

Business Process Outsourcing (BPO) in Deutschland

Eine Trendanalyse von



Vorwort

Im heutigen, zunehmend wettbewerbsintensiven Wirtschaftsumfeld werden Geschäftsprozesse immer komplexer. Administrative Unternehmensbereiche wie Human Resources, Finance & Accounting oder Procurement verursachen hohe Kosten. Zudem verlangt die fortschreitende Globalisierung flexible Geschäftsprozesse, die sich schnell an sich wandelnde Geschäftsanforderungen anpassen.

Kann das Konzept des Business Process Outsourcing (BPO) – das Auslagern einzelner oder mehrerer Geschäftsprozesse an einen externen IT-Dienstleister – eine adäquate Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen sein?

Unterstützt BPO Unternehmen wirklich dabei, ihre Kosten zu senken und gleichzeitig ihre Servicequalität zu erhöhen? Können Unternehmen mit Hilfe von BPO ihre Reaktionsgeschwindigkeit steigern und damit flexibler agieren?

Diesen Fragen wird in der vorliegenden Trendanalyse über den deutschen BPO-Markt nachgegangen.

Was war der Anlass für diese Trendanalyse?

In den letzten Jahren wurde der BPO-Begriff immer enger mit den klassischen IT-Funktionen verzahnt. Geschäftsprozesse aller Art nutzen IT als Werkzeug zur hochverfügbaren, sicheren und gestaltbaren Bereitstellung. Mittlerweile erreicht der BPO-Markt in Deutschland ein Volumen von 1,7 Mrd. € mit steigender Tendenz. PAC rechnet bis 2009 mit einem jährlichen Durchschnittswachstum von 17%. BPO ist demnach einer der Wachstumsmotoren im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt.

Umso entscheidender ist es, die Einstellung der Anwender zu BPO besser zu verstehen: Welche Argumente sprechen in ihren Augen für, welche gegen die Auslagerung von Geschäftsprozessen? Mit welchen Befürchtungen und Erwartungen begegnen Anwender dieser Form von Outsourcing?

Mit dieser Trendanalyse liefern wir Ihnen interessante Einblicke in die Anwendersicht von BPO, die zu einer weiteren Vertiefung einladen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Joachim Langmack
Geschäftsführer EDS in Deutschland



Christophe Châlons
Geschäftsführer Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abbildungsverzeichnis	5
1 Executive Summary	6
2 Einleitung	8
3 Business Process Outsourcing (BPO) in Deutschland	9
3.1 Definition des BPO-Begriffs	9
3.2 Quantitative Marktentwicklung des deutschen BPO-Marktes	10
4 Analyse der Anwenderumfrage	11
4.1 Deskriptive Merkmale	11
4.2 Entscheidungsträger für BPO im Anwenderunternehmen	12
4.3 Evolution der Outsourcing-Varianten	13
4.4 Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten bei verschiedenen Geschäftsprozessen	14
4.4.1 Human Resources	16
4.4.2 Finance & Accounting (F&A)	17
4.4.3 Procurement	17
4.4.4 Lösungsansätze zur Geschäftsprozessoptimierung	18
4.5 Gründe für BPO aus Anwendersicht	20
4.6 Gründe gegen BPO aus Anwendersicht	21
4.7 Bewertung ausgewählter Kriterien bei der IT-Dienstleistungsauswahl	23
4.8 Optimierungsmaßnahmen und Preismodelle bei BPO-Konzepten	24
4.8.1 Optimierungsmaßnahmen	24
4.8.2 Preismodelle	25
5 Fazit und Ausblick	26
6 Fragen an EDS zum Thema BPO:	28

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	Marktvolumen und Marktwachstum BPO 2004-2009 in Deutschland	9
Abb. 02	Verteilung der Rückläufer nach Mitarbeiterzahl 2005	10
Abb. 03	Verteilung der Rückläufer nach Umsatz 2005	11
Abb. 04	Verteilung der Rückläufer nach Branche	11
Abb. 05	Entscheidungsträger für die BPO-Strategie	12
Abb. 06	Erfahrungswerte IT-Outsourcing	13
Abb. 07	Detaillierte Erfahrungswerte IT-Outsourcing	14
Abb. 08	Kriterien zur Definition des BPO-Begriffs	15
Abb. 09	Spannungsfeld Kosten und Qualität bei der Leistungserbringung	16
Abb. 10	Lösungsansätze zur Geschäftsprozessoptimierung	19
Abb. 11	Gründe für BPO	21
Abb. 12	Gründe gegen BPO	23
Abb. 13	Kriterien bei der IT-Dienstleisterauswahl	25
Abb. 14	Methoden zur Messung der Effizienz- und Reifegrade bei Geschäftsprozessen	26
Abb. 15	Bevorzugte Preismodelle	27

01

Executive Summary

BPO ist eine Entscheidung des Top-Managements

Die Umfrage bestätigt dieses Bild: Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) sehen die Geschäftsführung als Entscheidungsträger für BPO-Entscheidungen, nur noch 16% den „klassischen“ IT-Leiter.

IT-Outsourcing in Deutschland hat bereits einen hohen Reifegrad erreicht

69% der teilnehmenden Unternehmen haben bereits Erfahrungen im Bereich IT-Outsourcing gesammelt. Dieses Resultat zeugt vom Reifegrad, den sich IT-Outsourcing in den letzten 15 Jahren erarbeitet hat.

Eine einheitliche BPO-Definition hat sich am Markt durchgesetzt

BPO bezeichnet die Übertragung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse an einen externen IT-Dienstleister - darin waren sich fast alle Befragten einig (über 90%). Auch das Kriterium der „vollen Verantwortungsübernahme für den Geschäftsprozess“ wird von 70% der Befragten positiv bewertet. Dieses Ergebnis spiegelt die zunehmende Reife von BPO in Deutschland wider. Das bislang in vielen Fällen transaktionsorientierte BPO-Geschäft wird zunehmend als ganzheitliches Geschäftsmodell akzeptiert.

HR hat laut den Befragten das höchste Optimierungspotenzial

Bei der Frage, welche Geschäftsprozesse hinsichtlich zu hoher Kosten, mangelnder Kostentransparenz und Qualität am meisten Probleme verursachen, wurde das Personalwesen kumuliert von 60% der Befragten und damit am häufigsten genannt. Weitere Problembereiche sind Customer Relationship Management und Supply Chain Management.

Outsourcing liegt als Problemlöser für zu hohe Kosten und mangelnde Qualität höher in der Gunst der Befragten als ein internes Shared Service Center (SSC)

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass das Outsourcing von Geschäftsprozessen in der Gunst der Befragten höher liegt als die Einrichtung eines eigenen SSC. Damit bestätigt sich der Trend, dass die Vorteile, die ein externer IT-Dienstleister bieten kann, immer mehr überwiegen.

Konzentration auf Kernkompetenzen und Kosteneinsparungen sind wichtigste Treiber für BPO

Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist für knapp die Hälfte der Befragten ein sehr wichtiger Grund, BPO-Konzepte einzusetzen. Viele Unternehmen in Deutschland haben mittlerweile erkannt, dass administrative Funktionen nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen gehören. Kosteneinsparungspotenziale spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Die Reduzierung sowohl der Geschäftsprozesskosten als auch der zugehörigen IT-Kosten wird von fast 40% der Befragten als sehr wichtiges Kriterium zu Gunsten von BPO gewertet.

Transparente Angebote sind entscheidend für die IT-Dienstleisterauswahl

Fast alle Befragten halten ein transparentes Angebot bei ihrer Partnerauswahl für wichtig bis sehr wichtig. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Befragten bereits bestehende Geschäftsbeziehungen mehrheitlich als weniger wichtig bis unwichtig erachten.

Benchmarking ist das wichtigste Prozesscontrolling-Werkzeug

Benchmarking liegt in der Gunst der Befragten an erster Stelle, wenn es darum geht, den Effizienz- und Reifegrad von Prozessen zu messen. Mehr als drei Viertel der Befragten nutzen die wettbewerbliche Vergleichsanalyse, um Best Practices abzuleiten und auf das eigene Unternehmen anzuwenden.

Nutzungsbasierte Abrechnungsformen werden bevorzugt, Gewinnbeteiligungsmodelle spüren Aufwind

Bisher basiert die Preisfindung bei den meisten BPO-Verträgen auf Stückpreisen (z.B. Zahl der Mitarbeiter pro Lohn- und Gehaltsliste, etc.). Dieses Preismodell beruht auf Produktionszahlen, ähnlich dem MIPS-Ansatz (MIPS = Million Instructions per Second) im „klassischen“ IT-Bereich.

Gewinnbeteiligungsmodelle werden momentan entwickelt. Sie berücksichtigen sowohl eine Stückpreisbetrachtung als auch positive Effekte von BPO auf die Geschäftsentwicklung des auslagernden Unternehmens.

02

Einleitung

PAC und EDS möchten mit der vorliegenden Trendanalyse die Aufmerksamkeit auf ein besonderes Thema im Bereich der IT-Dienstleistungen lenken: Business Process Outsourcing (BPO) – das Auslagern eines kompletten Geschäftsprozesses oder einzelner Teilprozesse.

EDS hat PAC damit beauftragt, die vorliegende Trendanalyse durchzuführen. Als Basis wurde im Zeitraum August-September 2006 eine Anwenderbefragung unter 82 Entscheidungsträgern aus Unternehmen der deutschen Wirtschaft mit mehr als 1.000 Mitarbeitern durchgeführt. PAC analysiert den deutschen BPO-Markt seit einigen Jahren und hat bereits zwei Marktstudien dazu veröffentlicht.

Zielsetzung ist es, dem Leser das Thema BPO auf kompakte Weise zu vermitteln. Die Analyse wendet sich vor allem an wirtschaftliche Entscheidungsträger, die sich mit dieser Variante des Outsourcing und ihren Vorzügen, aber auch Grenzen vertraut machen wollen.

