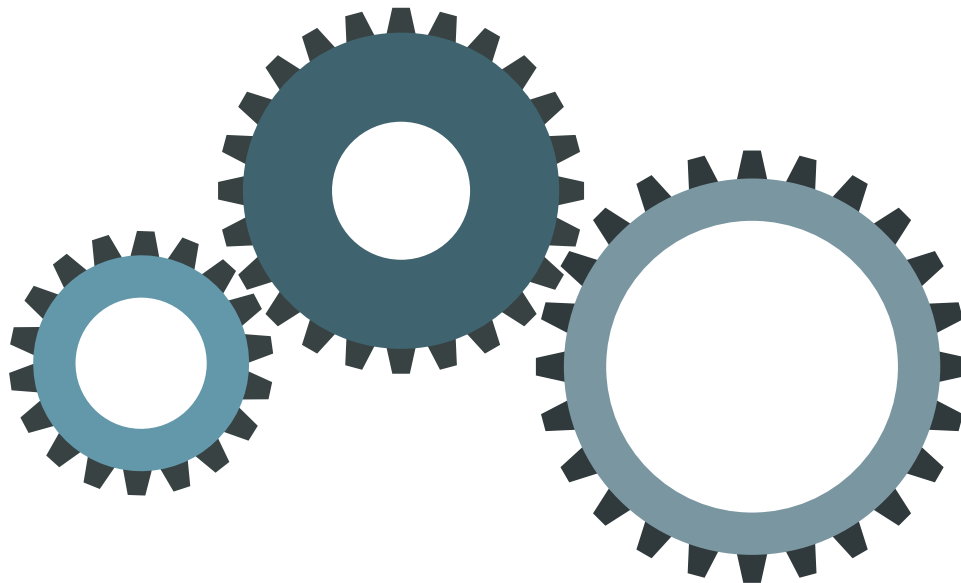
V.I.S.D.P.
Mirko Heinemann

GESCHÄFTSFÜHRUNG
Sara Habibi Isfahani

Jobmaschine Outsourcing

*Die Auslagerung von Geschäftsprozessen begünstigt junge Unternehmen.
Deutschland bietet hier noch unausgeschöpftes Potenzial*

von **MIRKO HEINEMANN** / Redaktion



Das Schlimmste ist überstanden, die Talsohle ist durchschritten. So oder ähnlich kommentieren dieser Tage viele Wirtschaftsforscher, Manager und Entrepreneure den Verlauf der Wirtschaftskrise. Vor allem letztere wagen sich wieder aus der Deckung. Nachdem 2008 erstmals seit über 20 Jahren mehr Existenzgründungen in die Insolvenz gingen als überlebten, mithin der so genannte »Gründungssaldo« negativ ausfiel, stand 2009 wieder unter positiven Vorzeichen. Laut Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn waren 2009 in Deutschland 410.000 Existenzgründungen zu verzeichnen, das ist gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung um 2,7 Prozent. Die Zahl der Liquidationen hingegen ist im gleichen Zeitraum um 3,6 Prozent auf rund 397.000 gesunken.

Deutschland hinkt hinterher

Viele der Neugründungen hoffen von einem Trend zu profitieren, der in den angelsächsischen Ländern und in Fernost viel weiter fortgeschritten ist als hierzulande: Outsourcing, die Auslagerung von Geschäftsprozessen an spezialisierte Dienstleister. Outsourcing macht Unternehmen stärker, weil sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Branchenferne Prozesse erfordern neues Personal, binden Ressourcen und machen die Einarbeitung in neue Arbeitsbereiche unabdinglich. Daher werden solche Bereiche zunehmend an andere, oftmals kleinere Firmen ausgelagert, die sich auf ebene Prozesse spezialisiert haben. Sie arbeiten in der Regel kostengünstig, zuverlässig und sind meist flexibler als eine dem Konzern angegliederte Abteilung.

Die Bundesrepublik bietet hier noch unausgeschöpftes Potenzial. »Deutschland liegt im internationalen Vergleich erheblich zurück«, stellt der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. BITKOM fest. Zwar breiten sich hierzulande neben herkömmlichem IT-Outsourcing auch neuere Ansätze wie Utility Computing, »Software as a Service«, Offshoring und Business Process Outsourcing (BPO) aus, jedoch in langsamerem Tempo als in vielen anderen Industriestaaten. Der BITKOM schätzt, dass Deutschland den USA und Großbritannien rund fünf Jahre hinterher hinkt.

Dabei sind die Deutschen in punkto Auslagerung nicht immer Nachzügler gewesen. Die Fertigungsindu-

strie hat bereits in den 1970er und 1980er Jahren Outsourcing angewandt, allen voran der Automobilbau mit einer Rate von rund 20 Prozent. Es folgten technologisch leicht herzustellende Produkte wie Textilien. Im Laufe der Zeit wurden immer anspruchsvollere Produktionsaufgaben an »Contract Manufacturer« ausgelagert. In den 80er Jahren wurden die ersten Auslagerungsprozesse der IT-Infrastruktur bekannt, mit den großen EDV-Auslagerungsverträgen von General Motors und Eastman Kodak. Seit rund zehn Jahren nutzen Dienstleistungs- und Produktionsfirmen aller Branchen die Möglichkeit einer Auslagerung von IT-Services.

Sektoren wie Finanzdienstleister, Versicherungen und die Öffentliche Hand aber hinken diesem Trend hinterher. Im Februar 2010 wurden auf dem »Outsourcing World Summit« die hundert besten Unternehmen ausgezeichnet, die Dienstleistungen im Outsourcing anbieten. Die Unternehmen auf der »Global Outsourcing Top-100-Liste« der International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) kommen überall her, die wenigsten aber aus Deutschland. Dabei soll die Liste den »Maßstab für Top-Qualität in der Lieferung von Outsourcing-Dienstleistungen« bestimmen und gilt als Benchmark in der Branche. Die IAOP hat 40.000 Mitglieder aus Kunden- und Anbieterunternehmen und definiert Qualitätsstandards für den Outsourcing-Markt.

Zurückhaltung kostet Wachstum

Die deutsche Zurückhaltung beim Outsourcing kostet Wachstum. Nach einer Studie von IBM gemeinsam mit der Universität Marburg betrug das durchschnittliche Wachstum der auslagernden Unternehmen vor dem Outsourcing beim Ebit 2,9 Prozentpunkte weniger als das durchschnittliche Wachstum der Vergleichsunternehmen. Nach dem Outsourcing führten jedoch die auslagernden Unternehmen mit durchschnittlich 9,7 Prozentpunkten. Die IT auslagernden Unternehmen haben einen beeindruckenden Abstand ihrer PPE («Profit per Employee») von 22 Prozentpunkten zu Vergleichsfirmen nach dem Outsourcing erreicht. Dabei hinkten sie

vor dem Outsourcing noch rund 13 Prozentpunkte hinter den Vergleichsfirmen hinterher. Diese Wachstumsführerschaft ist dadurch entstanden, dass die auslagernden Unternehmen nach Outsourcing stärker gewachsen sind als vorher, während sich das Wachstum der Vergleichsfirmen im gleichen Zeitraum verlangsamt hat. Die Studie zeigt also, dass Unternehmen in Deutschland, die IT-Dienstleistungen ausgelagert haben, nach diesem Schritt

ein signifikant höheres Wachstum sowohl beim Ebit als auch beim PPE als Vergleichsunternehmen erzielt haben.

Die Wirtschaftskrise hat vor allem dem wichtigen Markt des IT-Outsourcing einen Tiefschlag versetzt. Doch nach einem Einbruch von rund einem Prozent 2009 soll 2010 auch der deutsche

IT-Outsourcingmarkt wieder wachsen, prognostiziert die Münchner Experton Group, man rechnet mit einem Plus von rund 2,5 Prozent. Als Grund dafür nennt die Gruppe die zunehmend offenere Haltung vieler Unternehmen der Auslagerung von IT gegenüber. Noch wichtiger ist aber nach wie vor der Zwang, Kosten einzusparen.

Renewal-Geschäft ist stabil

Insgesamt hat die Experton Group 2009 einen Preisverfall von fünf bis zehn Prozent beobachtet. Auch 2010 soll der Preisverfall in dieser Höhe ausfallen. Der Preisdruck sei bei Neuverträgen größer als bei Nachverhandlungen oder Erweiterungen. Der Markt sei außerdem geprägt von kürzeren Vertragslaufzeiten. Im zweiten Quartal 2009 entschieden sich 73 Prozent der Unternehmen für einen Outsourcing-Vertrag mit einer Laufzeit von ein bis vier Jahren. Ende 2008 waren es nur 26 Prozent.

Viele Firmen im Mittelstand sind einst aus Ausgründungen entstanden oder haben sich den Trend zum Outsourcing zunutze gemacht. Wählen Konzerne einmal Outsourcing, belassen sie es häufig dabei. Experton bezeichnet das so genannte Renewal-Geschäft als »sehr stabil«. Knapp 90 Prozent der Unternehmen führen ihre Verträge weiter oder bauen sie aus. Bei 70 Prozent geschieht dies sogar mit demselben Dienstleister. Outsourcing verhilft so jungen Unternehmen zum Erfolg.

*Nach der Krise rechnet
man 2010 wieder mit
Wachstum auf dem
Outsourcing-Markt.*

Megatrend BPO

Wie Kunden auch bei komplexen Aufgaben unterstützt werden können

von **EIKE SCHULZE** / Redaktion

Das Thema »Business Process Outsourcing« (BPO) ist bereits viel älter als der aktuelle Trend vermuten lässt. Vorreiter der BPO-Welle war die Automobilindustrie. Ein typisches Unternehmen, das für andere komplexe Geschäftsprozesse übernimmt, ist der Autohersteller Lotus Cars, der unter anderem für verschiedene Opel-Modelle wichtige Entwicklungsarbeiten wie die Erstellung von Prototypen leistete. Lotus tritt zwar auch als eigener Autohersteller auf, jedoch lagern andere Autohersteller gern die Entwicklung und Produktion von Nischenmodellen an Lotus aus. Hierzu zählte schon in den frühen 80ern der Sunbeam Lotus, später der Opel Speedster und heute der Tesla Roadster, ein batteriebetriebener Sportwagen. Ein starkes Wachstum kennzeichnet das BPO, selbst im Krisenjahr 2009 wurde ein Volumen von 173 Milliarden Dollar erreicht, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 9,1 Prozent, wie das Marktforschungsinstitut Gartner Group ermittelte.

Hintergrund des Business Process Outsourcing ist die Auslagerung gesamter Geschäftsprozesse an ein externes

Unternehmen, das die Produktion oder Dienstleistung für das abgebende Unternehmen auf Rechnung übernimmt. Die Vorteile des Outsourcing liegen in einer Risikoverlagerung und höheren Effizienz des Kerngeschäfts.

Innerhalb eines Forschungsprojekts untersuchte die Steinbeis Hochschule Berlin 2008/09 die Wirksamkeit des BPO anhand der Kriterien Zeit, Qualität und Kosten sowie die abgeleiteten monetären und nicht-monetären Indikatoren des Unternehmenserfolges. Demnach verzeichnen die meisten Unternehmen besonders positive Effekte des BPO hinsichtlich Zeitersparnis und Kostenreduktion. Der Faktor Qualität spielt gemäß Studie beim Outsourcing hingegen keine Rolle.

Meist ist der Auslöser für ein BPO die Entlastung des Unternehmens von Entwicklungs-, Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen respektive Mittel binden, um eine Expansion im Rahmen der Kernkompetenzen zu beschleunigen. Viele Unternehmen tendieren dazu, alle nicht den Kernbereichen zuzuordnenden Geschäftsprozesse auszula-

gern. Das könnte soweit führen, dass ein Unternehmen im Grunde nur noch als Markenträger für die Leistungen des Business Process Outsourcing dient.

