

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

**Wettbewerbsvorteile
in der Kundenbeziehung
durch Business Software**

Praxislösungen im Detail

Fallstudien

Konzepte

Modellierung

***E*cademy^{CH}**

Das Kompetenzwerk der
Schweizer Fachhochschulen
für E-Business und E-Government

HANSER

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2008 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel (www.experience-event.ch) und dem Koblenzer Forum für Business Software (www.kofobis.de) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Koblenz-Landau, der Universität Bern, der Berner Fachhochschule, der Fachhochschule St. Gallen, der Universität zu Köln, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy (www.ecademy.ch), das Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government, unterstützt die eXperience-Initiative (www.experience-online.ch) ideell und finanziell.

www.hanser.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2008 Carl Hanser Verlag München
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN: 978-3-446-41614-7

17 Business Process Outsourcing

Christian Tanner

17.1 Einführung ins Outsourcing

Seit jeher lagern Unternehmen die Tätigkeiten an andere aus, die diese besser, günstiger und/oder schneller verrichten können. Der Schritt dazu fällt nicht immer leicht, zumal damit vermeintlich ein Stück Identität verloren geht. Mehr und mehr werden Unternehmen aber gezwungen, sich grundsätzlicher Gedanken zu machen, wo ihre wahren Fertigkeiten liegen, mit denen sie einen Wertschöpfungsbeitrag leisten können, der sie von den Mitbewerbern differenziert.

Wesentliche Gründe dafür sind die Liberalisierung der Märkte und die rasante Entwicklung und Verbreitung der Informationstechnologie (IT). Sie haben ein dynamisches Wettbewerbsumfeld geschaffen. Es ist in den letzten 15 Jahren dank des World Wide Web um einiges einfacher geworden, weltweit Anbieter für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu finden und deren Angebote miteinander zu vergleichen. Die globale Vergleichbarkeit führte zunächst für international tätige Unternehmen zu einem erhöhten Wettbewerbs- und Kostendruck, der sich in der Zwischenzeit aber auf lokale Anbieter niedergeschlagen hat.

Eine erste grosse Outsourcing-Welle erfolgte Anfang der 90er Jahre, als stark vertikalisierte Konzerne ihre Wettbewerbsfähigkeit bedroht sahen und begannen, den von Prahalad und Hamel [1990] propagierten Ansatz der Fokussierung auf die Kernkompetenzen zu verfolgen. Im Zuge dieser Entwicklung wurden ganze Produktionslinien abgestossen und die Leistungen bei Zulieferern wieder eingekauft. Diese konnten durch Spezialisierung und höhere Produktionsmengen die gleichen Leistungen zu besseren Konditionen anbieten.

Eine weitere Outsourcing-Welle kam ins Rollen, weil die wachsende Nutzung von IT durch Unternehmen zu einer komplexen Infrastruktur führt, die in den Unternehmen oft ungeahnt viele Ressourcen bindet. Zudem ist die IT einer dynamischen

Entwicklung unterworfen, was es nicht einfach macht, mit Technologie und Know-how Schritt zu halten. Aus diesem Grund war in den letzten Jahren die Auslagerung der IT in verschiedensten Facetten zu beobachten. Dies reichte vom Anwendersupport über den Betrieb der IT-Infrastruktur bis hin zum Betrieb von Business Software durch einen spezialisierten Dienstleister.

Die Analysten Gartner und IDC sehen in der Auslagerung von Geschäftsprozessen die nächste grosse Outsourcing-Welle. Was im angloamerikanischen Raum schon seit Jahren ein Milliarden-Markt ist, beginnt sich nun auch in europäischen Unternehmen zu etablieren. Für Deutschland wird für das Jahr 2009 ein BPO-Volumen von über 3 Mia. EUR prognostiziert [Kaiser 2006]. Die stärkere Serviceorientierung in der IT und die ohnehin enge Verzahnung von Software und Geschäftsprozessen führen dazu, dass Anbieter und Implementierer von Business Software hier neue Geschäftsmöglichkeiten erkennen und entsprechende Angebotsbündel schnüren.

17.2 Begriffsklärungen

Outsourcing ist im Wirtschaftsalltag zu einem gängigen Begriff geworden und steht für die entgeltliche, vertraglich geregelte Auslagerung von bisher in einer Organisation getätigten Aufgaben an einen dafür spezialisierten Dienstleister. Der Begriff setzt sich aus den Ausdrücken „outside“ und „resource“ zusammen.