Über PAC

PAC ist die führende europäische Beratungs- und Marktanalysegesellschaft für die Software und IT Services-Branche. PAC berät Technologie-Anbieter sowie -Anwender bei der Planung, Entwicklung und Implementierung erfolgreicher Marktstrategien in Europa und den USA. Dabei zählen Marktstudien sowie daran anknüpfende Beratungsleistungen zum Angebot.

Mit Hauptsitz in Paris unterstützt PAC seit 30 Jahren weltweit über 300 Kunden. Deren Betreuung erfolgt über ein spezialisiertes, lokales Netzwerk mit Niederlassungen in München, New York, London und Bukarest. In München ist das Unternehmen seit 1989 vertreten.

Über EDS

EDS, eines der weltweit führenden Unternehmen für Technologie-Dienstleistungen, entwickelt für seine Kunden Lösungen zur Steigerung ihres Geschäftserfolgs. EDS hat das Outsourcing von Informationstechnologie (IT) vor mehr als 40 Jahren begründet. Heute verfügt das Unternehmen über ein breites Portfolio an Dienstleistungen rund um das Outsourcing von IT und Geschäftsprozessen (BPO: Business Process Outsourcing). EDS betreut weltweit Kunden in den Segmenten Konsumgüter und Handel, Fertigung, Finanzdienstleistungen, Gesundheit, Kommunikation, Energie, Transport und öffentliche Verwaltung.

03

Business Process Outsourcing (BPO) in Deutschland

3.1 Definition des BPO-Begriffs

Während der Beginn der Outsourcing-Geschichte sehr infrastrukturlastig war („Facilities Management“, d.h. Rechenzentrums-Outsourcing), wurden nach und nach auch die Applikationen als externalisierbar betrachtet. Business Process Outsourcing (BPO) stellt nun die ultimative Form des Outsourcings dar. Infrastruktur, Applikationen und Prozessmanagement werden ausgelagert, IT und Prozesse verschmelzen.

PAC definiert BPO wie folgt:

Der IT-Dienstleister übernimmt im Rahmen eines langfristigen Vertrags komplett die Verantwortung für den Prozess bzw. Teilprozess. Das heißt, der IT-Dienstleister übernimmt die zugrunde liegende Infrastruktur, Anwendungen sowie die Mitarbeiter und ersetzt somit den Sachbearbeiter.

IT-Outsourcing entwickelt sich immer stärker in Richtung BPO. Dazu ein konkretes Beispiel: Die Banken wollen sich aus Kosten- und Effizienzgründen vermehrt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und fokussieren sich auf kundennahe Prozesse wie z.B. Beratung, Verkauf, Information und Kundenbetreuung. Der Trend geht somit weg von der Universalbank mit hoher Fertigungstiefe im Backoffice hin zur schlanken, mehr vertriebsorientierten Bank. Voraussetzung dafür ist ein konsequentes Aufbrechen der Wertschöpfungskette. Im Rahmen eines Sourcing-Konzepts definieren schon heute verschiedene Banken die Prozesse, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören. Im Rahmen von Business Process Outsourcing lagern sie diese an ihren spezialisierten Outsourcing-Partner aus. Die IT verliert somit zumindest im Backoffice ihre zentrale Rolle bei den Banken. An deren Stelle treten Service Level Agreements (SLA), in denen die zu erbringende Leistung und der dafür zu bezahlende Preis klar definiert sind.

*BPO als ultimative
Form des
Outsourcings*

*IT-Outsourcing
entwickelt sich
immer stärker in
Richtung BPO*

3.2 Quantitative Marktentwicklung des deutschen BPO-Marktes

Der deutsche Markt für BPO gewinnt zunehmend an Dynamik

Der deutsche Markt für Business Process Outsourcing (BPO) gewinnt zunehmend an Dynamik. Während der Outsourcing-Markt in den letzten Jahren bezogen auf das Auslagern der IT-Infrastruktur und der Applikationen das am schnellsten wachsende Teilsegment des IT Services-Marktes war, kommen nun – als logische Fortsetzung des Outsourcing-Trends – die Geschäftsprozesse an die Reihe. Die Unternehmen stellen ihre gesamten Abläufe auf den Prüfstand und "screenen" anhand relevanter Merkmale, welche Geschäftsprozesse für eine Auslagerung generell in Frage kommen.

Marktvolumen für BPO 2005 von knapp 1,7 Mrd. €

Im Jahr 2005 hatte der Markt für BPO laut PAC-Definition ein Volumen von knapp 1,7 Mrd. €. Bis 2009 geht PAC davon aus, dass mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 17% zu rechnen ist.

Das liegt zum einen daran, dass im Vergleich zum angelsächsischen Raum das Thema in Deutschland noch hinterherhinkt und „junge“ Märkte generell schneller wachsen. Zum anderen erhöht sich in Deutschland die Akzeptanz für BPO. Viele Unternehmen prüfen die Möglichkeiten und erörtern im Dialog mit BPO-Anbietern die Vorteile, die dieses innovative Geschäftskonzept aufweist.

Abb. 01

Marktvolumen und Marktwachstum BPO 2004–2009 in Deutschland



04

Analyse der Anwenderumfrage

Die folgende Analyse des Anwenderverhaltens in Bezug auf BPO legt dar, welche Problemfelder die Anwender in ihren Unternehmen hinsichtlich der Geschäftsprozesse identifiziert haben. Wie begegnen sie diesen Herausforderungen unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Sourcing-Strategie und welche Gründe sprechen für und gegen das BPO-Konzept?

Es wurden insgesamt 82 Entscheidungsträger auf Business- und IT-Ebene befragt. Die Zielgruppe im engeren Sinne umfasste dabei Unternehmen in Deutschland mit mehr als 1.000 Mitarbeitern aus allen Branchen.

4.1 Deskriptive Merkmale

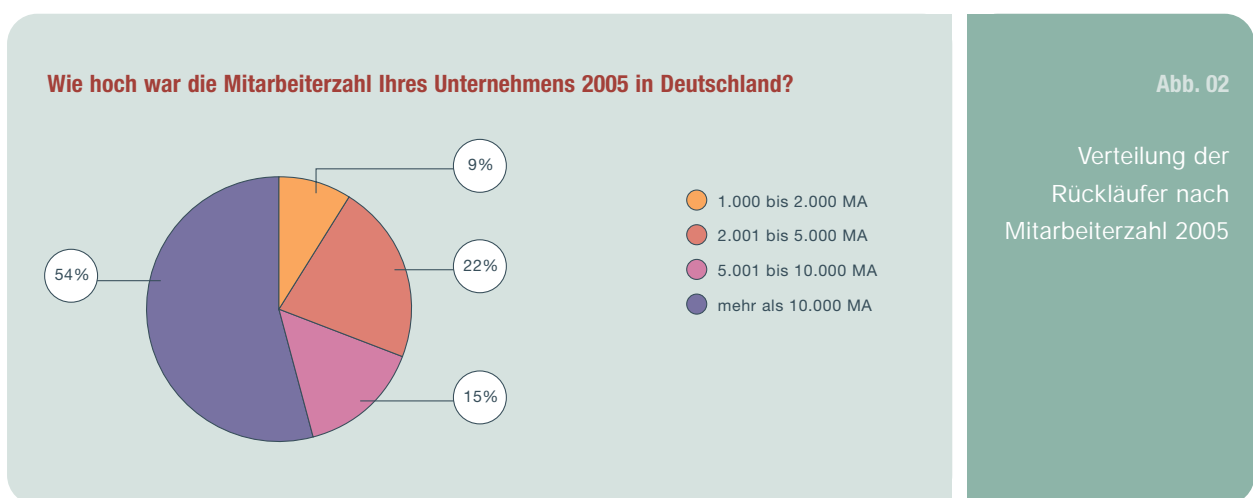


Abb. 03

Verteilung der Rückläufer nach Umsatz 2005¹

Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens 2005 in Deutschland?

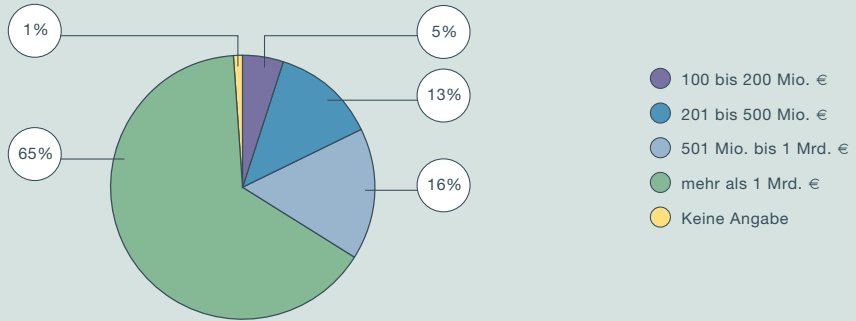
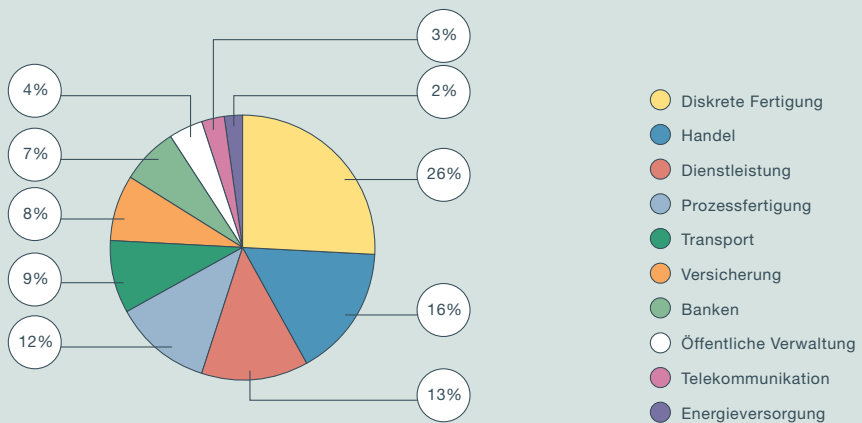


Abb. 04

Verteilung der Rückläufer nach Branche

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



4.2 Entscheidungsträger für BPO im Anwenderunternehmen

**Geschäftsführung
mehrheitlich BPO-
Entscheidungsträger**

Da es sich bei BPO um die Auslagerung von Geschäftsprozessen handelt, die in ihrer eigentlichen Funktion nicht in der IT-Abteilung aufgehängt sind, verändern sich die jeweiligen Beziehungsmuster zwischen IT-Dienstleister und Kunde. Die Umfrage bestätigt dieses Bild: Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) sehen die Geschäftsführung als Entscheidungsträger für die BPO-Entscheidung und nur noch 16% den „klassischen“ IT-Leiter. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage von PAC, dass BPO-Entscheidungen vom Top-Management getroffen werden.