Kernfelder, die Unternehmen im Rahmen des BPO bereits ausgelagert haben, sind Beschaffung, Callcenter, Rechnungswesen, Logistik, IT-Rechnungswesen und Personal – in beinahe jedem Bereich lassen sich Geschäftsprozesse heute outsourcen. Neue Entwicklungen des BPO zeigen, wohin die Reise geht. Inzwischen beginnen Unternehmen auch die ehemalige Kernkompetenz »Vertrieb« auszulagern. Wichtigster Vorteil dabei ist, dass das Vertriebsrisiko nun der BPO-Nehmer übernimmt – mit allen Konsequenzen. Für das abgebende Unternehmen fallen beispielsweise keine Lohnkosten oder Fehlzeiten durch Krankheitstage an.

Allerdings stößt der Auslagerungsprozess hier an seine Grenzen. Wer sehr erklärungsbedürftige Produkte wie Investitionsgüter herstellt, für den dürfte es einen erheblichen Aufwand bedeuten, die Vertriebsqualität des eingeschalteten Vertriebsunternehmens zu überprüfen.

Keine Angst vor Datenklau



Datensicherheit und IT-Outsourcing sind kein Widerspruch

von **OLIVER SCHONSCHKE** / Redaktion

Anfang 2010 machte eine Internetattacke auf Google und mehr als 30 weitere Technologiefirmen von sich reden. Dieser Vorfall erregte zwar besonderes Aufsehen, doch sind Online-Angriffe leider keine Seltenheit. 75 Prozent aller Unternehmen wurden 2009 Opfer eines Hackerangriffs aus dem Internet mit einem durchschnittlichen Schaden von mindestens zwei Millionen US-Dollar, so das Ergebnis einer Sicherheitsstudie von Symantec. Die betroffenen Unternehmen erleiden dabei nicht nur einen Datenverlust, sondern riskieren einen massiven Imageschaden. So ist es nicht verwunderlich, dass IT-Sicherheit eines der zentralen Themen auf der diesjährigen CeBIT war und die Forderung nach mehr Datensicherheit immer lauter wird.

Die Sorge, selbst mit einer Datenpanne in die Schlagzeilen zu geraten, lässt auch so manches Unternehmen bei IT-Outsourcing zögern. Schließlich stehen in diesem Fall meist die Server und Speichersysteme, auf denen die eigenen Kundendaten vorgehalten werden, bei einem externen Dienstleister. Bei Cloud Computing fürchten Unterneh-

men sogar, dass sie noch nicht einmal wissen, wo die Server und Speicher stehen, auf denen sich die Daten befinden. IT-Outsourcing bekommt so den Geschmack von Kontrollverlust und fehlender Datenhoheit.

Tatsächlich kann die Sicherheit der eigenen Daten im IT-Outsourcing sogar höher sein als das Schutzniveau, das viele Unternehmen im eigenen Serverraum erreichen können. Aktuelle Sicherheitssysteme, die auch neue Bedrohungen abwehren können, und Fachpersonal mit Sicherheits-Know-how sind gerade für kleine und mittlere Unternehmen schwierig zu finanzieren. Werden die Sicherheitssysteme und Experten im Rahmen von IT-Outsourcing gemeinsam mit anderen Unternehmen genutzt, wird die Datensicherheit erschwinglicher.

Doch ohne jede Risikoabwägung und ohne die Überlegung, welchen Schutzbedarf die Daten haben, die extern verarbeitet und gespeichert werden sollen, sollte kein Unternehmen IT-Outsourcing beginnen. Die Datensicherheit und damit letztlich der Erfolg des IT-Outsourcings stehen und fallen mit der richtigen Auswahl, der sicheren Anbin-

dung und der regelmäßigen Überprüfung des Outsourcing-Dienstleisters. Unternehmen, die ein IT-Outsourcing planen, sollten deshalb die rechtlichen Anforderungen an eine Auftragsdatenverarbeitung nach Bundesdatenschutzgesetz beachten. Diese enthalten seit der Gesetzesnovelle im September 2009 auch konkrete Vorgaben zur Vertragsgestaltung. Der IT-Grundschutzkatalog des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (www.bsi.de) benennt zudem die erforderlichen Schutzmaßnahmen bei Outsourcing.

Entscheidend für sicheres IT-Outsourcing ist eine durchgehende Verschlüsselung der vertraulichen Daten, beim Outsourcing-Dienstleister, bei der Datenübertragung zwischen Unternehmen und IT-Dienstleister und bei dem Unternehmen selbst. Dabei dürfen die Passwörter und Schlüssel für die Daten nur den berechtigten Personen im Unternehmen bekannt sein und niemanden bei dem IT-Dienstleister. Dies unterstreicht auch die Bedeutung der internen IT-Sicherheit, denn die Sicherheit bei IT-Outsourcing fängt immer im eigenen Unternehmen an.

Marketing: Deutliche Kostenvorteile durch BPO im Printbereich

Die allgemeine Wirtschaftslage zwingt auch Marketing-Abteilungen zum Sparen. In Print-Management und Produktionsprozessen lassen sich durch Outsourcing die Kosten um bis zu 40 Prozent reduzieren – bei hoher Planungssicherheit durch ein vertraglich fixiertes Einsparvolumen.

Viele Marketing-Budgets sind stark geschrumpft, in machen Fällen um bis zu 50 Prozent. Gewinneinbrüche und Auftragsrückgänge in Folge der weltwirtschaftlichen Entwicklung zwingen die Unternehmen zu drastischen Kürzungen. Dadurch gewinnen ganzheitliche BPO-Lösungen an Attraktivität – besonders im Printbereich, wo sich mit einem hochkompetenten Partner wie Williams Lea Kostensenkungen schnell und zuverlässig realisieren lassen.

Im Print-Management zum Beispiel können durch die Auslagerung des Papier- und Druckmaterial-Einkaufs bis zu 20 Prozent eingespart werden. Dieses Potenzial hat William Lea bei seinem Kunden Reader's Digest realisiert, der dadurch in den ersten drei Jahren die Kosten um 90 Millionen Euro senken konnte. Weitere Einsparungen lassen sich durch die Optimierung von internen und externen Produktionsprozessen erzielen. Hier enthüllt die Kostenanalyse der gesamten Druckvorstufe, welche Möglichkeiten zur Kostensenkung bisher nicht genutzt werden. Daher nehmen im-



mer mehr Kunden von Williams Lea die neuen Prepress-Services in Anspruch – von der Reinzeichnung über Bildbearbeitung und Proofing bis hin zur Druckdaten-Generierung – und erzielen dadurch Einsparungen von bis zu 40 Prozent.

Transparenz durch Analyse

Um die Einsparpotenziale aufzudecken, steht am Anfang eine umfassende Analyse der Lieferantenbasis, der Wertschöpfungskette, der Print-Produkt-Bestandteile und des Workflows im Unternehmen. Es werden unter anderem Interviews mit Prozess-Beteiligten ausgewertet, sämtliche Marketing-Materialien zum Produkt-Portfolio begutachtet sowie Informationsströme, bestehende Verträge und Einkaufstools unter die Lupe genommen. Das Resultat: In mehr als 60 solcher Analysen deckte Williams Lea Einsparmöglichkeiten von bis zu 20 Prozent auf – immer trotz guter Leistung des kundeneigenen Procurements.

Reibungslose Beschaffung und innovative Lösungen

Williams Lea setzt in der Beschaffung das eigene e-Procurement-System IMMEDIA ein, an das alle bevorzugten Lieferanten elektronisch angebunden sind. In einem automatisierten Prozess werden Anfrage und Angebot elektronisch abgewickelt, und eine Bid-Matrix zeigt auf einen Blick das beste Angebot.

Kostenersparnis vertraglich garantiert

Um seinen Kunden Planungssicherheit und eine optimale Kalkulationsbasis zu geben, geht Williams Lea für sie ins Risiko. Der BPO-Dienstleister vereinbart die Höhe der zu erzielenden Kosten-Einsparung vertraglich. Viele Großunternehmen wissen diese Vorteile zu schätzen, darunter die Postbank, der Konzern Deutsche Post DHL sowie seit jüngstem zwei Global Player der Pharmabranche.

Langfristige Wettbewerbsvorteile können sich Unternehmen dadurch sichern, dass sie dem Dienstleister auch die Innovationsverantwortung übertragen. Denn ein ganzheitlicher BPO-Spezialist wie Williams Lea muss ständig vorausdenken und Entwicklungen wie etwa die Ablösung konventioneller Direktwerbformen durch kostengünstigere E-Marketing-Lösungen antizipieren.

»SAP in a Cloud« von arvato systems: hochflexibel und kostengünstig

Auch auf der CeBIT 2010 war Cloud Computing als einer der großen Trends in der IT ein wichtiges Thema. Verschiedene Anbieter haben erfolgreiche Anwendungen realisiert – arvato systems hat mit »SAP in a Cloud« eine wegweisende und kundenorientierte Lösung auf Basis flexibler IT Infrastruktur geschaffen.

Leistungen flexibel abrufen

Basierend auf den Leistungen der »SAP in a Cloud« mit seinen virtualisierten Rechenzentrumskomponenten stellt arvato systems seinen Kunden eine hochflexible, sichere und kostengünstige Lösung für den Betrieb der eigenen SAP Systeme auf Linux zur Verfügung. Dieses umfassende Dienstleistungsangebot bietet handfeste Vorteile.

»SAP in a Cloud«

Pluspunkte für Kunden

- Ganzheitliche Infrastruktur-Lösungen mit einem übergreifenden Service- und Betriebsmodell
- Virtualisiertes Rechenzentrum mit den Komponenten Server, Netzwerk, Storage und Backup auf einer kostengünstigen geteilten Pool Landschaft
- Abruf nach Bedarf – neue flexible IT kann schnell auf Änderungen der Geschäftsanforderungen reagieren
- Zugesicherte SLAs
- Flexible Abrechnungsmodelle – Abrechnung nach Verbrauch
- Transparentes Reporting
- Effiziente Ressourcenauslastung

Von Erfahrungen profitieren

Die Experten aus Gütersloh greifen hierbei nicht nur aktuelle Trends auf, sondern entwickeln ihre kundenspezifischen Lösungen auf der Basis von mehr als 30 Jahren erfolgreicher Arbeit als IT-Service-Provider. arvato systems gehörte mit zu den ersten Anbietern, die »SAP in a Cloud«-Installationen durchgeführt haben und verfügt seit mehr als zehn Jahren über eine außerordentlich breite und fundierte Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung von optimalen Kundenlösungen.

Klare Vorteile nutzen

Kostenersparnisse gibt es bei der SAP auf Linux-Umstellung nicht nur durch günstigere Hardware sondern auch durch die Verwendung von günstigen, standardisierten und frei verfügbaren Linux-Clustern, welche zusätzliche Betriebssicherheit bewirken. Kostensensitive Sonderlösungen werden im Interesse der Flexibilität und Zukunftsfähigkeit des Systems bewusst vermieden. Weitere Pluspunkte: Alle verfügbaren Standardprodukte der SAP stehen für Linux zur Verfügung

und die Skalierbarkeit durch zusätzliche Applikations-Server sorgt für hohe Flexibilität.