Bei der Auslagerung von Aufgaben, die im Zusammenhang mit IT und Geschäftsprozessen stehen, kursieren zahlreiche Begrifflichkeiten, die nicht zuletzt von den Dienstleistern geprägt werden. Für die weiteren Ausführungen werden die Begriffe IT-Outsourcing, Business Process Outsourcing, Software as a Service und Application Service Provision näher geklärt.

IT-Outsourcing

Dieser Überbegriff umfasst die Auslagerung von IT-Funktionen an einen Dienstleister und kann die Ebenen Infrastruktur (Infrastruktur-Outsourcing), Anwendung (Application-Outsourcing) und Prozesse beinhalten (BPO). Je nach Ort der Leistungserstellung spricht man von Onshore Outsourcing (im Land), Nearshore Outsourcing (im näheren Ausland) oder Offshore Outsourcing (in Übersee). Konditionen, Umfang und Qualität der Dienstleistungen werden gemeinsam verhandelt und in einem Service Level Agreement (SLA) festgehalten [BITKOM 2006].

BPO – Business Process Outsourcing

BPO bezeichnet die Auslagerung von betrieblichen Funktionen resp. Geschäftsprozessen an einen spezialisierten Dienstleister. Dieser übernimmt dabei die volle *Prozessverantwortung* und stellt die erforderliche IT-Infrastruktur samt Applikationen bereit. Die Applikation kann dabei auf einer mandantenfähigen Installation für mehrere Kunden gleichzeitig oder als dedizierte Installation für einen einzelnen Kunden angeboten werden. Der Zugriff erfolgt in der Regel mittels eines Webbrowsers über das Internet. Konditionen, Umfang und Qualität der Dienstleistung werden gemeinsam verhandelt und in einem SLA festgehalten. Der Kunde zahlt in der Regel eine weitgehend nutzungsabhängige Gebühr.

SaaS – Software as a Service

SaaS ist eine Form, wie Software von einem Dienstleister bereitgestellt wird. Dabei können Kunden über das Internet eine mandantenfähige Software mit weitgehend standardisierten Funktionalitäten nutzen. Die gleiche Installation wird für mehrere Kunden eingesetzt. Der Umfang des Services (Service Level) wird hauptsächlich durch den Anbieter bestimmt. Der Kunde zahlt in der Regel eine überwiegend nutzungsabhängige Gebühr.

ASP – Application Service Provision

ASP bezeichnet eine Bereitstellungsform von Software, bei der ein Dienstleister für einen Kunden eine Applikation gegen Entrichtung einer Nutzungsgebühr betreibt. Der Kunde greift in der Regel mittels Webbrowser oder Terminal Client auf die dediziert für ihn eingerichtete Applikation zu. Die Verbindung erfolgt über das Internet oder über ein privates Netzwerk. Der Dienstleister stellt die Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit sicher und erbringt Leistungen wie Implementierung, Support, Datensicherung und Migration. Konditionen, Umfang und Qualität der Dienstleistung werden gemeinsam verhandelt und in einem SLA festgehalten.

17.3 BPO ist in Unternehmen zunehmend ein Thema

Übertrug man früher eher Spezialaufgaben, für die man in der eigenen Organisation nicht das notwendige Wissen hatte, so sind es heute zunehmend auch Routineaufgaben. Einerseits geschieht dies aus der Erkenntnis, dass administrative Prozesse keine Differenzierungsmöglichkeiten bieten und lediglich stabil, nachvollziehbar und effizient abgewickelt werden sollen. Will man diese einfach zu formulierenden Anforderungen erfüllen, werden die Kosten im Falle des Eigenbetriebs nicht selten in ungeplante Höhe getrieben. Andererseits verlangen die zunehmende Regulierungsdichte und die erhöhten Anforderungen verschiedenster Anspruchsgruppen bezüglich Nachvollziehbarkeit von Prozessen in vielen Domänen ein

spezialisiertes Wissen. Dieses ist oft knapp und speziell für kleinere Unternehmen schwierig oder nur teuer zu akquirieren.

Aus diesen Gründen wächst die Nachfrage nach externer Prozessunterstützung in regulierten oder teuren *Supportprozessen* ohne direkte Wertschöpfung.