¹ Bei Banken wurde die Bilanzsumme anstatt des Umsatzes herangezogen.

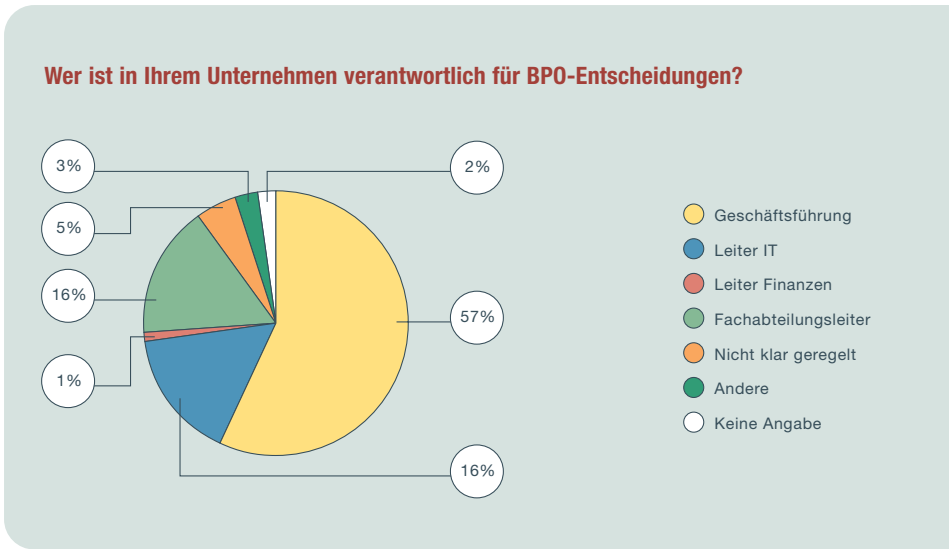


Abb. 05
BPO-Entscheidungsträger

BPO ist demnach ein Management- und kein reines IT-Konzept. Die langfristig angelegte Auslagerung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse an einen externen IT-Dienstleister, die in ihrer Reinform auch die Übernahme von Mitarbeitern beinhaltet, sollte in der Regel eine Entscheidung der Geschäftsleitung sein. Ziel von BPO ist es, die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens zu steigern.

BPO steigert die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft

4.3 Erfahrung mit IT-Outsourcing

Mehr als zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen haben bereits Erfahrungen im Bereich IT-Outsourcing gesammelt. Dieses Resultat zeigt den Reifegrad, den sich IT-Outsourcing in den letzten 15 Jahren in Deutschland erarbeitet hat.

IT-Outsourcing ist bei Anwendern etabliert

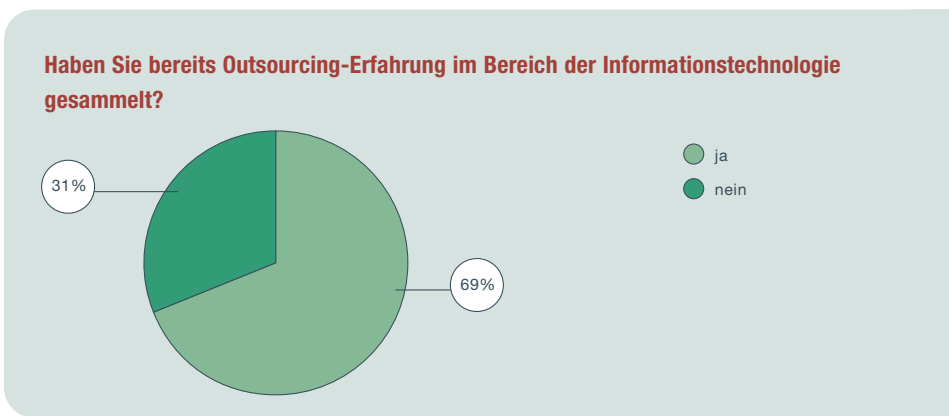


Abb. 06
Erfahrungswerte IT-Outsourcing

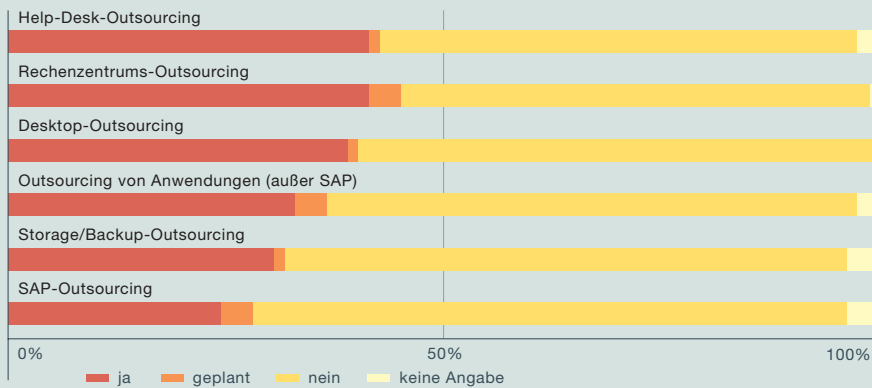
Die nächste Abbildung macht deutlich, in welchen Bereichen der IT konkrete Erfahrungen gesammelt wurden. Die bereits in der Einleitung getroffene Aussage, dass infrastrukturbezogene Outsourcing-Vorhaben am längsten am Markt existieren, wird durch die Umfrageergebnisse fundiert. Sowohl bei der zentralen (Rechenzentrum) als auch der dezentralen IT (Desktops) haben jeweils mehr als 40% der Befragten Erfahrungen mit Outsourcing gemacht.

Anwendungsbezogenes Outsourcing wurde von einem Drittel der Befragten genannt (33% haben bereits Erfahrung mit der Auslagerung von Anwendungen). Der Abstand zum Infrastruktur-Outsourcing ist dabei mit 6% nicht mehr bedeutend. Denn 39% haben beispielsweise mit Desktop-Outsourcing bereits Erfahrung gesammelt. Das heißt wiederum, dass die Kunden der IT-Outsourcing-Thematik seit dem neuen Millennium offener gegenüberstehen und die damit verbundenen Vorteile auf beiden Ebenen (Infrastruktur & Applikationen) nachvollziehen können. Diese positiven Erfahrungswerte aus dem IT-Outsourcing sind eine wesentliche Grundlage, um das Thema BPO in Deutschland voranzutreiben.

Abb. 07

Detaillierte Erfahrungswerte IT-Outsourcing

Haben Sie bereits Outsourcing-Erfahrung im Bereich der Informationstechnologie gesammelt?



4.4 Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten bei verschiedenen Geschäftsprozessen

Abb. 8 stellt dar, inwieweit ein klares Anforderungsprofil an BPO-Leistungen geknüpft ist und welche Kriterien von den Umfrageteilnehmern erwartet werden, damit es sich um BPO handelt. Dass BPO gleichbedeutend ist mit der Übertragung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse an einen externen IT-Dienstleister, darin waren sich über 90% der Befragten einig.

BPO wird zunehmend als ganzheitliches Geschäftsmodell akzeptiert

Auch das Kriterium der „vollen Verantwortungsübernahme für den Geschäftsprozess“ wird von 70% der Befragten positiv bewertet. Dieses Ergebnis spiegelt die zunehmende Reife von BPO in Deutschland wider. Das bislang in vielen Fällen transaktionsorientierte BPO-Geschäft wird zunehmend als ganzheitliches Geschäftsmodell akzeptiert.

Welches sind für Sie die entscheidenden Kriterien, damit es sich um Business Process Outsourcing handelt?

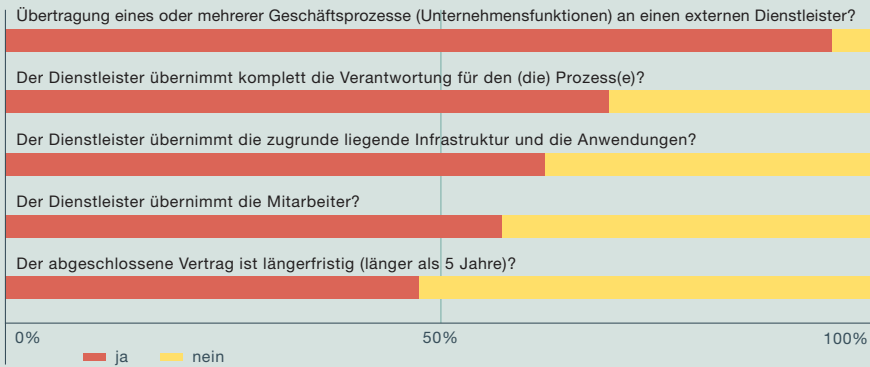


Abb. 08

Kriterien zur Definition des BPO-Begriffs

Generell wurden auch alle weiteren Kriterien wie „Mitarbeiterübernahme, Langfristigkeit und zugehöriger IT-Betrieb“ von mehr als der Hälfte der Befragten als notwendig genannt, um von BPO zu sprechen. Diese Aussage untermauert, dass für den BPO-Begriff eine allgemein gültige definitorische Grundlage am Markt existiert.