»SAP in a Cloud«

Die Stärken von arvato systems:

- Attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis
- Fundierte Erfahrung
- Standardisierte Produktions-Abläufe
- Individuelle Anpassung an den Kunden
- Höchste Sicherheitsstandards (z.B. ISO27001 Zertifikat)
- Zukunftsfähige Lösungen
- Erfolgreiche Umsetzung auch für eigene SAP Systeme
- Persönliche Betreuung
- Effiziente und schnelle Umsetzung



BERTELSMANN

Zurück zum Kerngeschäft

IT-Outsourcing entlastet Unternehmen vom IT-Betrieb und reduziert die Investitionskosten

von **OLIVER SCHONSCHKEK** / Redaktion

Die Kommunikation geht bei Panasonic neue Wege, weg von intern betriebenen Serverlösungen, hin zu webbasierten Lösungen von IBM. Die 380.000 Panasonic-Mitarbeiter werden in Zukunft die Web-Konferenzen, den Datenaustausch, den Versand von Nachrichten und das Managen von Projekten nicht mehr über interne IT-Systeme abwickeln, sondern über extern betriebene Dienste kommunizieren und kooperieren.

Dabei handelt es sich um keinen Einzelfall: Bei 93 Prozent der über 600 befragten internationalen Unternehmen ist die Auslagerung von IT-Aufgaben bereits Realität, so eine aktuelle Studie der Orange Business Services. Fast jedes dritte Unternehmen aus der Befragung lässt sein Rechenzentrum durch einen Outsourcing-Dienstleister betreiben, jeweils 14 Prozent nutzen IT-Outsourcing für die Administration der Arbeitsplatzrechner beziehungsweise für die Verwaltung der Netzwerke.

Auch Telefonie-Dienste und Softwareanwendungen lassen mehr als zehn Prozent der befragten Unternehmen im IT-Outsourcing betreiben. Bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland ist IT-Outsourcing eben-

falls ein fester Bestandteil der IT-Strategie, wenn es um das Betreiben von Internetlösungen (Hosting) geht: Laut der von Microsoft beauftragten Untersuchung »SMB IT and Hosted IT Index 2010« von Vanson Bourne Ltd. nutzen 65 Prozent der deutschen KMU bereits extern betriebene Internetlösungen. 73 Prozent der KMU, die noch keine Hosting-Lösung einsetzen, planen dies für die Zukunft.

Der Hightech-Branchenverband BITKOM sieht im IT-Outsourcing einen klaren Zukunftstrend, denn wer die IT nutzt, ohne sie selbst zu betreiben, hat mehr Zeit für das Kerngeschäft, kann die IT-Aufwände und Investitionen senken, externes IT-Know-how nutzen, auf den aktuellen Rechen- und Speicherbedarf flexibel reagieren und so ungenutzte Lizenzen und überdimensionierte Hardware vermeiden.

Die steigende Nachfrage nach IT-Outsourcing hat bereits zu einer Fülle von Angeboten geführt. Meist können Unternehmen unter zahlreichen Anbietern wählen, die die gewünschten Anwendungen für eine bestimmte Nutzerzahl und einen definierten Zeitraum über das Internet

bereitstellen. Erhöht sich der Bedarf, können in der Regel zeitnah weitere Nutzer und Kapazitäten in die Dienstleistung einbezogen werden.

Bei all den Vorteilen darf jedoch nicht vergessen werden, dass mit dem IT-Outsourcing auch die Abhängigkeit von einem IT-Dienstleister steigen kann. Die notwendige Verfügbarkeit der beauftragten IT-Dienste muss deshalb ebenso gewährleistet sein wie ein reibungsloser Wechsel zwischen verschiedenen Outsourcing-Anbietern. Ein Unternehmen, das sich für IT-Outsourcing entscheidet, sollte deshalb mit dem Anbieter einen Vertrag schließen, der die gewünschte Leistung und die Güte des IT-Service in einem Service-Level-Agreement (SLA) festschreibt und den Anbieter auf die Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes verpflichtet.

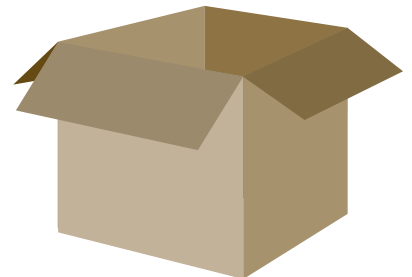
Denn eines sollte jedem Nutzer von IT-Outsourcing bewusst sein: Auch wenn der Betrieb der Datenverarbeitung auf ein anderes Unternehmen übertragen wird, die Verantwortung für den Schutz der Kundendaten bleibt immer beim Auftraggeber. Datenschutz gehört eben auch zum Kerngeschäft.

Auslagerung in die Wolke



Cloud Computing bietet flexible, kostensparende IT-Services im Internet

von **OLIVER SCHONSCHKEK** / Redaktion



»Cloud Computing wird die Informationswirtschaft, ihre Technologien und ihre Geschäftsmodelle nachhaltig verändern«, so Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer, Präsident des Hightech-Branchenverbandes BITKOM. In weniger als zehn Jahren werden viele Unternehmen ohne hausinterne IT und Rechenzentren auskommen, lautet die BITKOM-Prognose.

Im Bereich von »Cloud Storage« zeichnet sich die Entwicklung bereits heute ab. Hierbei werden dem Anwender Speicherkapazitäten von einem Dienstleister über das Internet zur Verfügung gestellt. Bezahlt werden muss in der Regel nur das, was tatsächlich an Speicherbedarf genutzt wird. Wie eine aktuelle Studie des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens IDC zeigt, haben zwei Drittel der 385 befragten deutschen Unternehmen bereits überlegt, ihre Daten nicht mehr auf internen Systemen vorzuhalten, sondern Cloud Storage zu nutzen. Zwölf Prozent der befragten Firmen haben dies bereits so umgesetzt, 21 Prozent führen Cloud Storage gegenwärtig ein.

Cloud Computing kann noch weiter gehen und Rechenleistungen und Softwareanwendungen in die Dienst-

leistung einbeziehen. Eine komplette IT-Infrastruktur steht dann über das Internet bereit, die IT kommt sozusagen aus dem Webbrowser. Im Unternehmen vor Ort ist nur noch eine geringe IT-Ausstattung erforderlich, um mit dem Cloud-Dienstleister zu kommunizieren. Das notwendige IT-Know-how und Fachpersonal für den Betrieb der gewünschten IT-Systeme sind auf Seiten des Cloud-Dienstleisters vorhanden und müssen nicht intern aufgebaut werden.

Cloud Computing macht deshalb gerade für Firmengründer Sinn, aber auch bestehende Unternehmen, die bereits eine umfangreiche IT-Infrastruktur aufgebaut haben, können davon profitieren. Anstatt die Server- und Speicherkapazitäten für temporäre Bedarfsspitzen langfristig zu erweitern, lassen sich die zusätzlichen IT-Ressourcen aus dem Internet beziehen, ohne Installation und ohne Investition. Um dauerhaft Kosten zu sparen, kann es auch sinnvoll sein, Altsysteme durch preiswerte Lösungen aus dem Internet zu ersetzen.

Auch wenn Cloud Computing für die IT-Nutzung mehr Flexibilität bei sinkenden Kosten verspricht, sollten die Voraussetzungen und möglichen Auswirkungen

genau ausgeleuchtet werden. Der schnelle, unkomplizierte Zugang zu den IT-Services über den Browser ist nur dann ein wirklicher Vorteil, wenn sich die externen IT-Ressourcen mit den intern verbleibenden IT-Systemen verknüpfen lassen. Schnittstellen zu den eigenen IT-Lösungen sind gefragt, um die IT-Prozesse nicht am Browser enden zu lassen.

Individuelle Wünsche an die Software aus der Cloud lassen sich nicht bei jedem Anbieter verwirklichen. Oftmals werden Standardlösungen offeriert, die sich zwar bei steigendem Bedarf erweitern, aber nicht immer mit Spezialfunktionen ausstatten lassen, die nur sehr wenige Unternehmen brauchen. Man sollte also aufpassen, nicht die »Wolke« von der Stange zu bekommen, sondern genau diejenigen IT-Ressourcen, die zu dem eigenen Unternehmen passen.

Besonderes Augenmerk sollten Cloud-Nutzer auf die Verfügbarkeit und Datensicherheit der extern vorgehaltenen IT-Ressourcen legen. Der Cloud-Anbieter muss das Sicherheitsniveau bieten können, das den gesetzlichen Vorgaben und dem Schutzbedarf der Kundendaten entspricht, ohne jeden Abstrich.

IT-Outsourcing mit Nachhaltigkeit: Auf die weichen Faktoren kommt es an

Was entscheidet über den Erfolg eines IT-Outsourcing-Projekts? Neben »harten« Fakten wie der technischen Kompetenz, Branchen-Know-how, Zuverlässigkeit und Qualität eines IT-Dienstleisters, sind es die kulturellen Aspekte und andere vermeintlich »weiche« Faktoren: Wie gut passen Auftraggeber und Auftragnehmer zusammen? Und wie gelingt es dem Dienstleister, die im Zuge des Projekts übernommenen Mitarbeiter zu integrieren und ihnen eine nachhaltige Perspektive zu geben? IT-Unternehmen aus Deutschland sind hier klar im Vorteil.

Wenn ein Unternehmen Teile seiner IT an einen externen Dienstleister übergibt, dann hat dies Auswirkungen weit über die IT-Abteilung hinaus. Beispiel Desktopmanagement: Outsourcing betrifft im Alltag jeden Mitarbeiter mit einem Bildschirmarbeitsplatz. Wie erfolgreich ein solches Workplace-Management-Projekt ist, hängt deshalb ganz entscheidend davon ab, wie gut der Dienstleister das Kerngeschäft, aber auch die Unternehmenskultur und die Organisationsstrukturen seines Auftraggebers kennt und versteht. So ist es nicht für jeden IT-Dienstleister einfach nachzuvollziehen, wie zum Beispiel ein deutscher Großkonzern »tickt«. Und es ist ein großer Unterschied, ob ein Dienstleister das Prinzip der betrieblichen Mitbestimmung nur aus der Theorie

kennt oder selbst seit Jahren verantwortungsvoll mit Arbeitnehmervertretern zusammenarbeitet. Die deutschen IT-Dienstleister haben im Markt deshalb klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Anbietern mit US-amerikanischen oder asiatischen Wurzeln. Wenn es um Aufträge großer Konzerne geht, können ganz besonders Dienstleister wie Siemens IT Solutions and Services punkten, weil sie aufgrund ihrer Erfahrung die besonderen Anforderungen kennen und bewährte Prozesse haben. Gleichzeitig ist es entscheidend, dass der Auftragnehmer ein umfassendes Verständnis für die Kundenbedürfnisse in einer bestimmten Branche hat. Deutlich wird dies bei großen und komplexen Outsourcing-Projekten, beispielsweise bei der Ruhrkohle AG. Über unsere Konzernmutter Siemens sind wir traditionell mit den spezifischen Herausforderungen der Energiebranche bestens vertraut. Dies erleichtert die Zusammenarbeit mit einem Auftraggeber enorm. Siemens ist auch als einziger Konzern in der Lage, die gesamte Energie-Wertschöpfungskette zu bedienen und Industrie-Kompetenz mit IT-Know-how zu verbinden.

Nicht zu vergessen: Dem Dienstleister muss es gelingen, die übernommenen Mitarbeiter erfolgreich in sein Unternehmen zu integrieren. Ihre Zufriedenheit ent-

scheidet schließlich über die Qualität und Effizienz der Services. Und nur wenn sich für die Leistungsträger bei ihrem neuen Arbeitgeber durch Innovationen, neue Konzepte und Technologien des Dienstleisters interessante Entwicklungsperspektiven eröffnen, können diese langfristig gebunden und damit Kompetenzen und kundenspezifisches Know-how gehalten werden. Mit einer solchen Win-Win-Situation gelingt es auch, zunächst die Akzeptanz beim Kunden und seiner Arbeitnehmervertreter für ein Outsourcing-Projekt zu verbessern und gleichzeitig nachhaltigen Wert für das Unternehmen zu schaffen.



