

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Heirat auf Zeit

MARTIN SCHNECKENBURGER GESCHÄFTSFÜHRER, GREIFZU MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH

OUTSOURCING HAT SICH VERÄNDERT, KONSTANT GEBLIEBEN IST EINS: DIE AUSWAHL DES PASSENDEN BUSINESSPARTNERS ALS KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR.

Wer umfassende Teile seiner Wertschöpfungskette an einen externen Partner auslagert, setzt grosses Vertrauen in die Qualität und Zukunftssicherheit des Insourcers. Weil ein Wechsel des Insourcers oder eine Reintegration immer mit erheblichen «Sunk Costs» verbunden ist, müssen Sourcingverbindungen langfristig angelegt sein, und es ist erforderlich, einen sorgfältigen Auswahl- und Entscheidungsprozess zu durchlaufen, um den «idealen» Partner zu finden. Ein Outsourcing ist eher eine Heirat als ein kurzfristiges Abenteuer.

SICH SELBER KENNEN

Nur mit einer klaren Strategie und detaillierten Vorstellungen der geplanten Veränderungen in den nächsten Jahren und der eigenen Stärken und Schwächen kann ein Programm für das «Right Sourcing» definiert werden. Unter dem Right Sourcing verstehen wir die zielgerechte Umsetzung, Teile der Wertschöpfungskette zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsposition an Dritte zu vergeben.

Den Trend, Sourcingüberlegungen umfassend zu betrachten, stellen wir in der Praxis immer häufiger fest: Mittlerweile rücken dabei strategischere Motive wie die Variabilisierung der Kosten sowie die Komplexitätsreduktion des Operating Models in den Vordergrund. Dem Einstieg in eine Ausschreibung oder ein Auswahlverfahren sollte ein klares, gemeinsames – und dokumentiertes – Verständnis des eigenen Geschäfts- und Operating Models vorausgehen. Die aktuellen und künftigen Anforderungen an Prozesse und Systeme

müssen allen Beteiligten – auch den Anbietern – transparent und verständlich sein.

DEN PARTNER KENNEN

Neben der Bewertung von Funktion, Leistungsspektrum und Konditionen hat die Evaluations- und Verhandlungsphase ein weiteres wichtiges Ziel: den zukünftigen Partner kennenlernen. Neben den gängigen «Soft Facts» – Wie tritt der Insourcer auf? Stimmen wir «kulturell» überein oder ergänzen wir uns? – muss die Bank aber auch die Businessstrategie und das Geschäftsgebaren ihres potenziellen Partners beurteilen. Es ist wichtig, dem Insourcer und sich selber Fragen zu stellen wie: Welchen Blick hat er auf seine Systeme und (neuen) Technologien? Wie führt und steuert er sein Geschäft? Wie handhabt er Outsourcing selber? Wie ist sein Verständnis eines Gleichgewichts zwischen Standardisierung über alle Mandanten hinweg («One Code») und individueller Leistungserbringung?

AUSWÄHLEN IST VERHANDELN

Neben der Beurteilung der beschriebenen Bereiche und dem reinen Abprüfen fachlicher und technischer Eigenschaften des angebotenen Service ist eine Vielzahl von entscheidungsrelevanten Kriterien – wie z. B. der Preis inkl. Nebenkosten, aber auch der Leistungsumfang inkl. mögliche Zusatzleistungen und die Bereitschaft für zukünftige Veränderungen – Verhandlungssache. Ein Auswahlverfahren muss deshalb eine Interaktion für die Angebotslegung beinhalten, welche es erlaubt,

über mehrere Stufen die Angebote verschiedener Dienstleister für die Bank zu optimieren. Damit nähern sich zwangsläufig die konkurrierenden Angebote einander an und strategische Entscheidungsvariablen treten stärker in den Vordergrund: u. a. die künftige Marktposition des Anbieters, Hebel für künftige Effizienzsteigerungen, Flexibilität bei der Übernahme von Zusatzleistungen, Bedeutung im bestehenden Kundenportfolio.