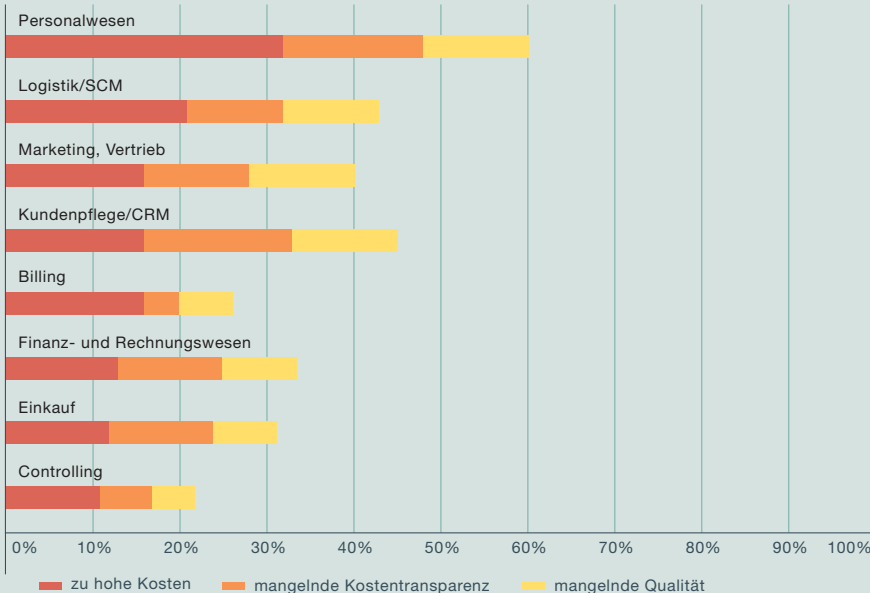


Abb. 09

Spannungsfeld Kosten und Qualität bei der Leistungserbringung

Hinsichtlich zu hoher Kosten fehlender Kostentransparenz und mangelnder Qualität haben 60% der Befragten das Personalwesen genannt. Weitere Geschäftsbereiche, die überdurchschnittlich starke Probleme in den Anwenderunternehmen verursachen, sind Customer Relationship Management und Supply Chain Management.

4.4.1 Human Resources

In Deutschland ist die Vergabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung an externe IT-Dienstleister bereits seit Anfang der 90er Jahre ein Thema.

Das Einsparpotenzial – und dieser Bereich des BPO ist stark kostengetrieben – ist hoch, da die Ausschöpfung von Skaleneffekten in diesem Umfeld greift. Wie sieht es aber mit anderen HR-Bereichen aus? Deutschland ist an sich zurückhaltend bei der Auslagerung weiterer HR-Funktionen wie beispielsweise Rekrutierung, Bewerbermanagement und Weiterbildung.

In den meisten Unternehmen sind die internen Personalverwaltungskosten nicht bekannt

In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf die allgemeinen Trends im HR-Umfeld. In den meisten Unternehmen sind die internen Personalverwaltungskosten nicht bekannt – eine Prozesskostenrechnung ist oft noch nicht eingeführt. Man findet Differenzen von bis zu 100% zwischen den verschiedenen Abteilungen – je nach Gehaltsstruktur, Qualifikation, etc. In dieser Hinsicht weisen Branchen mit starkem Wettbewerb (verarbeitendes Gewerbe, Einzelhandel) einen höheren Grad an Kostenoptimierung auf als Industriezweige mit geringerer Kostensensibilität (z.B. Versorgungsunternehmen). Ein Indikator hierfür ist beispielsweise, in welcher Abteilung Personal-Controlling stattfindet – in der Personalabteilung, in der Finanzabteilung oder in beiden. In Branchen mit hoher Arbeitsintensität (z.B. Einzelhandel, Dienstleistungen, öffentlicher Sektor) oder starker Mitarbeiterfluktuation (z.B. Hotel- und Gaststättengewerbe, Bausektor) haben Personalverwaltung (und Personalkosten) in der Regel einen höheren Stellenwert. Daher haben diese Aspekte eine größere Bedeutung für Entscheidungsträger.

Das HR-Umfeld öffnet sich momentan zunehmend für BPO-Konzepte

Das HR-Umfeld öffnet sich momentan zunehmend für BPO-Konzepte. Die Einführung einer Prozesskostenrechnung zur besseren Kostenkontrolle oder die Umsetzung von Employee-Self-Service- (ESS) Konzepten sind zwei Indikatoren für gesteigertes Kostenbewusstsein bei HR-Führungskräften. Allgemein erwartet PAC, dass sich HR immer stärker als Unternehmenswert im Bewusstsein verankert („die Personalabteilung als Geschäftsbereich“). Global agierende Unternehmen suchen HR BPO-Anbieter mit globalen Service Center-Angeboten wie beispielsweise EDS, die durch ein Netz lokaler Niederlassungen auf fünf Kontinenten ergänzt werden. Die Unternehmen verlangen heute die Bereitstellung umfassender HR-Dienstleistungen im Inland sowie weltweit mit Hilfe von Systemen und Prozessen, die Skaleneffekte bieten und die Notwendigkeit zukünftiger Investitionen in schnell veraltende Technologie verringern oder ganz beseitigen.

Global agierende Unternehmen suchen HR BPO-Anbieter mit globalen Service Center-Angeboten

Dabei fordern Unternehmen heute höhere Kosteneinsparungen, mehr Prozessverbesserungen und eine bessere Integration, um sicherzustellen, dass diese extern vergebenen Aufträge zur Erreichung ihrer Geschäftsziele beitragen. Sie wollen eine langfristige Beziehung mit einem Geschäftspartner, nicht nur einen Vertrag mit einem IT-Dienstleister. Sie suchen einen Partner, der die Integrationsmöglichkeiten zwischen vielen HR-Prozessen maximieren und verschiedene HR-Prozesse neu gestalten kann, um so kontinuierliche Prozessverbesserungen anzustoßen. Ziel ist es, den Mitarbeitern bessere Service-Levels zu liefern und Kosten zu senken. Prozessverbesserungen sind jedoch leichter zu

erreichen, wenn die Unternehmen nicht nur einzelne Transaktionen oder Funktionen auslagern. Das Outsourcing sollte sich also auf ganze Prozesse oder mehrere spezifische HR-Prozesse beziehen, wenn maximale Vorteile erreicht werden wollen.

4.4.2 Finance & Accounting (F&A)

Der F&A-Bereich wird hinsichtlich der vorgegebenen Problemfelder kumuliert von einem Drittel der Teilnehmer als problembehaftet bewertet.

Die Argumente für BPO im F&A-Bereich werden überzeugender angesichts des wachsenden Kostendrucks auf die Unternehmen. Die F&A-Abteilungen deutscher Unternehmen arbeiten in vielen Fällen nicht effizient genug und damit zu kostenintensiv. Laut PAC werden durchschnittlich 40% der F&A-Ressourcen durch Transaktionen gebunden, die keine strategische Bedeutung haben.

Risikomanagement und Controlling bleiben die zwei strategischen Pfeiler einer F&A-Abteilung. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens werden weitreichende Analyse-Methoden immer wichtiger. Die transaktionsorientierte Buchhaltung im Bereich Kreditoren und Debitoren ist dabei kaum von Relevanz und eignet sich sehr gut für eine langfristig angelegte Fremdvergabe.

F&A-Abteilungen deutscher Unternehmen arbeiten in vielen Fällen nicht effizient genug

4.4.3 Procurement

Knapp ein Drittel der Befragten bewertet die eigenen Einkaufsprozesse als problematisch. BPO in Teilbereichen des Einkaufs kann dabei ein richtiger Lösungsansatz sein. Einzelne Einkaufsbereiche, vor allem im Bereich indirekte Güter, bis hin zu ganzen Einkaufsabteilungen werden an externe IT-Dienstleister vergeben. Die Auslagerung der Hilfsgüter unterscheidet sich dabei bezüglich der generellen Auslagerungsfähigkeit von strategischen Systemkomponenten deutlich.

Hilfsgüter haben wenig strategischen Nutzen. Der Beschaffungsprozess bindet kaum Know-How für das eigentliche Kerngeschäft. Bei Systemkomponenten ist die Situation anders. Die Engineering-Kompetenzen des Zulieferers sind von hoher Bedeutung für die weitere Produktentwicklung. Deshalb bleibt eine enge Verbindung zum Zulieferer im Rahmen des eigenen Lieferantenmanagements sehr wichtig.

Beim Auslagern von Einkaufsprozessen kommen wie bei allen anderen Funktionen die Ausnutzung von Skaleneffekten des IT-Dienstleisters und die damit verbundene Preisreduktion durch Mengenrabattstaffeln zum Tragen. Ein IT-Dienstleister kann somit zur zentralen Schnittstelle der strategisch orientierten Inhouse-Einkaufsabteilung eines Unternehmens werden. Die externe Beschaffung von unkritischen Gütern führt zu einer höheren Kostentransparenz und bietet weitreichende Möglichkeiten, Kosten zu reduzieren.

Vergabe einzelner Einkaufsbereiche an externe IT-Dienstleister

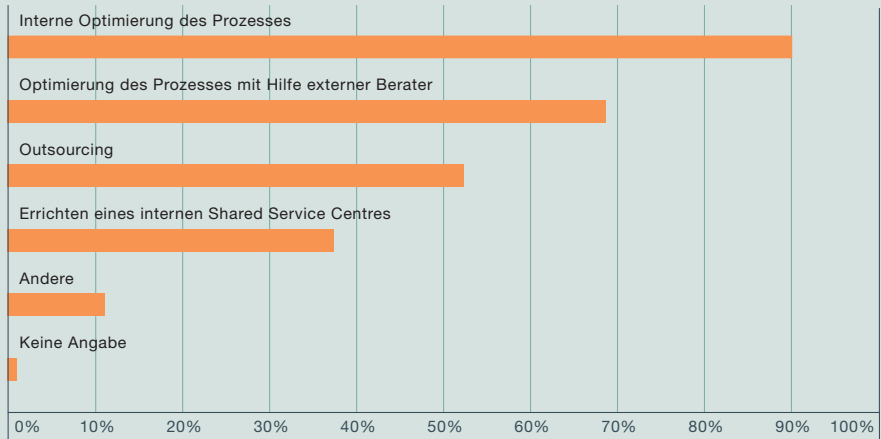
4.4.4 Lösungsansätze zur Geschäftsprozessoptimierung

In erster Linie wird über die interne Optimierung versucht, die Probleme in den Griff zu bekommen. 90% der Befragten nannten dies als Lösungsansatz.