Christian Oecking,
CEO der Siemens IT
Solutions und Services

Individuell und flexibel



Akin Kizilokak,
Geschäftsführer
KIZILOCAK Consulting

industrie, bevor er sich 2005 als Consultant selbständig

Neue Prozesse und Anwendungen in Logistik und Vertrieb werden nicht ohne Grund häufig von externen Dienstleistern eingeführt. Sie können sich ganz der Aufgabe widmen und bringen breite Erfahrung aus ähnlich gelagerten Projekten mit. Zum Beispiel Akin Kizilokak. Der 40-jährige Düsseldorfer arbeitete über viele Jahre für Global Player der Handels- und Konsumgüterindustrie, bevor er sich 2005 als Consultant selbständig

machte. Seitdem vermarktet Kizilokak erfolgreich sein umfassendes Know-how zu ERP- und CRM-Systemen, optimiert Supply Chains, stellt sein Branchen-Know-how im Handelsumfeld und seine Erfahrung mit Prozessen im Filialgeschäft und Onlinehandel zur Verfügung.

So führte er bei einer der weltweit größten Modemarken ein ERP-System ein. Den ersten Shoppingsender Deutschlands unterstützte er in verantwortlicher Funktion bei mehreren CRM- und Logistikprojekten. Einem urdeutschen Warenhauskonzern diente er als Interimsmanager für Vorhaben im Logistik- und Fulfilmentbereich, und einen der erfolgreichsten Wirtschaftsverlage

Deutschlands berät er bei der Entwicklung von innovativen Online-Services und ERP-Anwendungen.

Großen Wert legt Kizilokak auf seine besondere Methodenkompetenz und die Branchenkenntnis im Handel und der Konsumgüterindustrie. Seine Organisation hält er bewusst überschaubar und flexibel. So kann er am besten auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen. Individuelle Expertenberatung: Kizilokak setzt auf das persönliche Gespräch am Anfang einer Kundenbeziehung. Erste Eindrücke seiner umfassenden Expertise vermittelt die Website:

Infos: www.kizilokak.com

Unternehmensweite Kommunikationsplattform wird zum Prozessautomations-Motor

Mit der ersten Kommunikations-basierten All-in-One-Lösung Interaction Process Automation™ (IPA) bietet Interactive Intelligence einen komplett neuen Ansatz, um Prozesse zu automatisieren, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht. Integriert in die All-in-One Customer Interaction Center® (CIC) Software Plattform für Contact Center Automation und Enterprise IP-Telephonie, ist IPA eine unternehmensweite Plattform, um Schlüsselprozesse zu automatisieren und zu orchestrieren – quer über alle Abteilungen und Geschäftsapplikationen hinweg und stets unter Einbezie-

hung aller erforderlichen Personen. Dabei setzt IPA auf in Contact Centern seit Jahren bewährte Kommunikationstechnologien wie beispielsweise Queuing-/Routing-Funktionen, Echtzeit-Anwesenheit und -Monitoring.

Ihr Mehrwert:

- Messbarer ROI für Unified Communications: Wartezeiten und menschliche Fehler werden minimiert, Prozesskosten reduziert und Prozessdurchlaufzeiten beschleunigt.
- Basiert auf einer echten, einheitlichen All-in-One-Kom-

munikationsplattform, die Betriebskosten reduziert.

- Bietet als erste Lösung dieser Art eine einzigartige Alternative zu komplexen und kostspieligen Prozessmanagement-Systemen bzw. Kommunikations-»Tool-Kits«, die eine durchgängige Automation – und somit einen quantifizierbaren ROI von A bis Z – nicht bieten können.

Erfahren Sie mehr: www.inin.com oder schicken Sie eine E-Mail an info.emea@inin.com

At Interactive Intelligence – it's what we do!

Transporte & mehr

Die Logistik-Firmen übernehmen immer komplexere Aufgaben

von **AXEL NOVAK** / Redaktion



Outsourcing bestimmt die globalisierte Welt, in der die Verbraucher kurze Lebenszyklen für ihre iPods, Musik-Player und Handys erwarten. Doch nach Fertigung, Einkauf und Vertrieb steht ein weiterer Bereich an, durch Outsourcing billiger – und vielleicht sogar besser zu werden: die Logistik, also die Organisation von Transporten rund um die Produktion. Immer mehr Unternehmen lagern ihre eigene Logistikabteilung aus oder vergeben Transport- und Organisationsaufträge an Fremde.

»Ich gehe davon aus, dass sich der Trend zum Outsourcing eher beschleunigt, denn auf vielen Unternehmen lastet akuter Handlungsdruck«, bestätigt Karim Barkawi, dessen Managementberatung auf die Logistikbranche spezialisiert ist. »Vor dem Hintergrund der aktuellen Krise sind Unternehmen aus unserer Sicht sogar bereit drastischere Veränderungen ihrer Logistik anzugehen, als dies zuvor der Fall war.«

Denn mittlerweile geht es nicht mehr darum, Fabriken in Länder mit niedrigem Lohnniveau zu verlagern. Sondern es geht um die logistischen Konzepte, die den gesamten Materialfluss vom Rohstoff bis zum Fertigprodukt in einem Unternehmen regeln.

Der Vorteil für die Industrie ist klar: Sie muss sich nicht mehr um die aufwändige Herstellung kümmern. Vom Einkauf der Rohstoffe über den Betrieb von Fabriken bis zum Transport von fertigen Produkten in den Handel, all diese lästigen, zeitaufwändigen, organisatorisch anspruchsvollen Tätigkeiten vergibt der Markeninhaber an andere Unternehmen. Weil andere das besser machen. Weil er sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren will. Oder weil ihm die Marge zu niedrig war.

Kontraktlogistik im Kommen

Doch auch die Vertragspartner machen das Geschäft nicht aus Mitleid. Für Logistiker ist die so genannte Kontraktlogistik eine Chance, denn sie wissen genau, wo die Gewinne in diesen Tätigkeiten stecken. Selbst in Krisenzeiten. Oder gerade in Krisenzeiten. Der Markt für dieses Segment ist groß, das Potenzial gewaltig.

Allein in den USA, dem größten Logistikmarkt der Welt, beträgt das Volumen der Kontraktlogistik derzeit rund 127 Milliarden US-Dollar, so eine Studie der US-Investmentbanker von Stifel Nicolaus. Dabei haben Industrie und Handel aber erst neun Prozent ihrer Lo-

gistikleistungen an Dritte vergeben, so die Studie. Zweistellige Wachstumsraten sagen die Investoren daher für Kontraktlogistiker voraus, auch nach dem Einbruch 2008. Eine ähnliche Einschätzung gilt für Deutschland. »Wir gehen davon aus, dass der Logistikmarkt insgesamt um rund fünf Prozent jährlich, die Kontraktlogistik aber um zwischen acht bis 15 Prozent jährlich wächst«, sagte Klaus-Dieter Ruske von der Unternehmensberatung Pricewaterhouse im Oktober 2009 auf einem Logistikkongress in Berlin.

Bundesregierung ist auch dabei

Und tatsächlich: Das Geschäft brummt wieder. Kuehne + Nagel montiert und transportiert seit Neuestem Teile für BMW in Leipzig. Panalpina organisiert jetzt für Samsung die Seefracht in Panama. DHL steuert nun Lagerhaltung und Vertrieb von Non-Food-Artikeln und gekühlten Frischwaren für die Tankstellenshops von BP in Großbritannien. DB Schenker organisiert ab dem Frühjahr für 350 Millionen Euro sämtliche Transporte für den Bau einer Gasverflüssigungsanlage in Australien. Das sind die Meldungen der letzten Wochen.

Sogar die Bundesregierung macht kräftig mit: Die Bundeswehr will ihre Lagerhaltung und Distribution künftig über einen freien Partner steuern lassen. Trotz eines Zehnjahres-Vertrags allerdings gilt das Geschäft als politisch und wirtschaftlich schwierig. So hat die Deutsche Post DHL mittlerweile abgewunken. Übrig bleiben zwei Konkurrenten, darunter die Deutsche Bahn. Sie fährt und organisiert schon jetzt im Auftrag der Militärs und ist mit der Bundeswehr verflochten.

Outsourcing senkt nicht nur Kosten, sondern verändert die Beziehungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister. »Diese Veränderungen können auch zur Bereitschaft führen, die Rollenverteilung zwischen den Verladern und ihren Logistikpartnern neu zu definieren«, so Barkawi. Denn mittlerweile sind viele Logistiker tief in den Prozessen ihrer Auftraggeber eingebunden,

gerade in der Autoindustrie. In den gleichen Produktionshallen arbeiten teilweise Mitarbeiter, die nach vier verschiedenen Tarifen bezahlt werden: tarifgebundene Mitarbeiter des Herstellers und Mitarbeiter einer Zeitarbeitsfirma des Hersteller für die Produktionsspitzen. Mitarbeiter des Logistikers für die Versorgung der Bänder und Zeitarbeiter, ebenfalls für Spitzenzeiten.

Doch schon in der Planung arbeiten Logistiker und Auftraggeber aufs Engste zusammen. Geräte und Fahrzeuge werden so entworfen, dass sie anschließend leicht verpackt und transportiert werden können. Logistiker montieren Module vor und liefern sie punktgenau an die Montagebänder. Wer hier die Nähe seines Dienstleisters nicht erträgt oder um Firmen-Know-how fürchtet, hat ein Problem.

Konzerne können ihre Aufträge auf mehrere Logistiker verteilen und damit das Risiko streuen, kleinere Unternehmen nicht. Umso schlimmer kommen für sie

Fehler beim Dienstleister, denn sie sind für sie manchmal teurer als der Gewinn, den sie durchs Outsourcing erzielt haben. Die Nutrisun GmbH & Co. KG zum Beispiel aus Seevetal südlich von Hamburg vertreibt Lebensmittel und so genannte Cerealien. Einen Teil der Verpackungs- und Versandaufträge vergab sie an externe Dienstleister. Weil deren Qualität sich verschlechterte und die Zahl der Reklamationen anstieg, kam nach fünf Jahren die Kehrtwende. »Wir haben das

Geschäft wieder in die Firma zurückgeholt«, sagte Andreas Buß, Personalvorstand der Nutrisun-Mutter Laurens Spethmann Holding, auf dem Logistikkongress in Berlin. »Damit konnten wir die Kosten pro Ausgangskarton um elf Prozent senken. Nebenbei haben wir neue Arbeitsplätze geschaffen und dadurch in der Region ein besseres Image.«

Auch das kann also leicht passieren: Wer als Outsourcing-Partner nicht in der Lage ist, verlässlich Qualität zu garantieren, befeuert einen anderen Trend: das Insourcing.

Schon in der Planung arbeiten Logistiker und Auftraggeber aufs Engste zusammen. Wer hier die Nähe seines Dienstleisters nicht erträgt, hat ein Problem.

— Unternehmensbeitrag VEDA GmbH —

Outsourcing in individueller Servicetiefe

*VEDA GmbH Outsourcing-Partner der
GDF SUEZ Energie Deutschland AG*



Ein Kraftwerk der GDF SUEZ Energie Deutschland

Als Energiedienstleister und Händler konnte sich das Unternehmen GDF SUEZ Energie Deutschland AG seit 1998 bei den Kunden etablieren. Das zukunfts- und wachstumsorientierte Unternehmen setzt gezielt auf Outsourcing, um sich vom Ballast geschäftskritischer Aufgaben im Bereich Human Resources (HR) zu befreien und Prozesse zukunftsorientiert zu gestalten.

Administrative Routinen kosten im Personalwesen viel Zeit und Geld. Sie haben keine oder geringe Bedeutung für das Kerngeschäft, verlangen aber spezialisiertes Personal und eine kostenintensive Infrastruktur. Eine gezielte Entlastung der Personalabteilungen schafft Raum für die wertschöpfenden Aufgaben des HR-Managements.