Bisher finden sich BPO-Angebote v.a. in folgenden Supportprozessen:

- Human Resource Prozesse (z.B. Lohnabrechnungen, Personalselektion)
- Rechnungswesen (z.B. Buchführung, E-Invoicing/elektronische Rechnungsstellung [vgl. Tanner/Koch 2004], Debitorenmanagement, Rechnungsabschluss)
- Beschaffung (z.B. Beschaffung von unkritischen Betriebs- und Unterhaltsgütern, sog. indirekte Güter)
- Kundendienst (z.B. Customer Care Center)

In einigen Branchen sind Unternehmen zu finden, die auch geschäftskritische *Kernprozesse* an spezialisierte Anbieter auslagern. Die Schweizer Raiffeisen-Gruppe hat beispielsweise 2005 den Wertschriftenhandel und die -abwicklung sowie die Aufbewahrung der Wertschriften an Vontobel ausgelagert. Dieses Unternehmen ist hauptsächlich als Privatbank tätig und kann in engen Teilmärkten auch als Mitbewerber gesehen werden. Die Vontobel-Gruppe hat zudem im Oktober 2006 die Depotverwaltung für alle Raiffeisen-Kunden im Auftrag der Raiffeisen-Gruppe als Dienstleister übernommen [Vontobel 2008]. Solche engen Prozessverflechtungen werden in der Regel nicht nur auf Basis eines SLAs vereinbart. Sie basieren oft auf einer strategischen Partnerschaft oder einer Kapitalbeteiligung.

Grundsätzlich gibt es zwei *Betrachtungsweisen von BPO*: Entweder betrachtet man BPO als strategische Option zur Steigerung des Unternehmenswertes und untersucht das Unternehmen nach möglichen Optimierungspotenzialen, oder BPO wird als eine eher taktische Entscheidung zur opportunistischen Lösung eines operativen Problems verstanden. Entscheidungskriterien sind Faktoren wie Unternehmenskultur, Prozessqualität, Verfügbarkeit von Know-how, bestehende Infrastruktur etc.

Zentrale Beweggründe für BPO

Nutzer von BPO geben in Untersuchungen und Fallstudien als wichtigste Gründe für die Prozessauslagerung an:

- Reduktion der Kosten im Vergleich zum Eigenbetrieb und höhere Kostentransparenz
- Stärkere Fokussierung auf das Kerngeschäft
- Zugriff auf zeitgemässe Lösung in Bezug auf Prozess und Technologie, die auch hohe Anforderungen an Sicherheit und Vertraulichkeit erfüllt

- Zugriff auf aktuelles Spezialistenwissen
- Verbesserung der Prozessqualität und -stabilität
- Abwälzung des Problems unregelmässiger Kapazitätsauslastung
- Flexibilisierung der Kosten durch Abbau von Fixkostenblöcken
- Reduktion der Kapitalbindung durch geringeren Investitionsbedarf
- Durchsetzung globaler Prozessstandards, was speziell global tätigen Konzernen ein Anliegen ist

Vorbehalte gegenüber BPO

Neben den zahlreichen Vorteilen bestehen aber verschiedene Vorbehalte, die sicherlich auch als Begründung für die zögerliche Nutzung von BPO in unseren Breitengraden dienen können:

- Ungewissheit, ob tatsächlich Kostenvorteile erzielt werden können
- Schwierigkeit, einzelne Prozesse aus der eigenen Organisation sowie aus der eigenen IT- und Prozesslandschaft zu isolieren
- Fehlendes Vertrauen in Anbieter bezüglich Verlässlichkeit und Vertraulichkeit
- Abhängigkeit vom Dienstleistungsanbieter bei enger Prozessintegration
- Unsicherheit bezüglich tatsächlicher Prozess-/IT-Kompetenz des Anbieters
- Angst der Entscheidungsträger vor vermeintlichem Verlust an Einfluss

BPO-Dienstleister, denen es gelingt, diese Vorbehalte auszuräumen, haben gute Chancen, sich als verlässlicher Anbieter im Markt zu etablieren.

17.4 Faktoren für erfolgreiches BPO

Betrachtet man die beschriebene Marktsituation mit hohen IT-Kosten, knappem Spezialistenwissen, steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck sowie die Vorteile von BPO, so besteht für Anbieter aktuell grundsätzlich eine gute Ausgangslage.

Basierend auf dem Schema in Abb. 17.1 wird eine Auswahl von Faktoren erläutert, die für erfolgreiches BPO von Bedeutung sind.