ZWISCHEN OUTSOURCINGVERTRAG UND UMSETZUNGSPROJEKT

Obwohl Kostenersparnisse noch immer die Hauptmotivation des Outsourcings darstellen, sind diese der meistgenannte Faktor, an denen Outsourcingprojekte scheitern: Viele Outsourcer nennen «versteckte Kosten» als wesentliches Problem im künftigen Betrieb. Sie mussten nachträglich für Leistungen bezahlen, die sie als Bestandteil der Outsourcingverträge unterstellt hatten. Die vertragliche Fixierung, welche Leistungen im Outsourcingumfang enthalten sind – und welche nicht – ist entscheidend für den Erfolg. Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses sind allerdings in der Regel Detailprozesse und Verantwortlichkeiten auf Feldebene sowie einzelne Systemfunktionalitäten noch nicht spezifiziert. Es empfiehlt sich daher, den Outsourcingvertrag erst nach einer ersten gemeinsamen Projektphase abzuschliessen. Diese hat zum Gegenstand, alle Zielprozesse und die Zielarchitektur inklusive notwendiger System- und Schnittstellenanpassungen detailliert zu erarbeiten und als Vertragsgegenstand zu fixieren. Damit be-

steht eine «Exit Option» nach der gemeinsamen Spezifikationsphase, die es beiden Vertragspartner erlaubt, vom Outsourcing zurückzutreten, wenn sich in der Detailspezifikation unüberwindbare Differenzen ergeben. Die «Verlobungsphase» ist damit etwas teurer – man minimiert aber das Scheidungsrisiko.

EIN AUSSTIEG MUSS MÖGLICH SEIN

Im Gegensatz zum Schweizer Markt, wo umfangreichere Geschäftsprozessauslagerungen zumeist jüngeren Datums sind, ist in Deutschland und generell in Europa insbesondere im Transaktionsbankenmarkt ein weiterer Trend zu beobachten: Auch bei grösseren und komplexen Outsourcingvolumen werden frühere Entscheidungen revidiert und Abwicklungspartner nach Ablauf von Vertragslaufzeiten gewechselt. Für einen Anbieterwechsel sind neben den vertraglichen Vereinbarungen, welche einen Ausstieg

aus einem Outsourcing zulassen, aber auch die prozessualen und technischen Bedingungen entscheidend. Ein Wechsel ist umso einfacher, je standardisierter und klarer die prozessualen und technischen Schnittstellen zwischen Outsourcer und Insourcer sind. Outsourcing ist erfolgreicher, wenn Prozesse und Schnittstellen standardisiert und gekapselt sind.

AUF EINE LANGFRISTIGE BEZIEHUNG SETZEN

Ein langfristig erfolgreiches Outsourcing bedingt, dass beide Partner von der gemeinsamen Geschäftsbeziehung profitieren: Die ideale Beziehung ist dann gegeben, wenn alle Partner die für sie wichtigen Erwartungen und Ziele erreichen. Beim Insourcer steht in der Regel ein hoher mandantenübergreifender Standardisierungsgrad im Vordergrund, da er nur so eine tiefe Kostenbasis erzielen kann, um auch langfristig eine hohe Prozessqualität zu günstigen Preisen anbieten zu können.

Für den Outsourcer ist dies die Chance, auch seine Prozesse signifikant zu verschlanken und von vergleichsweise tiefen Kosten zu profitieren.

Auf der anderen Seite ist der Outsourcer darauf angewiesen, ein gewisses Mass an Flexibilität und Individuallösungen zu erhalten – zum Beispiel zur Abdeckung spezifischer Geschäftsmodelle, zur Datenversorgung von Frontoffice-Systemen oder für individuelle Produkte wichtiger Kunden. Ein Insourcer kann von solchen Individualleistungen auch profitieren, wenn er damit längerfristig sein Standardangebot erweitern kann und ursprünglich proprietäre Leistungen mittelfristig auch anderen Mandanten anbieten kann.

Eine ausgewogene Balance zwischen diesen Erwartungshaltungen muss durch beide Partner gefunden und im Laufe der Beziehung auch kontinuierlich besprochen und angepasst werden. Das ist die Basis für eine gute, langfristige Beziehung. So ist Outsourcing erfolgreich. ■