Entscheidend ist dabei nicht die Auslagerung möglichst vieler Prozesse – die richtigen müssen es sein! GDF SUEZ suchte einen Anbieter, der Outsourcing-Dienstleistungen für den Payroll-Prozess sowie für Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle aus einer Hand zur Verfüg-

ung stellen konnte. Durch die enge Korrelation der Zeit- und Entgeltdaten stand die systemübergreifende Nutzbarkeit im Vordergrund. Außerdem sollte der Dienstleister alle betriebseigenen Spezifika der GDF SUEZ standortübergreifend abdecken können.

»Wichtig war uns, dass alle tariflichen und betriebsindividuellen Anforderungen, die bei den einzelnen Gesellschaften teilweise sehr unterschiedlich sind, kompetent abgedeckt werden«, erläutert Personalleiter Eric Haveman. Nachdem in einem Praxistest Kompetenz und Serviceorientierung überzeugten, entschied man sich für die Auslagerung der Entgeltabrechnungen an die Alsdorfer VEDA GmbH im Full Service Providing (FSP) sowie die Nutzung von Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle im Applikation Service Providing (ASP). Das Outsourcing-Angebot der VEDA überzeugte auch durch diese individuelle Servicetiefe: ASP, FSP oder Business Prozess Outsourcing (BPO) – der Kunde kann seine Lösung bestimmen und jederzeit an aktuelle Gegebenheiten anpassen.

Durch die gewählte ASP-Lösung nutzt GDF SUEZ die Vorteile und Sicherheit eines modernen Rechenzentrums und hat jederzeit Zugriff auf das aktuellste Release von VEDA HR Zeit. Für das Unternehmen entfällt damit die Notwendigkeit, rechtliche oder systemische Neuerungen aufwendig zu implementieren. Die Entgeltabrechnung im Full Service Providing geht noch einen Schritt weiter, sie lagert alle Vorgänge und Routinen rund um die Entgeltabrechnung für zurzeit über 500 Mitarbeiter komplett aus. »VEDA arbeitet autark, das ist eine enorme Entlastung für uns«, betont Personalleiter Haveman die Vorteile der Zusammenarbeit. Voraussetzung dafür ist die hohe HR-Kompetenz beim Dienstleister VEDA, der über dreißig Jahre Erfahrung einfließen lässt, um Prozesse nach Kundenanforderungen ideal zu gestalten. Dabei verfolgt die VEDA GmbH ein klares Ziel: Innovative, messbar effizientere und deshalb einfach bessere Lösungen zu schaffen und damit den Kundenerfolg nachweisbar zu steigern.

Infos: www.veda.net

— Unternehmensbeitrag DHL —

Outsourcing in der Logistik: Ein Wachstumsmarkt

Norderstedt bei Hamburg: täglich verlassen bis zu 25 LKW das Gelände des DHL Logistikzentrums. An Bord haben sie Paletten und Kartons mit Mode des Fashion-Labels Tom Tailor, alle Kleidungsstücke geprüft, kommissioniert und verpackt von DHL. Hinter der Partnerschaft des Textilunternehmens mit dem Logistikspezialisten steht ein klassisches Outsourcing-Geschäft. Ein Trend, der sich auch in der Logistik immer weiter durchsetzt.

2008 übernahm DHL Supply Chain, der Spezialist für logistische Komplettlösungen im Konzern Deutsche Post DHL, den Zentrallagerstandort von Tom Tailor. Lagerhaltung, Qualitätskontrolle, Kommissionierung, Verpackung und Retourenbearbeitung werden seit dem durch DHL erbracht. »Während Transportleistungen heute bereits zu über 90% fremdvergeben werden, liegen die Werte für das Outsourcing von Lagerleistungen noch deutlich darunter«, erläutert Sven Seidler, COO DHL Supply Chain Deutschland und Schweiz. »Aber auch in diesem Bereich entscheiden sich immer mehr Unternehmen, die Leistungen an einen externen Logistiker zu vergeben.«

Dabei verfolgen die Auftraggeber neben einer verbesserten Qualität vor allem zwei Ziele: Kostensenkungen und eine höhere Flexibilität. Auch bei Tom Tailor stellt man diese Forderungen an DHL: »Unser Expansionskurs ist gleichbedeutend mit steigenden Mengen. Unser neuer Logistikpartner musste also in der Lage sein, diesen Prozess mit flexiblen Lager- und Leistungskapazitäten zu begleiten«, fasst Dr. Axel Rebien, CFO von Tom Tailor, zusammen.



Logistikpartnerschaft: Seit 2008 betreibt DHL das Zentrallager für Tom Tailor in Norderstedt

Als weltweiter Marktführer setzt DHL Supply Chain auf unterschiedliche Konzepte. Bei der sogenannten »Third Party Logistics« (3PL) übernimmt der Logistikspezialist eine klar definierte Teilaufgabe für seinen

Kunden – im Falle von Tom Tailor die Bewirtschaftung des Zentrallagers. Viele 3PL-Kunden nutzen auch das »Multi-User«-Angebot von DHL. In einem solchen Fall profitieren mehrere Kunden durch Skalenvorteile bei der gemeinsamen Nutzung von Prozessen und Infrastrukturen an einem Logistikstandort – das kann unter anderem das Lagermanagement, die IT-Steuerung oder den Gebrauch von Flurförderfahrzeugen einschließen. Sven Seidler: »Multi-User-Standorte werden zum Beispiel zunehmend von Händlern aus dem e-commerce-Bereich nachgefragt, weil sie professionelle Unterstützung für ihre steigenden Warenmengen benötigen.«

Als »Lead Logistics Provider« (LLP) steuert DHL die gesamte Logistik seines Kunden oder umfassende Teilbereiche – wie zum Beispiel beim europäischen Transport-Management großer Automobilhersteller. Die Vorteile liegen in einer durchgängigen Prozesssteuerung komplexer Warenströme und damit einhergehenden Kostenverbesserungen. Für Sven Seidler ist dieser Ansatz zukunftsweisend: »Wir koordinieren die komplette Logistik des Kunden: von der Beschaffung bis zur Distribution können wir als LLP-Partner die Warenströme gezielt konsolidieren und terminieren, Lieferanten und Dienstleister abgestimmt aufeinander einsetzen. Für unsere Kunden ist das eine hochattraktive Lösung, die sich nicht zuletzt durch die deutlichen Einsparungsmöglichkeiten auf der Kostenseite rechnet.«

Infos: supplychain.de@dhl.com, www.dhl.de/supplychain

Personalberatung im Aufwind

Recruiting umfasst viel mehr als die Suche nach geeigneten Bewerbern

von **RAINER SPIES** / Redaktion

Angeblich 500 Leistungsträgern hat die marode HSH Nordbank im vergangenen Jahr eine Halteprämie gezahlt, um nicht dem Lockruf eines Personalberaters zu folgen. Für die war 2009 ein schlechtes Jahr, obwohl in der IT-Branche ganze Abteilungen abgeworben worden sind. Der Headhunter, der dafür am Telefon den ersten Kontakt herstellt, prägt bis heute das Bild des Personalberaters. Kontakte anbahnen, das machen dank der Online-Communities inzwischen allerdings viele Unternehmen selbst. Dennoch halten sich die Personalberater für unverzichtbar. Andere sehen darüber hinaus im Recruiting weiteres Potenzial für Auslagerungen hin zu externen Dienstleistern.

»Die Akzeptanz hat massiv zugenommen«, bilanziert Dr. Wolfgang Lichius, Vorsitzender des Fachverbandes Personalberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), die Entwicklung der letzten Jahre. Die Riege der Personalberater, die von den umsatzstärksten Kienbaum und Egon Zehnder angeführt wird, unterstützt nicht mehr nur große Unternehmen bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Fast 60 Prozent der Unternehmen, die Dienste von Personalberatern in Anspruch nehmen, erwirtschaften einen Umsatz von weniger als zehn Millionen Euro.

Knapp 2.000 Personalberater gibt es in Deutschland. Das war allerdings vor der Krise. Die macht den Beratern, die 2008 mit einem Umsatz von 1,5 Mrd. Euro ihr Rekordjahr verzeichneten, schwer zu schaffen. »Es werden kaum Leute eingestellt«, sagt Lichius. Zahlen über die Entwicklung in 2009 liegen noch nicht vor. Lichius, Vice President und Partner bei der Kienbaum Executive Consultants GmbH, wagt dennoch eine Prognose. »Ich vermute, dass der Umsatz um etwa 25 Prozent zurückgegangen sein wird.« Insbesondere in den Branchen Automotive und Maschinen- und Anlagenbau sei die Zahl der Suchaufträge eingebrochen.

Ein guter Personalberater ist so etwas wie der verlängerte Arm des Unternehmens. Personalberatung ist People Business, da muss die Chemie zwischen den Partnern stimmen. Insbesondere bei der Suche nach hochkarätigen Führungskräften, aber auch bei der Suche nach Fach-

kräften und Spezialisten, muss der Berater die Kultur des ihn beauftragenden Unternehmens sehr gut kennen und gegebenenfalls auf Ungereimtheiten im Anforderungsprofil des gesuchten Kandidaten machen. Da die Unternehmen bei der Suche gerne Nabelschau betreiben, ist es zudem Aufgabe des Personalberaters, effektive von Scheinbedürfnissen zu trennen.

Die Personalberater setzen in Deutschland meist auf das Mittel der Direktsuche. Vor allem die großen Personalberatungen nutzen die Möglichkeit des Headhunting, um am Telefon mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu kommen. Die Kontaktabahnung am Arbeitsplatz

ist durch die Rechtsprechung zwar eingeschränkt, aber nicht untersagt worden. Im Vergleich zur Direktsuche wird die Suche in Datenbanken und im Internet weniger häufig genutzt. Eine etwas größere Rolle spielt nach wie vor die Stellenanzeige.

Die Akzeptanz der Personalberater mag in den letzten Jahren zwar zugenommen haben, inzwischen nutzen aber einige Unternehmen die Online-Communities der Social Media für die eigene Ansprache von Kandidaten. »Der

Bedarf an Personalberatern sinkt kontinuierlich«, sagt Michael A. Picard, Personaldirektor der Otto Gruppe. Nur noch etwa fünf Prozent der Vakanzen, darunter vor allem gehobene Managementpositionen und solche für Spezialisten, würden aufgrund »der konsequenten Onlineausrichtung« im Personalmarketing und Recruiting und des internen Talentmanagements der Otto Gruppe mit Hilfe von Personalberatern besetzt.

Markt wird sich positiv entwickeln

Nicht nur die Otto Gruppe spricht interessante Kandidaten in den Online-Netzwerken selbst an. Angst, dass den Personalberatern dadurch das Geschäft vermiest werden könnte, hat der Kienbaum-Partner nicht. »Der Markt wird sich positiv entwickeln«, sagt Lichius. Zum einen sei die reine Suche nach Kandidaten nur ein Prozess neben anderen. »Wir bewerten auch die Qualifikation.« Das professionelle Matchen (Interviews, Tests, Assessment Center) gilt als besondere Stärke einiger Personalberater. Zum anderen werde die demografische Entwick-

lung die Bedeutung der Dienstleistung erhöhen. »Die spielt uns in die Karte«, sagt Lichius.