Abb. 10

Lösungsansätze zur Geschäftsprozessoptimierung

Wie begegnen Sie diesen Herausforderungen?



Bei den vorgegebenen Sourcing-Optionen wird die Optimierung des Prozesses unter Zuhilfenahme externer Berater von knapp 70% genannt. Im Rahmen eines Projekts werden externe Berater auf bestimmte Zeit zur Optimierung der jeweiligen Geschäftsprozesse eingesetzt.

Outsourcing von Geschäftsprozessen wird von den Befragten höher bewertet als die Einrichtung eines eigenen Shared Service Centres (SSC)

Des Weiteren wird das Outsourcing von Geschäftsprozessen von den Befragten höher bewertet als die Einrichtung eines eigenen Shared Service Centres (SSC). Dabei bestätigt sich der Trend, dass die Vorteile, die ein externer IT-Dienstleister bieten kann, wahrgenommen werden. Es ist zwar auch zutreffend, dass die Einrichtung eigener SSC ähnliche Effizienzsteigerungen ermöglicht. Oftmals findet sich das Unternehmen aber in einer Sackgasse wieder, da ein einmal errichtetes Center wenig Flexibilität bietet, um auch in Zukunft innovative Wertbeiträge für den „internen“ Kunden zu generieren. Die flexible Anpassung an sich stetig ändernde Geschäftsbedingungen lässt sich bei internen SSC aufgrund mangelnder Erfahrung in vielen Fällen schwieriger umsetzen, als bei einer Fremdvergabe.

Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Betreibermodelle unterscheiden:

1) Einrichtung eines eigenen SSC

Aufgaben, Funktionen oder Tätigkeiten, die bislang in gleicher oder ähnlicher Form an mehreren Stellen im Unternehmen durchgeführt wurden, werden an einer (manchmal auch mehreren) zentralen Stelle(n) zusammengefasst. Die Kernbereiche des Unternehmens teilen sich dann die Nutzung und die Kosten für das SSC.

2) Ein Joint Venture als SSC zwischen Kunde und IT-Dienstleister

Das Joint Venture-Modell hat den Vorteil, dass die Risiken auf zwei Schultern verteilt werden und die Kernkompetenzen des jeweiligen Partners optimal eingesetzt werden können. Nachteilig bei diesem Konzept sind die Steuerung des SSC und die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen. Das Risiko, dass sich die Partner gegenseitig für Fehler verantwortlich machen, ist hoch.

3) Die vollständige Auslagerung an einen IT-Dienstleister

Kosten und Risiken für das Unternehmen werden minimiert und größtenteils vom IT-Dienstleister übernommen. So können Unternehmen rasch auf etablierte Infrastrukturen zugreifen und das Risiko gering halten, während sie im Normalfall zu einem früheren Zeitpunkt größere Vorteile nutzen können, als dies beim internen SSC-Modell möglich wäre.

Historisch gesehen gibt es keinen klaren Favoriten unter diesen drei Ansätzen. Es deutet jedoch immer mehr darauf hin, dass unternehmenseigene SSC verkauft oder an BPO/IT-Dienstleister übergeben werden. Diese Tendenz ist analog zu einer speziell in Deutschland zu beobachtenden Entwicklung – dem Verkauf sogenannter 'IT-GmbHs'. Langfristig erwartet PAC eine ähnliche Zunahme beim Verkauf interner SSC an externe Anbieter, die dann für die zentralisierte Abwicklung von Geschäftsprozessen eingesetzt werden. PAC macht drei Hauptgründe dafür aus, dass sich Unternehmen für das Auslagern von Geschäftsprozessen an externe Anbieter entscheiden, statt interne SSC einzurichten bzw. selbst zu betreiben.

Langfristig erwartet PAC eine Zunahme beim Verkauf interner SSC an externe Anbieter

Zum einen ist der Aufbau und laufende Betrieb eines eigenen SSC eine komplexe Aufgabe, die die richtige Mischung aus Erfahrung, Fähigkeiten, bewährten Best Practice-Prozessen und geeigneter Technologie erfordert. Bereits etablierte, industrialisierte SSC hingegen, die von BPO-Anbietern betrieben werden, minimieren die Time-to-Value und ermöglichen erhebliche Skaleneffekte.

Zum zweiten sind neu eingerichtete Center selten optimiert, nachdem der Service-Transfer abgeschlossen ist. Es sind also der Einsatz zusätzlicher Technologien sowie weitere Optimierungsmaßnahmen nötig, um stärkere Prozessautomatisierung zu erreichen und letztendlich Möglichkeiten für die Ressourcen-Reduzierung zu schaffen. Die Investition in Prozessverbesserungen hat ihre Grenzen, da der Return on Investment angesichts der hohen Kosten für Reengineering-Ressourcen lange dauert. Durch die Nutzung der Reengineering-Kapazitäten eines BPO-Anbieters hingegen können die Vorteile von Optimierung und Reengineering früher realisiert werden.

Drittens erfordern optimierte SSC laufende Investitionen sowie kontinuierliche Service-Verbesserungen, um Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Etablierte BPO-Anbieter können hochentwickelten Lösungen als Standard anbieten und die Kosten auf mehrere Kunden verteilen.

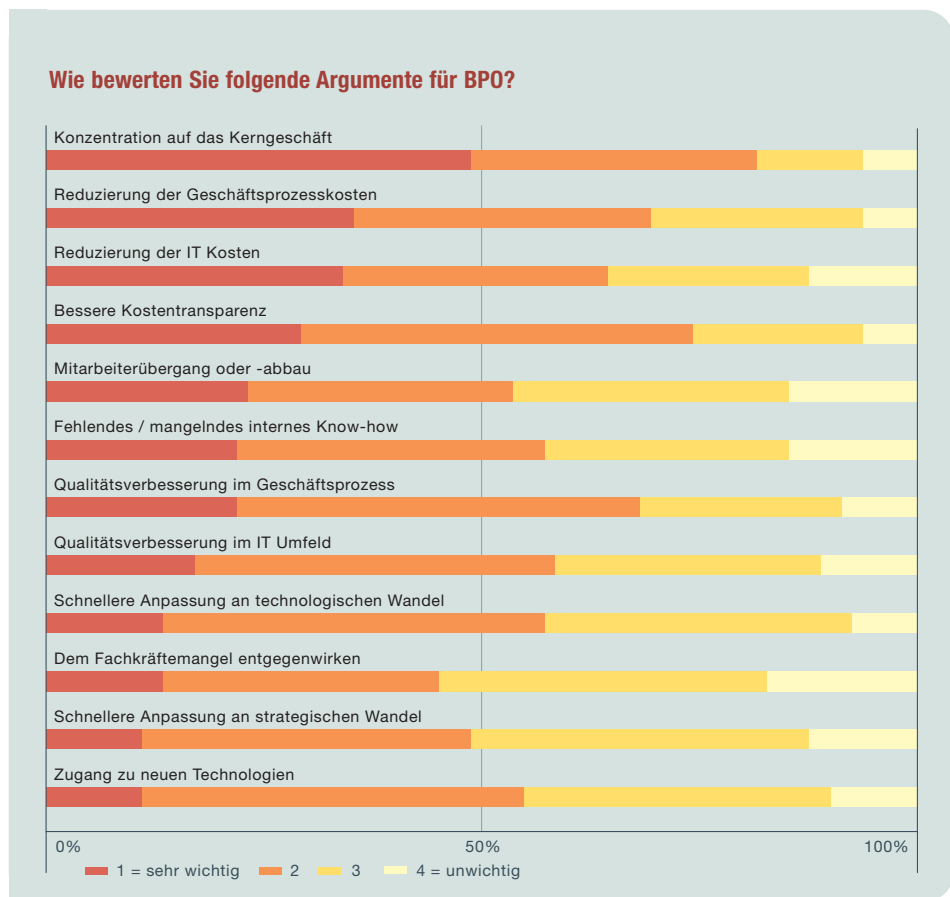
Die Anbieter von BPO-Dienstleistungen sind in der Lage, größeren Nutzen aus Shared Services-Lösungen zu ziehen als Unternehmen mit ihren eigenen SSC. Der Grund hierfür ist, dass sie in Fähigkeiten, Prozesse und Infrastruktur investieren, die Teil ihres Kerngeschäfts sind.

4.5 Gründe für BPO aus Anwendersicht

Die Befragten hatten bei der vorliegenden Frage nach den Gründen für BPO die Möglichkeit, ihre Aussagen auf einer 4-stufigen Skala einzuordnen (1 = sehr wichtig, 4 = unwichtig).

Abb. 11

Gründe für BPO



Konzentration auf das Kerngeschäft

Die Konzentration auf das Kerngeschäft ist für knapp die Hälfte der Befragten ein sehr wichtiger Grund, BPO-Konzepte einzusetzen. Viele Unternehmen in Deutschland haben mittlerweile erkannt, dass administrative Funktionen nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen gehören.

Kosteneinsparung

Kosteneinsparungspotenziale spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Die Reduzierung sowohl der Geschäftsprozesskosten als auch der zugehörigen IT-Kosten wird von fast 40% der Befragten als sehr wichtiges Kriterium zu Gunsten von BPO gewertet.