Geschäftsanhahnung

Vertrauen ist einer der wesentlichen „weichen“ Entscheidungsfaktoren. Der BPO-Anbieter sollte deshalb über ein starkes, etabliertes Geschäft verfügen, sei es als

Business Software Anbieter, Software Implementierer, Beratungshaus oder Anbieter von IT-Outsourcing-Lösungen. Bestehende Kunden werden so einfacher für neue BPO-Dienstleistungen zu gewinnen sein. Für neue Kunden ist eine Referenzliste mit aussagekräftigen Fallstudien und die Möglichkeit von Referenzbesuchen vertrauensfördernd. Solche Belege untermauern die Kompetenz und Zuverlässigkeit des Anbieters. Bekanntheit und eine gute *Reputation* erleichtern den Entscheid zusätzlich. Unternehmen, die dem Sarbanes-Oxley Act (SOX) unterstehen, verlangen vom BPO-Anbieter, dass sie nach der Richtlinie SAS 70 geprüft sind.

Für ein gemeinsames Verständnis und die Ausgestaltung der Lösung ist es ein Vorteil, wenn die *Beweggründe und Zielsetzungen des Kunden* klar definiert sind (vgl. Abb. 17.1).

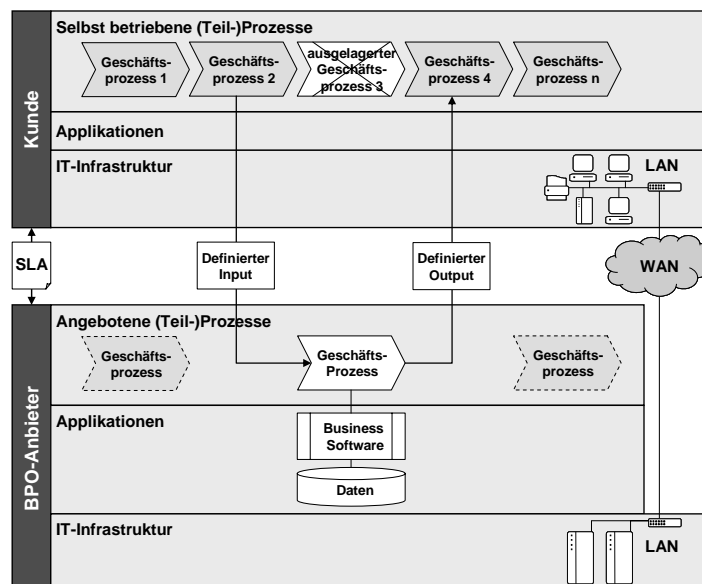


Abb. 17.1: Schematische Darstellung für Business Process Outsourcing

Vereinbarung – *Service Level Agreement*

Die Rechte und Pflichten der beteiligten Parteien sind in einem SLA vertraglich sorgfältig zu regeln. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Klärung der Rechte an Daten und Infrastruktur sowie die Definition der Schnittstellen in Bezug auf Prozess, Technologie, Verantwortung und Support.

Damit der ausgelagerte Prozess rechtzeitig und korrekt angestossen werden kann, ist in der Lösungsbeschreibung zu vereinbaren, welcher *Input*, zu welchem Zeitpunkt wie an den BPO-Anbieter übermittelt wird. Dasselbe gilt für den *Output* an den Kunden, der zugleich die Basis für die Performance Messung bildet.

Eine transparente *Beschreibung eines Ausstiegsszenarios* (z.B. Vorgehen bei der Datenübergabe, Umfang und Format der bereitgestellten Daten) gibt dem Kunden Sicherheit.

Weitere Punkte, die vereinbart werden sollten, sind Verfügbarkeit der Lösung, Supportumfang, Verantwortlichkeiten, Performance-Kennzahlen.

Bezogene Leistung – Prozess, Applikation und Infrastruktur

Wie die Lösung im Detail technisch implementiert ist, interessiert Kunden eher sekundär. Vielmehr sind es qualitative Faktoren und Schnittstellen, die den Lösungsentscheid massgeblich beeinflussen. Einige davon sind:

- Die Lösung muss die für den Prozess relevanten *gesetzlichen und regulativen Anforderungen* erfüllen und die erforderlichen Dokumentationen bereitstellen.
- Idealerweise werden den Kunden verschiedene *Integrationsmöglichkeiten* angeboten. Diese können von der einfachen manuellen Datenerfassung via Webbrowser bis zum vollständig integrierten elektronischen Datenaustausch reichen. Die Verwendung von etablierten *Prozess- und Formatstandards* vereinfacht die Abstimmung und hält die Kosten in der Tendenz niedriger.
- *Benutzerfreundliche Schnittstellen* fördern die Akzeptanz der Lösung bei den Anwendern und reduzieren gleichzeitig den Aufwand für Support.
- Fragen zur Gewährleistung von *Vertraulichkeit* und *Datensicherheit* müssen ernst genommen sowie offen und klar beantwortet werden können.
- *Skalierbarkeit der Lösung* in Bezug auf Menge und Prozessumfang schafft Vorteile wenn es darum geht, flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und den gewünschten Leistungsumfang anzubieten. Dieser kann sich im Verlauf der Geschäftsbeziehung reduzieren oder ausweiten.

Fazit: Überzeugende Mehrwerte schaffen stärkere Kundenbindung

Anbieter mit einem kundenorientierten Prozessangebot, einer modernen und verlässlichen Infrastruktur und mit überzeugenden Argumenten haben die besten Voraussetzungen, um für ihre Kunden einen echten Mehrwert zu schaffen. Die enge Prozessverflechtung gepaart mit dem vom Kunden wahrgenommenen Mehrwert des Prozess Outsourcings erhöht für diesen die Wechselhürden. Dies führt zu einer stärkeren Kundenbindung und dadurch zu einem kalkulierbareren Auftragsvolumen – willkommene Wirkungen in einem dynamischen Markt!

17.5 Gegenüberstellung der BPO-Fallstudien

In den folgenden drei Kapiteln werden drei Fallstudien zum Thema Business Process Outsourcing beschrieben, die an dieser Stelle gegenübergestellt werden.

Allen drei Cases ist gemeinsam, dass die BPO-Anbieter bereits eine Geschäftsbeziehung zu den Kunden pflegten und der ausgelagerte Prozess eine Ausweitung der bisher in Anspruch genommenen Services darstellt (vgl. Tab. 17.1). Der vorhandene Vertrauensvorschuss spielte in allen drei Fällen in der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle. Bei den betroffenen Prozessen ist die Kenntnis der nationalen Gesetze und Regulierungen von Bedeutung, weshalb sich die Kunden für nationale Anbieter (Onshore-Outsourcing) entschieden. Die drei porträtierten Anbieter verfügen über skalierbare Lösungen, die es den Kunden ermöglichen, den Umfang der in Anspruch genommenen Prozesse und Leistungen zu verändern.

Die Beweggründe für BPO waren sehr unterschiedlich. Im Fall von Bell waren die fällige Ablösung der alten HR-Software und das Bedürfnis nach einer vertraulichen Lösung zur Abwicklung der Kadersaläre die wesentlichen Treiber. Die Erzielung von Kostenvorteilen stand bei den drei Fallstudien nicht explizit im Vordergrund.

Tab. 17.1: Gegenüberstellung der im Buch behandelten BPO-Fallstudien

Anbieter / Referenzkunde	BDO Visura / UDF	swisspayroll / Bell	Swiss Post Solutions / cablecom
Geschäftsbeziehung	Bisheriger Treuhänder	Bisheriger Anbieter für HR-Software	Bisherige Beziehung wegen E-Rechnung
Ausgelagerter Prozess	Führen der Buchhaltung	Abwicklung der Lohnabrechnung	Archivierung von Rechnungen
Zentrale Absicht	Einkauf von Know-how	Vertraulichkeit und Ablösung der Software	Performance der Lösung
Bedeutung des BPO	eher strategisch	taktisch	taktisch
Geographische Einordnung	Onshore (national)	Onshore (national)	Onshore (national)
IT-Nutzungsmodell	SaaS	SaaS oder ASP, nach Wahl des Kunden	SaaS
IT-Schnittstelle	Weberfassung	Mutationen via Web, Datenaustausch mittels Up-/Download	Datenübermittlung via Partner, Web-Lesezugriff

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die BPO-Dienstleister mit ihrer modernen Infrastruktur und ihrem Prozess-Know-how für sich Wettbewerbsvorteile erschliessen, indem sie ihr Portfolio um eine Dienstleistung erweitern, die einem wachsenden Bedürfnis zu entsprechen scheint. Auf der anderen Seite profitieren ihre Kunden von BPO, indem sie ihren bisherigen Prozess durch eine effizientere, transparentere und stabile Lösung ablösen. Es entsteht dadurch eine echte Win-Win-Situation für die beteiligten Geschäftspartner.