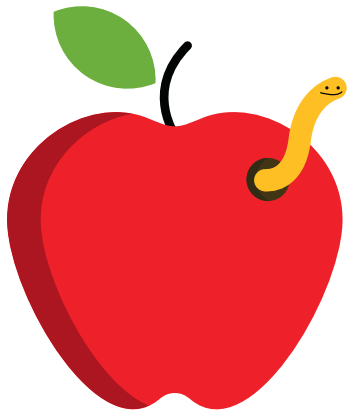
Trotz der Personalberater ist für Volker Jacobs, geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung, das Potenzial für das Outsourcing von Recruiting-Prozessen längst noch nicht ausgeschöpft. In den USA oder Großbritannien werde die gesamte Bewerberadministration von der Stellenausschreibung bis zur Vorauswahl (Telefoninterview, Test, AC) und auch der Systembetrieb der E-Recruiting-Software ausgelagert. »Prinzipiell sind alle Teilprozesse nach außen verlagert«, sagt Jacobs. Im Einzelfall müsse aber geprüft werden, ob dadurch wirklich langfristig Kosten gespart werden können. Zu klären ist auch, was als Kernkompetenz im Unternehmen verbleiben soll. Manche Unternehmen haben selbst das Twittern in den Social Media als eine solche definiert.

Es geht nicht nur um Kosten, sondern um Qualität

Typische Kennzahlen bei der Personalbeschaffung sind »Cost per Hire« und »Cost per Application«. Jacobs empfiehlt daher, entlang dieser Größen eine »Vollkostenmodellierung« durchzuführen und zu prüfen, ob sich ein Outsourcing lohnt. Dabei seien auch »Schattenkosten«, etwa für die mögliche Vertragsbeendigung, zu berücksichtigen. »Daneben ist die Schwankung des Mengengerüsts ein wesentlicher Kostentreiber«, sagt Jacobs. Wenn je nach Konjunkturlage unterschiedlich große Mengen an offenen Positionen zu besetzen sind, sei die Anpassung für einen externen Dienstleister meist leichter zu bewältigen als für die interne HR-Organisation.

»Der Rekrutierungsprozess ist ein effektivitätsgetriebener Prozess«, schränkt Jacobs jedoch ein. Es gehe nicht nur um Kosten, sondern vor allem auch um die Qualität. Bei der Suche nach Standardprofilen sollten bei einer Fremdvergabe die »Mindestanzahl an Bewerbungen«, die »Antwortzeit für eine Bewerbungseingangsbestätigung«, der »Prozentsatz passender Bewerberprofile« und die »Zeit bis zur Erstellung einer Short List« als Anforderungen definiert werden. Bei Spezialisten- und Management-Profilen sei zudem das Kriterium »Erfolg des Kandidaten im Unternehmen« zu berücksichtigen. »Wir haben unter anderem eigens ein Controlling aufgebaut, mit dem wir jeden Beraterauftrag nachträglich bewerten. Dabei zählt vor allem die Qualität der präsentierten Kandidaten und die Dauer der Besetzungszeit«, erklärt Picard zur Praxis in der Otto Gruppe.

Ein guter Personalberater ist der verlängerte Arm des Unternehmens. Personalberatung ist People Business, da muss die Chemie zwischen den Partnern stimmen.



Vertrauen ist gut ...

*... eine optimierte Qualitätskontrolle ist besser.
Sie vermeidet Probleme im Outsourcing-Prozess*

von ANETTE STEIN / Redaktion

Vier von zehn Unternehmen waren schon einmal mit den Leistungen ihres Outsourcing-Partners unzufrieden. Laut Deloitte Outsourcing Report 2008 haben 39 Prozent der befragten Firmen schon mindestens einmal einen Outsourcing-Vertrag aufgekündigt und die Aufgabe einem anderen Anbieter übertragen. Die Führungskräfte bemängelten vor allem unerwartet hohe Kosten und eine schlechte Kommunikation. Im ersten Jahr der Vertragslaufzeit mussten sechs von zehn Entscheidern, deren Unternehmen Aufgaben nach außen vergeben hatten, Probleme mit dem Dienstleister ans Management melden.

Unstimmigkeiten zwischen den Partner können bereits in der Übertragungsphase begründet liegen. »Ein Risiko besteht darin, dass das Management des auslagernden Unternehmens nach erfolgreichem Vertragsabschluss seine Aufgabe als erledigt ansieht und dem Prozess des Leistungstransfers zu wenig Bedeutung beimisst«, sagt Edgar Klein, Partner Consulting bei Deloitte. Häufig vertraue das Unternehmen Mitarbeiter mit der Übertragung, welche nicht über ausreichende Qualifika-

tionen und Kommunikationsfähigkeiten verfügen, diese Aufgaben umzusetzen. Erst wenn es Probleme geben, kommen Experten zum Einsatz, um den Provider zu managen. Dass eine gute Kommunikation unabdingbar für ein erfolgreiches Outsourcing ist, ergab auch eine Studie der Unternehmensberatung microfin. Demzufolge spiele das gegenseitige Vertrauen und Verständnis der Partner eine mindestens ebenso wichtige Rolle wie die Qualität von Verträgen.

Ein weiterer Grundstein für eine gute Zusammenarbeit muss jedoch noch vor Vertragsabschluss gelegt werden. So sollte das Unternehmen dem potenziellen Partner frühzeitig einen Anforderungskatalog zukommen lassen und dann entsprechende Leistungsvereinbarungen treffen. Damit schafft es auch die Basis dafür, die vereinbarten Dienstleistungen von Beginn an einer kontinuierlichen Qualitätskontrolle in Form eines Performance-Monitoring zu unterziehen – ein für den Outsourcing-Nehmer unverzichtbares Instrument. Möglich ist dies beispielsweise im Rahmen eines Service Level Ma-

nagement. Bereits der Outsourcing-Vertrag sollte anhand des Service-Level-Agreement (SLA) genaue Beschreibungen der zugesicherten Leistungseigenschaften wie etwa Leistungsumfang, Reaktionszeit und Schnelligkeit der Bearbeitung enthalten. Durch die vertragliche Festlegung entsprechender Parameter sowie von Ziel- und Garantiewerten für diese, vereinbaren beide Partner eine definierte Dienstleistungsqualität. Vor allem bei Produktionsauslagerungen lassen sich solche Faktoren gut messen. In anderen Bereichen – wie Dienstleistungen – ist dies vor allem immer dann möglich, wenn es um »Stückzahlen« geht, beispielsweise die Antwortzeiten im Callcenter. »Viele Outsourcing-Verträge enthalten jedoch keine genaueren Vereinbarungen zum Reporting, oder es ist nur ein Standard-Reporting festgelegt, das nicht genauer auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt ist«, bemängelt Edgar Klein. »Sinnvoll ist es, mit dem Partner schon im Vorhinein zehn bis zwölf relevante Kennzahlen zu vereinbaren, die wirklich aussagekräftig sind.«

— Unternehmensbeitrag TDS —

Weit mehr als nur Kostensenkung

Wie Unternehmen mit Outsourcing neben sinkenden Kosten auch von effizienteren Prozessen und einer größeren Flexibilität profitieren – Interview mit Dr. Heiner Diefenbach, dem Vorstandsvorsitzenden des IT- und Human Resource-Dienstleisters TDS.

Herr Dr. Diefenbach, wie haben sich angesichts der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung die Anforderungen Ihrer Kunden in letzter Zeit verändert?

Zwei Aspekte stehen derzeit bei den Anforderungen unserer Kunden verstärkt im Fokus: Niedrige Kosten und eine möglichst große Flexibilität. Letztere ermöglicht es Unternehmen, rasch auf veränderte Marktanforderungen zu reagieren – ein Aspekt, der derzeit gefragter denn je ist. Dem tragen beispielsweise Outsourcing-Modelle Rechnung, bei denen Kunden Leistungen je nach Bedarf abrufen können und nur bezahlen müssen, was sie auch tatsächlich in Anspruch nehmen.

Können und wollen sich Unternehmen Outsourcing-Projekte derzeit überhaupt leisten?

Überspitzt formuliert müsste man die Frage umdrehen: Können sie es sich leisten, Outsourcing als Option zu ignorieren? Neben den – etwa durch Skaleneffekte bedingten – Einspareffekten kommt derzeit aus finanzieller Sicht nämlich noch ein weiterer Aspekt hinzu: Viele Betriebe leiden derzeit unter einer äußerst restriktiven Kreditvergabe. Dies erschwert natürlich die Investition in moderne IT-Systeme. Daher rückt das Auslagern der IT-

Infrastruktur an einen externen Anbieter auch aus finanziellen Gründen verstärkt in den Fokus. Geringere Anfangsinvestitionen als bei der Beschaffung für den Eigenbetrieb schonen das Kapital und haben somit eine positive Auswirkung auf die Liquidität.

Welche Outsourcing-Angebote sind derzeit besonders gefragt?

Einerseits sind hier etwa die Einführung und der Betrieb komplexer, unternehmenskritischer Systeme zu nennen, wie etwa SAP. Nicht zuletzt die hohen Sicherheitsanforderungen und der Aufwand für das Sicherstellen der Hochverfügbarkeit verursachen im Eigenbetrieb oft unverhältnismäßig hohe Kosten.

Ein weiterer Bereich ist die Verlagerung ganzer administrativer Abläufe (Business Process Outsourcing, kurz BPO). Ein Beispiel dafür aus dem Personalwesen: Da die Personalabteilungen beispielsweise bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung immer komplexere rechtliche und tarifvertragliche Vorgaben umsetzen müssen, gibt es hier einen erheblichen Entlastungsspielraum. Weitere Felder aus diesem Bereich sind etwa die Reisekostenabrechnung oder das Bewerbermanagement.

Mit welchen Einsparungen können Unternehmen bei derartigen Outsourcing-Projekten rechnen?

Hier ist zwischen den direkt messbaren Kosten und indirekten Einsparungen – beispielsweise aufgrund von effizienteren Prozessen – zu unterscheiden. Letztere schlagen dabei meistens um ein Vielfaches höher zu Buche. So sind schnell Einsparungen von über 50 Prozent erzielbar. Dies gibt Spielraum, um sich Mehrleistungen, wie etwa eine höhere IT-Sicherheit, zu leisten und dennoch »unter dem Strich« Kosten zu sparen.



Dr. Heiner Diefenbach, dem Vorstandsvorsitzenden des IT- und Human Resource-Dienstleisters TDS.

Die Profisortierer

Freie Organisationsberater optimieren die Buchführung mittelständischer Firmen

von **MIRKO HEINEMANN** / Redaktion

Christa Beer hatte Glück. Als sie im vergangenen Jahr die Organisationsberatung eines Maschinenbaubetriebs in Berlin übernahm, durfte sie im Büro des Geschäftsführers beginnen. Johannes Remmler führt ein Unternehmen, in dem Ingenieure Komponenten für Maschinen entwickeln. »Wir sind Techniker. Wir wollen mit Eisenbahnen spielen und nicht Aktenordner führen«, erläutert Remmler mit schöner Metaphorik, warum er die Neuorganisation seiner Verwaltung an die freie Organisationsberaterin übertrug.

Laut der Studie »Lean Office« des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung von 2006 könnte die Effektivität in deutschen Büros im Durchschnitt um rund 30 Prozent gesteigert werden, wenn sie besser organisiert wären. Solche Zahlen haben Christa Beer im Jahre 2001 bewogen, ihr Unternehmen zu gründen. Die Zentrale ihres »Sortier- und Organisations-services« liegt in Berlin, aber sie arbeitet in Unternehmen, Arztpraxen und Büros im gesamten deutschsprachigen Raum.

Die Nachfrage nach freien Organisationsberatern steigt, immer mehr Menschen absolvieren Ausbildungsgänge in der Organisationsberatung, Supervision und im Coaching. So verzeichnet die WSFB Beratergruppe Wiesbaden eine erhöhte Nachfrage nach ihrer Organisationsberater-Ausbildung. Im Juni 2010 startet WSFB daher dritte, zusätzliche Berater-Ausbildung mit dem Titel »Organisationale Veränderungsprozesse gestalten«. Die berufsbegleitende Weiterbildung dauert 15 Monate und wendet sich laut WSFB-Geschäftsführer Hans-Werner Bormann »an alle Personen, die in Organisationen Veränderungsprozesse planen, initiieren, steuern und gestalten«, ganz gleich, ob es sich bei ihnen um Führungskräfte, Projektmanager oder Berater handelt. Viele freie Organisationsberater sind Quereinsteiger, die ursprünglich aus anderen Berufen kommen.