Kostentransparenz

Damit verbunden ist auch das Kriterium der verbesserten Kostentransparenz, die man durch ein transparentes BPO-Konzept erreicht. Der IT-Dienstleister berichtet auf Basis

detaillierter Service Level Agreements in regelmäßigen Abständen über die erbrachte Servicequalität. Ebenfalls als wichtige Gründe für BPO wurden Themen rund um die Qualität der Leistungserbringung genannt. Sowohl auf IT- als auch Geschäftsprozess-ebene erhoffen sich die Kunden eine merkliche Verbesserung.

Servicequalität

Ein weiterer Punkt ist die schnellere Anpassungsfähigkeit an den technologischen Wandel, die von über der Hälfte der Befragten als sehr wichtig bzw. wichtig eingeschätzt wurde. Der klassische IT-Dienstleister hat seine Kernkompetenz in der Auswahl und Implementierung neuester Technologien und steht dem Kunden damit als professioneller Partner zur Verfügung.

Schnellere Anpassungsfähigkeit an den technologischen Wandel

Die Sicherstellung hochverfügbarer und beständiger Infrastruktur und die Auswahl der optimalen Anwendungen sind ein Pluspunkt, wenn Unternehmen mit externen BPO-Anbietern zusammenarbeiten. Der BPO-Kunde bekommt dadurch mehr Freiraum für die strategische Weiterentwicklung seiner Kernkompetenzen.

Nach einer intensiven Analysephase das richtige Maß an Kostendegression und Qualitätsverbesserung zu finden ist zudem eine der wichtigsten Anforderungen, die bei BPO-Vorhaben an IT-Dienstleister und Kunden gestellt werden.

4.6 Gründe gegen BPO aus Anwendersicht

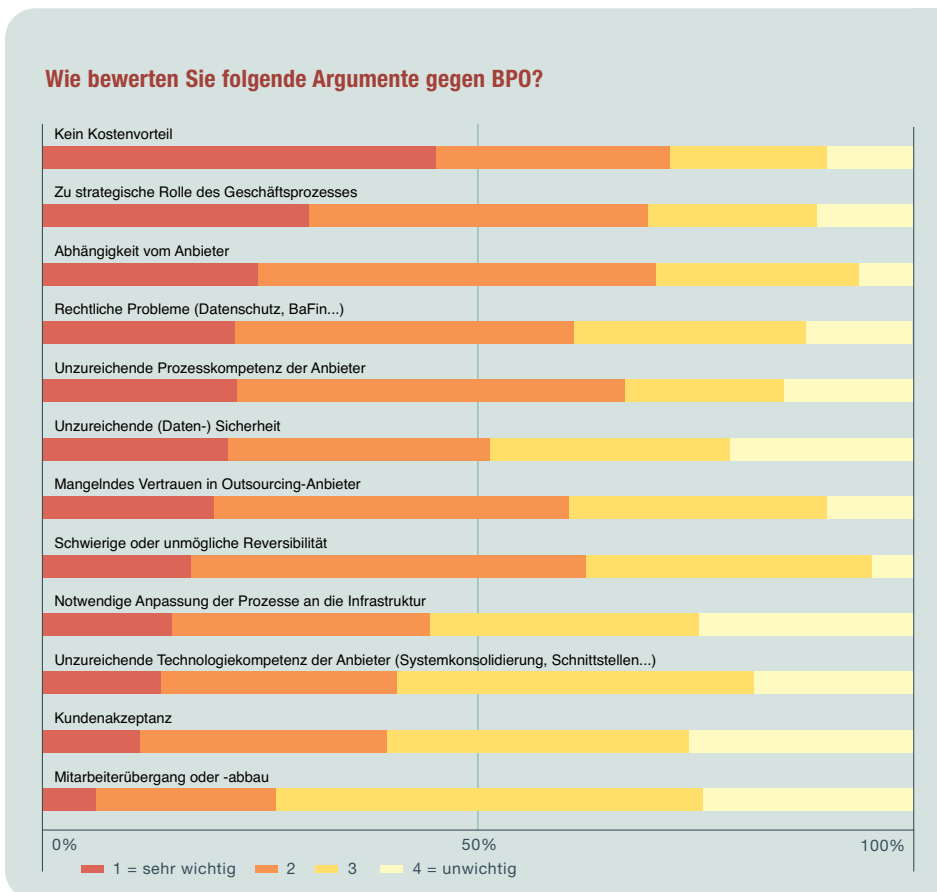


Abb. 12

Gründe gegen BPO

Die in Abb. 12 dargestellten Argumente gegen BPO-Aktivitäten werden von mehr als 50% der Befragten als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft. Fast die Hälfte aller Befragten ist der Meinung, dass kein Kostenvorteil durch BPO-Maßnahmen zu erzielen ist.

***Klare Definition
der Anforderungen
in Bezug auf Preis
und Qualität***

Die Bewertung der Kosteneinsparungspotenziale ist ambivalent, denn bei der Frage nach den Gründen für BPO stuften knapp drei Viertel der Befragten dies als wichtig ein. Dies bedeutet, dass der potenzielle Kunde seine Anforderungen in Bezug auf Preis und Qualität klar definieren sollte. Die strategische Ausrichtung des BPO-Vorhabens sollte dabei so transparent wie möglich gemacht werden. Das Portfolio an abgestuften Leistungen seitens des BPO-Dienstleisters ist dabei sehr variabel und kann auf die jeweiligen Kundenanforderungen genau abgestimmt werden.

***Zu strategische
Rolle eines
Geschäftsprozesses***

Ein weiterer wichtiger Grund, sich gegen BPO zu entscheiden, liegt in der zu strategischen Rolle eines Geschäftsprozesses. Die Abwicklung von z.B. HR- oder Einkaufsprozessen an Dritte abzugeben, kostet nach wie vor Überwindung, weil der Kontrollverlust als zu hoch angesehen wird. PAC ist der Meinung, dass diese Zurückhaltung in vielen Fällen unberechtigt ist, da die genaue Definition der Service Level Agreements höchstmögliche Transparenz in den Prozessen sicherstellt und nach Vertragsabschluss eine partnerschaftliche Zusammenarbeit die Grundlage jedes BPO-Vertrags bilden soll.

Weitere Gründe gegen BPO, die von 50% oder mehr der Befragten als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft wurden, sind:

- Abhängigkeit vom Anbieter
- Rechtliche Probleme
- Mangelndes Vertrauen in Outsourcing-Anbieter
- Unzureichende Prozesskompetenz der Anbieter
- Schwierige oder unmögliche Reversibilität

Der Trend zur vollständigen Automatisierung und somit zu weniger Personal ist unaufhaltsam. Dies erklärt, warum das Thema des Mitarbeiterübergangs/-abbaus den Befragten am unwichtigsten ist, in ihrer Entscheidung gegen BPO.

4.7 Bewertung ausgewählter Kriterien bei der IT-Dienstleisterauswahl

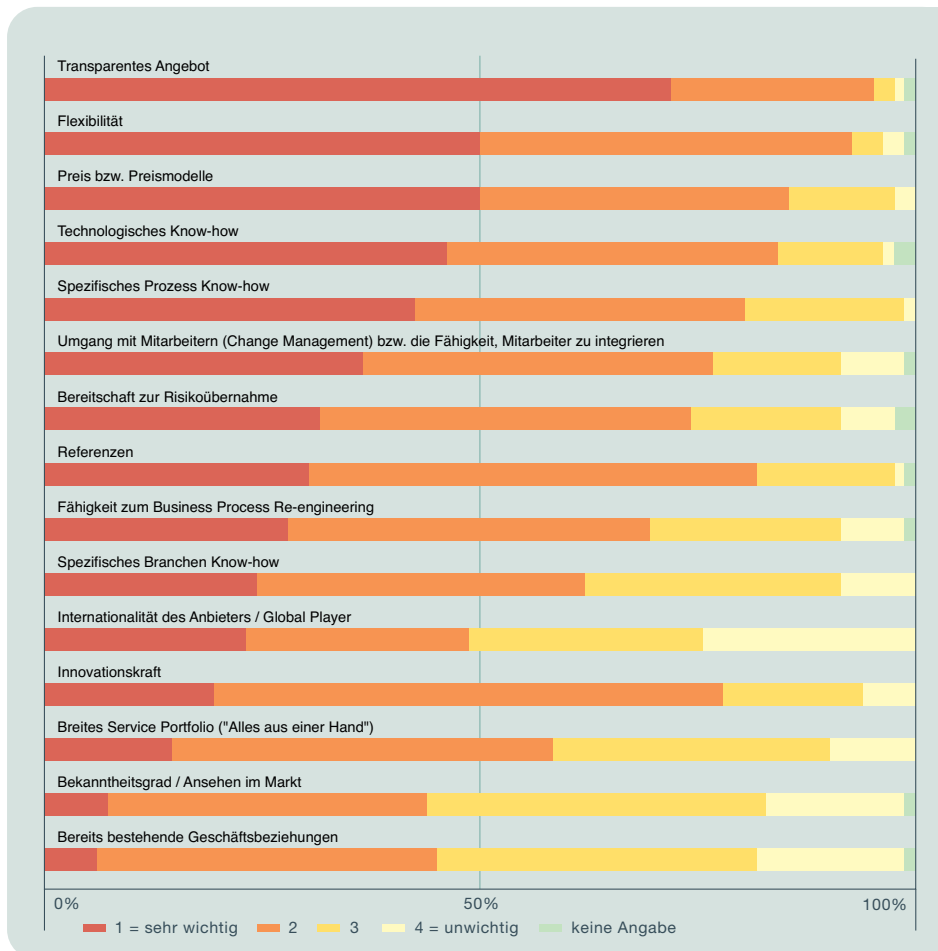


Abb. 13

Kriterien bei der IT-Dienstleisterauswahl

Die Kriterien, die bei der Auswahl des IT-Dienstleisters eine große Rolle spielen, lassen vor allem auf der Anbieterseite noch Handlungsbedarf erkennen. So erachten fast alle Anwender ein transparentes Angebot als wichtig bis sehr wichtig. Hier können z.B. einheitlich formulierte, standardisierte Service-Level-Kataloge Abhilfe schaffen, die insgesamt eine neue Transparenz ermöglichen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Befragten bereits bestehende Geschäftsbeziehungen mehrheitlich als weniger wichtig bis unwichtig beurteilen. Aus der Sicht von PAC besteht hier auf beiden Seiten Handlungsbedarf. Zum einen würdigt der Anwender noch zu selten die Vorteile, die eine langfristig angelegte Zusammenarbeit mit sich bringt („Partnerschaft“ statt „Kunden-Lieferanten-Beziehung“), und zum anderen haben es die meisten Anbieter immer noch nicht geschafft, die Kunden von eben genau diesen Vorteilen zu überzeugen!

*Transparentes
Angebot*

*Bereits
bestehende
Geschäfts-
beziehungen*

4.8 Optimierungsmaßnahmen und Preismodelle bei BPO-Konzepten

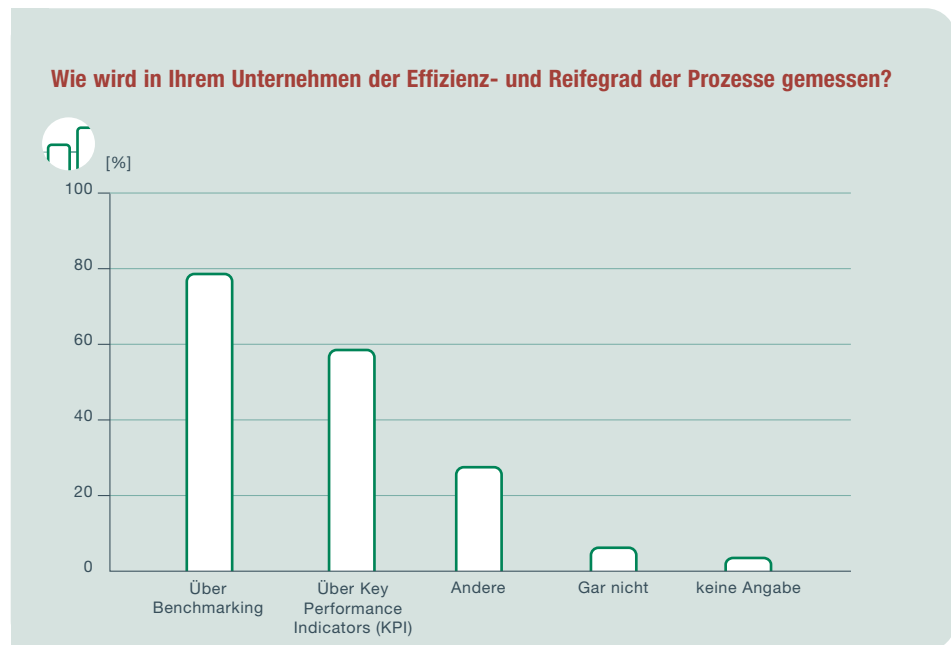
4.8.1 Optimierungsmaßnahmen

Benchmarking

Benchmarking rangiert in der Gunst der Befragten an erster Stelle, um Effizienz- und Reifegrade von Prozessen zu messen. Mehr als drei Viertel der Befragten wenden die wettbewerbliche Vergleichsanalyse an, um Best Practices abzuleiten und auf das eigene Unternehmen anzuwenden.

Abb. 14

Methoden zur Messung der Effizienz- und Reifegrade bei Geschäftsprozessen



Key Performance Indicators (KPI)

Mehr als die Hälfte der Befragten nutzt zudem so genannte Key Performance Indicators (KPI). Hierbei werden definierte Messgrößen einzelner Prozesse eingesetzt, die der Prozessverantwortliche durch regelmäßiges Monitoring optimieren kann.

Damit wird eine systematische Prozessverbesserung angestoßen und kontinuierlich überwacht. Eine Verbindung zum Benchmarking entsteht beim Einsatz von KPI durch die Gewinnung von Best Practices als Grundlage für die Festlegung der Messgrößen bzw. zur Bewertung des erreichten Optimierungsgrads. Beide Modelle sind also verzahnt, können aber auch einzeln wichtige Erkenntnisse bei der Prozessoptimierung liefern.

Darüber hinaus wurden unter „Andere“ verschiedene weitere Prozessoptimierungsmöglichkeiten genannt, wie beispielsweise Six Sigma oder der Einsatz von Balanced Scorecards. Insgesamt setzen 93% der Befragten Instrumente zur Messung und Optimierung von Prozessen ein. Das deutet auf die allgemeine Reife der Unternehmen hin, die bereits in die kontinuierliche und systematische Prozessoptimierung investieren. Die Mehrheit der Unternehmen hat somit einen hohen Wahrnehmungsgrad für defizitäre Geschäftsprozesse erreicht.

Dieses Wissen sollten potenzielle BPO-Kunden dazu nutzen, mit den potenziellen IT-Dienstleistungsunternehmen sukzessive über die Vorteile von BPO aus Prozessoptimierungssicht zu diskutieren.

4.8.2 Preismodelle

Bisher basiert die Preisfindung bei den meisten BPO-Verträgen auf Stückpreisen (z.B. Zahl der Mitarbeiter pro Lohn- und Gehaltsliste, etc.). Dieses Preismodell beruht auf Produktionszahlen, ähnlich dem MIPS-Ansatz (MIPS = Million Instructions per Second) im „klassischen“ IT-Bereich.

Für den Kunden bedeutet dies einen Wechsel von Fixkosten zu variablen Kosten. Die Aufgabe des BPO-Dienstleisters besteht darin, eine leistungsfähige und flexible Infrastruktur und Organisation zur Verfügung zu stellen. Bei diesem Preisfindungsmodell verpflichten sich die Kundenunternehmen, dem BPO-Dienstleister eine einheitliche Gebühr pro Arbeitseinheit zu zahlen.

*Stückpreise
mit festgelegtem
Maximum/Minimum*

*Wechsel von
Fixkosten zu varia-
blen Kosten*

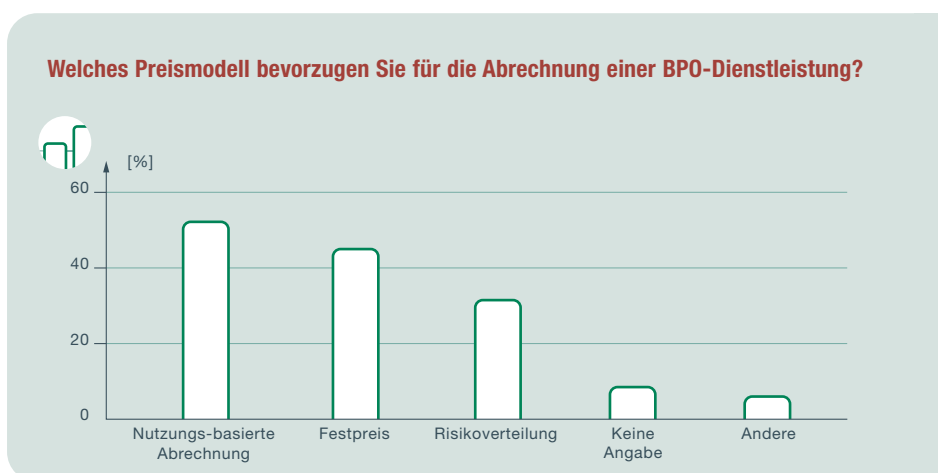


Abb. 15

Bevorzugte
Preismodelle

Gewinnbeteiligungsmodelle werden als Alternative zur nutzungsabhängigen Preisfindung momentan entwickelt. Sie berücksichtigen nicht nur den Effekt der (Stück-)Kostensenkung, sondern auch positive Effekte von BPO auf das Geschäft des Kunden, beispielsweise auf Grundlage der Zahl neuer Kunden oder des Umsatzwachstums mit Bestandskunden. 30% der Befragten bevorzugen die Risikoverteilung/Gewinnbeteiligung als geeignetes Preismodell.

*Gewinn-
beteiligungs-
modelle*

Dies unterstreicht die aktuelle Bedeutung von Kostenreduzierungen für BPO-Entscheidungen und zeugt von einem bestimmten Mangel an Innovation auf beiden Seiten – bei Kunden und Anbietern. In diesen Fällen hat der Outsourcer in der Regel keinen Einfluss auf die Nachfrage. Er ist lediglich für das flexible und reibungslose Funktionieren der Services verantwortlich – und das Hauptgewicht liegt auf Kostenreduzierung. Ein Vergleich mit Abb. 13 zeigt zudem, dass die Innovationskraft eines BPO-Anbieters mittlerweile zu einem wichtigen Gradmesser geworden ist. Mehr als drei Viertel der Befragten bewerten dieses Kriterium bei der IT-Dienstleisterauswahl als wichtig bis sehr wichtig.

*Innovations-
kraft eines
BPO-Anbieters
ein wichtiger
Gradmesser*

05

Fazit und Ausblick

Der Markt für Business Process Outsourcing (BPO) in Deutschland gewinnt an Reife. IT-Anbieter professionalisieren sukzessive ihr Angebot, und die Anwender öffnen sich diesem modernen Management-Konzept. Die momentane Marktlage ist noch transaktionsorientiert, also auf Kostendegression durch die Ausschöpfung von Skaleneffekten ausgerichtet. Beim innovativen Ansatz der Geschäftsprozesstransformation mit hohem Beratungsanteil und gleichzeitigem Betrieb durch einen externen IT-Dienstleister ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis er in Deutschland an Fahrt gewinnt. 2005 wurden in Deutschland bereits knapp 1,7 Mrd. € mit BPO-Konzepten umgesetzt.

Die „Konzentration auf das Kerngeschäft“ wird als Argument für BPO genannt. Der Kunde soll sich seinem eigentlichen Geschäft widmen können, während ein IT-Dienstleister jene Leistung erbringt, auf die wiederum er spezialisiert ist. In der Produktion und in der IT stellt dies ein bewährtes Konzept dar.