So wie Christa Beer. Sie hatte zuvor in der Entwicklungshilfe gearbeitet. Ihre Klientel besteht aus mittelständischen Unternehmen, Ärzten, Architekten, Künstlern, Managern und Privatpersonen. Der »Blick von außen«,

den sie mitbringe, sei in ihrem Job besonders wichtig. »Ich gehe völlig emotionslos an die Sache heran.«

Was Christa Beer tut, hat vor allen Dingen mit Sprache zu tun. Es kommt darauf an, für jedes Büro die richtigen Begriffe, die richtigen Ablagekriterien zu finden. Gehören beispielsweise Rechnungen in das Schubfach mit der Aufschrift »Kunden«? Oder »Steuer«? Soll man Rechnungseingang und Rechnungsausgang trennen? »Das kommt darauf an«, erwidert sie augenzwinkernd. Da hilft nur Erfahrung. Büros von Freiberuflern und Arztpraxen organisiert sie inzwischen mit Links. Die höchsten Ansprüche an ihr Können und ihre Geduld aber stellt die Organisationsoptimierung großer Firmen.

Bei Johannes Remmler bestand – wie bei vielen Büros – ein Großteil der Arbeit im Suchen. Heute ist sein Schreibtisch so gut wie leer, die Dokumente liegen in sorgfältig beschrifteten Ablagen. An der Pinnwand hängt der Leitspruch von Christa Beer: »Für 95 Prozent der entsorgten Papiere hat das Wegwerfen keine nachteiligen Konsequenzen.«

Einkaufen lassen

Dank Procurement Outsourcing kann flexibel und effizient reagiert werden

von **ELKE REKOWSKI** / Redaktion

Nach zwei flauen Jahren zieht das Geschäft für ein mittelständisches Bauunternehmen wieder an. Immer häufiger erhält der Betrieb nun sogar Aufträge aus dem europäischen Ausland. Dank Procurement Outsourcing mit einem kompetenten und zugleich global agierenden Partner kann das Unternehmen schnell, kostengünstig und Compliance-konform auf die neue Situation reagieren. So liegt die Werkzeug- und Baumaschinenbeschaffung jetzt ebenso in der Hand des externen Dienstleisters wie die Vermittlung von Zeitarbeitskräften vor Ort. Darüber hinaus werden heute auch Büromaterial und Reinigungskräfte für die unterschiedlichen Standorte zentral organisiert.

Ein First-Class-Sourcing ist fähig, Einkäufe unter strategischen Gesichtspunkten zu tätigen, und zwar genau da, wo sie die größten Auswirkungen auf die mittelfristige Strategie haben. Denn nicht eine einmalige oder kurzfristige Einsparung bringt letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg, sondern eine strategische, auf Wachstum ausgerichtete Einkaufspolitik. Durch die Übertra-

gung von operativen und taktischen Aufgaben auf einen qualifizierten Procurement-Dienstleister können Marktverschiebungen teilweise schon vorab berücksichtigt und so ein transparenter Kosten-Forecast erstellt werden. So werden nicht nur Schwachstellen in der innerbetrieblichen Struktur kostengünstig aufgefangen, es kann vielmehr Kompetenz in Bereichen entwickelt werden, die bisher nur unzureichend für den Einkauf genutzt wird. Damit erschließen sich neue Quellen und Möglichkeiten.

Vor allem für mittelständische und große Unternehmen lohnt sich die Auslagerung von Teilen des Einkaufs. Diese Bestandteile bestehen vielfach in Waren und Dienstleistungen, die nicht direkt zum Kompetenzbereich des Unternehmens gehören, wie etwa die Beschaffung von Büromaterial für einen Baubetrieb. Lagert das Unternehmen solche Beschaffungsprozesse an einen kompetenten Dienstleister aus, führt das zu einer deutlichen Kostenreduktion. Denn wenn der Einkaufsspezialist den ähnlichen Bedarf mehrerer Unternehmen bündelt und dadurch eine höhere Menge in die Waagschale

werfen kann, erzielt er einen deutlich besseren Preis für jeden seiner Kunden, als die betreffenden Unternehmen jeweils für sich allein. Dieses Vorgehen und das in der Regel höhere Einkaufs-Know-How des Beschaffungsdienstleisters in Bereichen, die nicht zu den Kompetenzsegmenten des Unternehmens gehören, führen zu deutlichen Einsparungen. »Beschaffungsplattformen bringen den Unternehmen bei ausgelagerten Prozessen sofortige Vorteile. Indem wir über eine Komplettlösung verfügen, die den gesamten Prozess von der Beratung bis zum globalen Sourcing abdeckt, erhalten Kunden eine komplette Procurement Outsourcing-Lösung aus einer Hand«, erklärt Hubert Giraud, weltweiter Leiter Capgemini BPO.

Darüber hinaus noch stellt das Procurement Outsourcing in der Regel sicher, dass jeder Einkauf gemäß der Compliances getätigt wird. Das ist vor allem für große und international agierende Unternehmen entscheidend, die sich so darauf verlassen können, dass sämtliche Beschaffungsprozesse die jeweiligen Vorgaben und Gesetze berücksichtigen.

Kosten- & Qualitätsoptimierung in der Kreditorenbuchhaltung

Auslagerung der purchase-to-pay Prozesskette von der Bearbeitung des Rechnungseingangs bis zur Verbuchung im Finanzbuchhaltungssystem: Einsparungspotenziale durch die Verknüpfung von optimierten Prozessen, effizienter Workflowtechnik und Buchhaltungs-Know-how eines Dienstleisters



Michael Rogge, Leitung
Accounting Solutions

Vor allem in der Kreditorenbuchhaltung nutzen Unternehmen die Lösungen eines Outsourcers, um den gestiegenen Rentabilitäts- und Effizienzanforderungen gerecht zu werden. Mit unseren hochentwickelten Scantechniken sowie effizienten Workflows sorgen wir für eine automatisierte Abwicklung. Individuelle Freigabe- und Kontierungskonzepte ermöglichen effiziente Prozesse. Durch die Bündelung der buchhalterischen Tätigkeiten in unseren Shared Service Centern profitieren Unternehmen von attraktiven Personalkostenmodellen und dem Buchhaltungs-Know-how eines Outsourcers.

Durch die Einführung eines automatisierten Workflows und effizienter Buchungsstrategien bei einem internationalen Maschinenbauunternehmen konnte der Bearbeitungsaufwand von 13 Minuten auf 5 Minuten pro Rechnung reduziert werden. Dank attraktiver Personalkostenmodelle waren damit Einsparungspotenziale von bis zu 70% möglich.



arvato services, ein Tochterunternehmen aus dem Bertelsmann-Konzern, ist führender Dienstleister für Lösungen rund um Kundenkommunikation, Kundenbindung, Supply Chain Management und Financial Services. Durch die langjährige Erfahrung als Finanzdienstleister haben wir uns auf die komplette Übernahme von Finanzprozessen, das sog. Business Process Outsourcing (BPO), spezialisiert:

- Kreditoren- & Debitorenbuchhaltung
- Reisekosten- sowie Lohn- & Gehaltsabrechnung
- Haupt- & Konzernbuchhaltung

Infos: BFS finance GmbH, T +49 (0) 5241 - 804 32 15
michael.rogge@bertelsmann.de
www.accountingsolutions.de

Ohne Projektmanagement keine erfolgreichen Veränderungen

Interview mit Rainer Hoppe, Geschäftsführer von A'PARI Consulting

Warum scheitern Outsourcing Projekte?

Die größten Fehler werden bereits in der Anfangsphase gemacht. In der Euphorie des bevorstehenden Outsourcinggeschäfts übersehen die Vertragspartner, dass es eben nicht nur um eine möglichst saubere Beschreibung des Vertragswerkes und der vereinbarten Service Level geht. Nach unseren Erfahrungen ist es mindestens genauso wichtig, dass gemeinsame Ziele zwischen den Parteien vereinbart werden und dass die darüber hinausgehenden jeweils eigenen Ziele und Erwartungen dem anderen gegenüber offen kommuniziert werden.

Das klingt danach, dass die Kommunikation besonders wichtig ist.

Kommunikation ist mindestens genauso wichtig wie die fachliche Aufgabenstellung. Häufig wird z.B. nicht rechtzeitig die Reißleine gezogen, wenn erkennbar wird, dass die Kostenreduktion nicht erreicht werden kann, weil niemand die schlechte Botschaft kommunizieren

will. Deshalb werden »faule« Kompromisse eingegangen und Entscheidungen in die Zukunft verschoben. Dann aber ist das Kind häufig schon in den Brunnen gefallen.

Wie geht man sinnvoller Weise mit Widerständen in der Belegschaft um?

Widerstände in Outsourcingprojekten entstehen in der Regel dadurch, dass die Dinge nicht frühzeitig offen angesprochen werden. Dass die Mitarbeiter erst als Letzte von der bevorstehenden Veränderung erfahren. Dass ihnen die Auswirkungen und Veränderungen auf ihren Arbeitsplatz nicht ehrlich verdeutlicht werden. Kurz: dass es keinen Dialog mit allen Beteiligten und Betroffenen gibt. Da machen die Mitarbeiter zu.

Gibt es ein Patentrezept, wie man es besser machen kann?

Jede Situation ist anders, aber das zu empfehlende Mindestraster ist ähnlich: 1. Gemeinsame Ziele definieren. 2. Ehrliche und offene Kommunikation, und alle Be-

troffenen frühzeitig und ernsthaft einbinden. 3. Wenn sich herausstellt, dass die Ziele, z.B. in Form von Einsparungen nicht erreicht werden können, das Projekt mutig stoppen 4. Einen Change Management - erfahrenen, neutralen externen Coach einbinden: Er verfügt über die Methoden und das Vertrauen, das das eigene Management bei tiefgreifenden Veränderungen bei den Mitarbeitern häufig nicht hat.

Infos: www.apari.de



Rainer Hoppe,
Geschäftsführer von
A'PARI Consulting

Einsparpotenziale beim Drucken werden unterschätzt

Interview mit Robert Feldmeier, Sprecher des Vorstands der TA Triumph-Adler AG



Robert Feldmeier,
Sprecher des Vorstands
der TA Triumph-Adler AG

Die TA Triumph-Adler AG ist Spezialist für das Document Business, also für das Drucken, Kopieren, Faxen, Scannen und Archivieren von Dokumenten und den entsprechenden Prozessen. Laut Vorstandssprecher Robert Feldmeier können Firmen ihre Kosten dabei deutlich reduzieren, wenn sie das Thema einem erfahrenen Outsourcing-Partner überlassen.

Warum können Sie die Ersparnis bei den Druck- und Kopierkosten so genau beziffern?

Wir analysieren die vorhandene IT-Infrastruktur inkl. der Prozesse im gesamten Unternehmen. Anhand der so gewonnenen Daten und der Buchhaltungswerte ermitteln wir dann die aktuellen Ist-Gesamtkosten. Diese sind in

mehr als 90% der Unternehmen so nicht bekannt. Danach empfehlen wir detailliert, wie sich diese Kosten reduzieren lassen und wie wir dabei vorgehen. In acht von zehn Fällen erhalten wir den Auftrag zur Realisierung. Damit übernehmen wir dann die Verantwortung zur Zielerreichung.

Marktforscher berichten, dass Unternehmen vom Dokumentenmanagement nicht viel wissen wollten. Warum ist das so?