Ist das in Zukunft auch der Königsweg bei den administrativen Geschäftsprozessen?

Eine strikte Trennung zwischen IT- und Geschäftsprozessen ist nicht mehr gegeben. Viele IT-Dienstleister sind heute in der Prozessberatung und -optimierung ebenso zu Hause wie in der IT. Der Betrieb im Anschluss an ein Beratungsprojekt ist dabei eine logische Folge, die langfristige Kundenbeziehungen verspricht.

IT-Dienstleister erweitern ihr Leistungsangebot, indem sie den Schritt von Beratung zu BPO (Dauer-/Wiederholungsgeschäft) oder von IT-Outsourcing zu BPO gehen. Für klassische IT-Dienstleister ist das vorrangige Ziel, das Geschäft des Kunden durch intelligenten Einsatz von Informationstechnologie effizienter und flexibler zu gestalten. Das Verständnis für die Abläufe beim Kunden ist dabei unumgänglich. Wenn die Performance von Infrastruktur und Anwendungen stimmt, und gegebenenfalls auch schon Teilprozesse administrativ begleitet werden (z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung), warum nicht noch einen Schritt weiter in Richtung BPO gehen?

Für die Platzierung von BPO-Leistungen am Markt gibt es unterschiedliche Ansätze, die alle in dieselbe Richtung gehen. Neben unverzichtbaren Branchen- und Prozess-Kenntnissen sind dedizierte Methodologien und Vorgehensmodelle wesentlich, vor allem im Change Management-Umfeld. Hinzu kommt die globale Delivery-Fähigkeit, die effiziente und internationale Lieferbedingungen sicherstellen muss, inklusive Near- und Offshore-Ressourcen.

Gerade wenn der BPO-Anbieter Kernprozesse übernimmt, verlangen Kundenunternehmen von ihm auch, seine fundierten Branchen- und Prozesskenntnisse unter Beweis zu stellen, vor allem durch Referenzprojekte in derselben Branche bzw. bezüglich desselben Geschäftsprozesses. Bei der Vergabe von BPO-Aufträgen spielt das Kundenvertrauen eine zentrale Rolle – mehr als bei anderen IT-Dienstleistungen.

Die Kombination von Geschäftsprozess-Kompetenzen und IT Services-Kompetenzen bei einem BPO-Anbieter macht den Mehrwert einer Externalisierung aus. Anwenderunternehmen können durch die Optimierung ihrer Prozesse, beispielsweise durch Einrichtung eines Shared Services Center durch einen IT-Dienstleister einen hohen Grad an Effizienz, und damit langfristige Innovationsfähigkeit sowie stetige Kostenreduktion erreichen.

Transparente Kosten sind den Anwendern, nach Meinung von PAC, wichtiger als die reine Kostensenkung. BPO-Anbieter kommen ihren Kunden zudem durch flexible Zahlungsmöglichkeiten entgegen, z.B. durch erfolgsorientierte Zahlungsmodelle. BPO verspricht Kunden eine höhere Flexibilität sowie kürzere Produkteinführungszeiten, so dass sich die Service-Qualität insgesamt verbessert. Gleichzeitig kann sich der BPO-Anwender seinerseits auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

Der erfolgreiche BPO-Anbieter der Zukunft sollte Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten, die ihn von seinen Mitbewerbern differenzieren. Die Innovationsfähigkeit, als IT-Dienstleister/BPO-Anbieter den Kunden bei allen Aspekten der Unternehmensstrategie zu unterstützen und proaktiv zu handeln, wird dabei eine Schlüsselrolle spielen.

06

Fragen an EDS zum Thema BPO



Interview mit
Joachim Langmack
 Geschäftsführer EDS in Deutschland

EDS ist als einer der weltweit größten Infrastruktur-Outsourcer bekannt. Welche besonderen Anforderungen stellt BPO an einen IT-Dienstleister?

Joachim Langmack: Als der Pionier unter den IT-Outsourcing-Dienstleistern ist EDS prädestiniert, den Kunden auch Business Process Outsourcing (BPO) Services anzubieten. Denn aus einer kundenorientierten Organisation heraus beinhaltet BPO die leistungsorientierte Kombination von Systemen, Applikationen und den darüber gelagerten Prozessen. Hier kann EDS sowohl auf das über viele Jahre erfolgreicher Arbeit gewachsene Know-how in den Bereichen der Infrastruktur und der Anwendungen und auf die daraus gewonnene umfangreiche Industrie-Expertise zurückgreifen. Im Bereich HR BPO beispielsweise bietet EDS bereits seit 25 Jahren Services an. Durch unsere Consulting Service Line und die Partnerschaft mit Towers Perrin gehen wir in die aktive Prozessgestaltung hinein. Die Lösungen werden individuell auf die zu optimierenden Prozessgegebenheiten beim Kunden hin entwickelt und implementiert. An dieser Stelle will ich ausdrücklich hervorheben, dass der Kunde natürlich die Verantwortung für die strategischen Entscheidungen und das gemeinsam aufgebaute Governance-Modell behält. EDS bringt die Flexibilität aus seinem Agile-Enterprise-Konzept mit, und kann so den jeweiligen Kunden mit seinen stetig wechselnden und wachsenden Anforderungen mit innovativen Lösungen unterstützen.

Auf welche Geschäftsprozesse konzentriert sich EDS im Rahmen von BPO-Verträgen?

Joachim Langmack: Das EDS Portfolio im Business Process Outsourcing reicht von Administrative Services über CRM-Services bis hin zu HR-Services und F&A-Services. Auf den beiden zuletzt genannten Services liegt der Fokus von EDS in Zentraleuropa, da wir der Überzeugung sind, dass sie in den nächsten drei bis fünf Jahren den Hauptanteil an BPO-Dienstleistungen ausmachen werden.

Wie sieht Ihr Liefermodell im Bereich HR BPO aus?

Joachim Langmack: In Kooperation mit dem Human Resource Management Consulting Unternehmen Towers Perrin stellt EDS die gesamte Leistungspalette des HR Outsourcing für Kunden durch die gemeinsame Tochter ExcellerateHRO zur Verfügung. ExcellerateHRO übernimmt vom Kunden die administrativen Prozesse, so dass dieser sich auf seine Kernkompetenzen, seine Strategie und deren Umsetzung konzentrieren kann. Über sämtliche involvierten Services und die darunter liegende Technik hinweg sorgt ExcellerateHRO für eine gesteigerte Kosteneffizienz sowie reibungslose Implementierung und Abwicklung.

Viele Anwender fordern eine transparente Angebotstruktur von den IT-Dienstleistern. Mit welchen Mitteln reagiert EDS auf diese Problematik?

Joachim Langmack: Basis unserer Zusammenarbeit mit dem Kunden sind die detailgenauen Service-Level-Agreements (SLA). Diese können Bestandteil eines übergeordneten Business Level Agreements (BLA) sein. BLA ermöglichen eine vollständige Ausrichtung der zu erbringenden Dienstleistung während der Erfassung, Ausführung, Kontrolle und Abrechnung auf das Kerngeschäft des Kunden. Hierbei vereinbart EDS mit seinen Kunden, welche Leistungen wie erbracht werden sollen. Dies geschieht zunächst auf der Grundlage von Standardleistungen, die aus von EDS erprobten Best-in-Class Prozessen bestehen und dann auf die Kundenanforderungen individuell angepasst werden. Diese Vorgehensweise von EDS ermöglicht es den Kunden, bereits in der Angebotsphase die Leistungen im Vergleich zu den eigenen Kosten zu beurteilen. Nehmen wir als Beispiel eine Gehaltsabrechnung: Wir vereinbaren einen Preis pro so genanntem Payslip. Im Preisumfang sind die notwendigen Arbeiten für die Erzeugung und Administration eines Payslip enthalten. Der Kunde kann somit exakt kalkulieren. Er hat darüber hinaus die Flexibilität, auf Schwankungen zu reagieren, wenn sich die Anzahl der Mitarbeiter verändert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Kunden mit diesem Preismodell sehr zufrieden sind.

Wie beurteilen Sie die Vorteile eines globalen BPO-Dienstleisters für lokal und global agierende Unternehmen?

Joachim Langmack: Ein globaler BPO-Dienstleister wie EDS mit seiner geographischen Reichweite hat den Vorteil, rund um die Uhr für den Kunden überall auf der Welt da zu sein und gleich bleibende Servicequalität zu liefern. EDS arbeitet aufgrund seines globalen Liefermodells weltweit nach den gleichen Standards und Prozessen. Davon profitiert nicht nur ein global agierender Kunde, sondern auch lokale Unternehmen, die somit weltweit auf Best-in-Class-Lösungen zugreifen können. Traditionell ist es eine Stärke von EDS, Unternehmen, die international expandieren, in neue Märkte zu begleiten – ein Vorteil für lokale Unternehmen. Hier steht dem Kunden selbstverständlich das gesamte EDS Portfolio zur Verfügung. Optimale Kostenersparnis durch die Nutzung von Skaleneffekten wird mithilfe eines Shared Service Centre erzielt – ein Vorteil, der gleichermaßen für alle Kunden gilt.

Autor der Studie: Stephan Kaiser, Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH

Redaktion: Stephan Kaiser, Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH
Gertrud Nöth, EDS Deutschland GmbH

Herausgeber: EDS Deutschland GmbH
Eisenstraße 56
65428 Rüsselsheim
Tel. +49 (6142) 80 02
Fax +49 (6142) 80 20 19 oder 80 25 90

Fragen zum Thema: Wenden Sie sich bitte an folgende Ansprechpartner:
Stephan Kaiser (PAC), Tel. +49 (89) 23 23 68-0, E-Mail: s.kaiser@pac-online.com
Sven Wagner (EDS), Global Sales & Client Solutions EMEA Central Region
Tel. +49 (0) 6142 80-1170, E-Mail: sven.wagner@eds.com