Die Einsparpotenziale und versteckten Kostentreiber werden erheblich unterschätzt. Es sind viele verschiedene Abteilungen involviert: Einkauf, IT, Buchhaltung, Materialwirtschaft etc. Wir sind gegen Konzepte, bei denen die Arbeitsplatzdrucker zugunsten einer zentralen Lösung weg »gespart« werden, wie es die Wettbewerber anbieten. Wir respektieren die vorhandene IT-Infrastruktur und setzen stattdessen auf eine sehr wartungsfreundliche, lang-

lebige und verbrauchsoptimierte Technologie. Niemand muss mit uns auf seinen Arbeitsplatzdrucker verzichten. Darunter leiden nur Produktivität und Komfort. Und die Druckkosten werden nur durch neue Kosten für unnötige Wege- und Wartezeiten ersetzt.

Wie realisieren Sie die Einsparungen?

Die Technologie unserer Systeme ist die eine Seite. Eine einheitliche Treibersoftware, nur noch ein Ansprechpartner für alle Fragen zur Hard- und Software, optimierter eigener Service bundesweit, individuelle Finanzierungen und damit ungebundenes Kapital im Unternehmen entlasten spürbar, bringen Flexibilität und ganz einfach mehr Gewinn. Übrigens: Nur 30 bis 40 Prozent der Druckkosten entfallen tatsächlich auf das Drucken. 60 bis 65 Prozent gehen auf Installation, Treiber-Updates, Verwaltung und Inventarisierung.

Ruf der Fremde

Eine Auslagerung von Geschäftsprozessen ins Ausland birgt besondere Herausforderungen



von **FOLKER LÜCK** / Redaktion



So manches Software-Projekt lässt sich in Mitteleuropa kaum noch kostendeckend realisieren. Offshore-Firmen bieten heute Dienstleistungen einschließlich deutschsprachiger Projektabwicklung und Kundenbetreuung an; oftmals zu einem Preis, der bis zu 70 Prozent günstiger ist als bei der Entwicklung hierzulande. Die Palnar Transmedia Ltd., ein mittleres Softwareunternehmen im südindischen Trivandrum, profitiert von diesem Trend. Sie produziert seit fünf Jahren erfolgreich Softwareprodukte für namhafte deutsche, niederländische und Schweizer Kunden in unterschiedlichen Programmiersprachen und -gebieten.

Auch bei kleinen und mittleren Unternehmen stehen IT-Aufgaben wie die Softwareentwicklung auf der Offshore- oder Nearshore-Wunschliste. Das Nearshoring ist dabei sozusagen die Lehre daraus, dass sich viele Firmen mit Offshoring eine blutige Nase geholt haben. Zu groß sind teilweise die kulturellen Unterschiede, zu schwierig die räumliche Zusammenarbeit, wenn ein wichtiges IT-Entwicklungsprojekt plötzlich nicht mehr in Berlin oder Buxtehude, sondern in Bangalore voran getrieben wird. Beim Nearshoring, womit hierzulande die Verlagerung in osteuropäische Länder gemeint ist, lassen sich ebenfalls niedrigere Ressourcenkosten erreichen, wobei die größere kulturelle und räumliche Nähe mögliche Auslagerungs-Nachteile gering hält.

Nach wie vor sind es mehrheitlich Großunternehmen, die Nearshore- oder Offshore-Projekte vorantreiben. So halten etwa 60 Prozent der Firmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern eine Fernauslagerung für denkbar. Im Mittelstand sieht es anders aus: Bei Unternehmen bis 500 Mitarbeiter diskutieren nur 36 Prozent die Verlagerung ein-

zelner IT-Projekte. Die Liste der bevorzugten Zielländer hat sich seit Jahren kaum verändert: Indien, China und Russland führen sie an. Das sind Ergebnisse der Studie »Erfolgsmodele im Outsourcing 2009« von Steria Mummert Consulting, die in Zusammenarbeit mit dem Institut für Management- und Wirtschaftsforschung erstellt wurde. 59 Prozent der IT-Entscheider rechnen durch Outsourcing mit einem Einsparpotenzial von 20 bis 30 Prozent oder mehr. Einsparungen in solcher Größenordnung lassen sich jedoch nur erreichen, wenn offshore ausgelagert wird. Nearshoring in das benachbarte osteuropäische Ausland schmälert die Kostenvorteile, denn die dortigen Lohnkosten sind längst nicht mehr so gering wie noch vor fünf bis zehn Jahren.

In der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister stufen Unternehmen die Bündelung des Outsourcings in einer Hand als sehr wichtig ein. Einen Hauptsprechpartner (Key-Accounter) halten knapp 50 Prozent der Unternehmen für sehr wichtig. Als größte Hindernisse im Offshoring werden von den Entscheidern kulturelle und sprachliche Unterschiede gesehen (53 Prozent), gefolgt von Kommunikationskosten (39 Prozent) und Mehraufwand im Management (35 Prozent).

Ein Allheilmittel ist das Near- oder Offshoring ganz sicher nicht. So warnt Marcel May, Leiter des R&D-Expertengremiums des Münchner IT-Anbieters Consol Software GmbH, gerade Mittelstandskunden und größere Unternehmen davor, zu unkritisch bestimmte Entwicklungen in der IT aufzugreifen: »Als neutraler Full-Service-Anbieter beobachten wir immer wieder, wie Firmen wahllos auf bestimmte Trends aufspringen möchten. Wir warnen eindringlich davor, denn nicht für

jedes Unternehmen ist zum Beispiel eine Virtualisierung geeignet, nicht jedes kann vom Outsourcing profitieren. Daher raten wir im ersten Schritt zu einer sehr genauen und neutralen Analyse, die sowohl die bestehende IT-Landschaft, die Geschäftsprozesse und künftige Unternehmensentwicklung sowie den Geldbeutel berücksichtigt. Erst dann wird sich zeigen, ob der Trend einen Fluch oder Segen für das Unternehmen darstellt.«

Hat sich ein Unternehmen erst einmal zum Offshoring entschieden, drohen andere Probleme. Welche Schwierigkeiten Firmen bei der Auslagerung von IT-Projekten erwarten können, schildert der IT-Experte Dr. Andreas Kotulla in seinem Fachbuch »Keine Tiger in Indien« (Verlag local global). Kotulla, selbst mit einem Offshore-Projekt betraut, erläutert alle Ereignisse und Stationen, die er auf der Suche nach dem passenden Offshoring-Partner für sein Unternehmen in Indien, Russland, Bulgarien und Polen antraf.

Kotulla wundert sich über eiskalte Klimaanlage in Bangalore, »Red Bull« statt Frühstück in Sofia und zwielichtige Gestalten vor seinem Hotel in Sankt Petersburg. Schnell wird dabei deutlich, warum in der Vergangenheit mehr als 70 Prozent solcher Vorhaben gescheitert sind: Beispielsweise würde ein im asiatischen Raum beauftragtes Unternehmen aufgrund der dortigen (Business-) Kultur niemals zugeben, dass es eine bestimmte Problemstellung nicht – und schon gar nicht in der gewünschten Zeit – lösen kann. Während es hierzulande ein absolutes Muss ist, den Geschäftspartner möglichst frühzeitig über auftretende Schwierigkeiten in Kenntnis zu setzen, gilt dies in Ländern wie Indien oder China als totales Versagen.

— Unternehmensbeitrag ACCON-RVS —

Kennen Sie die Kosten in Ihrer Kreditorenbuchhaltung?

Unternehmen stehen heute angesichts der weiterhin schwierig einzuschätzenden wirtschaftlichen Entwicklung vor der Herausforderung die administrative Abwicklung komplett neu zu überdenken und zu strukturieren.

Einen Weg, mit dem sich Kosten sparen ließen, sehen viele in der Schaffung von Synergien durch Bündelung von Prozessen und Aufgaben an einem oder wenigen Standorten (in Shared Service oder Competence Centern) bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung durch weitgehende Standardisierung und Automatisierung in der Abwicklung. Eine Möglichkeit ist dabei unter anderem die Umstellung auf papierlose Geschäftsprozesse.

Für viele Unternehmen beginnt damit aber erst das eigentliche Problem. Kostenintensive und langwierige Projekte um ein Shared Service Center selbst aufzubauen, permanent neue technische Innovationen der verschiedenen Anbieter die die Abwicklung schneller und sicherer machen sollen. Das alles kostet sehr viel Zeit und Geld und der Erfolg in Form von verbesserter Kostenstruktur und Qualität stellt sich nicht automatisch ein. Ein erreichter Status Quo wird oftmals mangels weiterer

Finanz- und Zeitbudgets für Umstrukturierungsprozesse für mehrere Jahre im Großen und Ganzen so belassen oder verfällt ohne Qualitätssicherungsmaßnahmen teilweise wieder in alte Strukturen. Der Effekt und die Nachhaltigkeit einzelner Reorganisationsmaßnahmen ist deshalb ungewiss und die Unsicherheiten in den Führungsetagen zum Teil groß.

Bei Gesprächen mit Unternehmen fällt uns immer wieder auf, dass viele detaillierte Angaben zu Mengengerüsten und Kosten teils überhaupt nicht oder uns nur mit großem Aufwand nennen können. Im Schnitt, so haben unsere Erhebungen aus vielen Gesprächen ergeben, liegt der finanzielle Gesamtaufwand für eine papiergebundene Eingangsrechnung heute bei rund EUR 9,00. Aufgrund dieser Ausgangslage und der nachwievor zu hohen Verwaltungskosten erkennen mehr und mehr Unternehmen BPO als Option um die Kosten nachhaltig zu sen-

ken. Die Wertbeiträge die ein Dienstleister wie die ACCON-RVS seinen Kunden bieten kann sind mannigfaltig.

Alleine der wirtschaftliche Vorteil bei Kreditorenrechnungen bewegt sich teilweise bereits in einer Range von 35 – 55% in Abhängigkeit verschiedener Faktoren bei der Bearbeitung und unter Berücksichtigung der bisherigen Handhabung. Dabei sind die sich daraus ergebenden strategischen und qualitativen Vorteile noch überhaupt nicht mit berücksichtigt. Als Dienstleistungspartner steht Ihnen die ACCON-RVS gerne für eine unverbindliche Benchmarkanalyse der für Sie möglichen Einsparungen zur Seite.



A. Hoffmann, GF,
ACCON-RVS GmbH Berlin

Infos: www.accon-rvs.de

Die neue Dimension der Telefonanlage

Über 100 High-End Telefonfunktionen - Bis zu 50% Kostenersparnis



Mehr Leistung

- 100+ Funktionen (eFax, Voicemail u.v.m.)
- Volle Mobilität
- Unbegrenzte Erreichbarkeit



Mehr Sicherheit

- Ausfallsicherheit durch redundanten Betrieb im Hochleistungsrechenzentrum
- Abhörsicherheit durch Verschlüsselung



✓ sehr gute Sprachqualität

✓ ISP unabhängig

✓ hohe Ausfallsicherheit

1.000,- €

Startguthaben sichern*

Exklusiv für Leser des Handelsblatts.

www.nfon.net/handelsblatt
Gutscheincode: Handelsblatt

*Gilt bei Bestellung von 20 Nebenstellen, d.h. 50,- je bestellter Nebenstelle.

nfon
business communication



Wie behaupten wir unseren
Vorsprung im Markt?

Wie kommen wir an unserem
Wettbewerber vorbei?

Mit IT geschäftlichen Mehrwert schaffen.

Geschäftsprozesse optimieren sowie Kosten und Kapitalbindung reduzieren: Dafür stellt Siemens IT Solutions and Services mit umfassender IT-Kompetenz und fundierter Branchen-Expertise innovative Lösungen bereit, die Kunden im öffentlichen und im privaten Sektor messbaren Mehrwert bieten. Entdecken Sie neue Möglichkeiten für Ihr Geschäft.

[siemens.com/answers](https://www.siemens.com/answers)

SIEMENS