



IT-STRATEGIEN
Kosten senken
Seite 4

PERSONAL
HR-Outsourcing
Seite 6

MOBILITY
Fit für die Zukunft
Seite 8

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



PROF. DIETER KEMPF
Präsident des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)

die Ziele der EU-Kommission sind ehrgeizig. Bis zum Jahr 2020 soll Cloud Computing im Schnitt rund 150 Milliarden Euro jährlich zum Bruttoinlandsprodukt in den EU-Ländern beitragen und durch die Technologie nicht weniger als 3,8 Millionen neue Jobs entstehen. Die Voraussetzungen dafür will Brüssel mit der Umsetzung einer europäischen Cloud-Strategie schaffen, die drei Herausforderungen angeht: Die Verständigung auf einheitliche technische Standards, eine Harmonisierung der Vertragsbedingungen und eine länderübergreifende Zusammenarbeit beim Cloud-Einsatz im öffentlichen Sektor. Gleiche Regeln in der gesamten EU sind wichtig, denn der Flickenteppich rechtlicher Vorschriften bremst eine stärkere Nutzung von Cloud-Diensten.

Ziel ist es, die Potenziale des Cloud Computings für Unternehmen, Bürger und Staat voll auszuschöpfen. Dazu zählen Kostensenkungen und eine höhere Produktivität der Unternehmen. Besonders Startups und der Mittelstand profitieren vom Outsourcing von Cloud-Anwendungen, weil sie damit preisgünstig und technisch unkompliziert auf IT-Ressourcen zugreifen können. Auch in der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheitswesen oder in der Bildung wird Cloud Computing die Digitalisierung vorantreiben und zu einem kräftigen Modernisierungsschub führen. Das kann nur gelingen, wenn die Anwender Vertrauen in die Technologie haben. Die EU-Kommission will das unter anderem mit hohen, allgemeingültigen Standards für den Datenschutz erreichen. Entscheidend ist aus unserer Sicht aber, dass mit Cloud Computing generell ein höheres Sicherheitsniveau erreicht werden kann. In einem modernen Rechenzentrum als Teil der Cloud können Experten die Daten mit Hilfe der neuesten Sicherheitskonzepte in der Regel besser schützen als in Eigenregie.

Beim Einsatz von Cloud-Services fangen wir nicht bei null an. Bereits heute werden in Deutschland rund 5 Milliarden Euro mit Cloud Computing umgesetzt, im Jahr 2016 sollen es 17 Milliarden Euro sein. Dennoch hinken Deutschland und die anderen europäischen Länder dem Vorreiter USA hinterher. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von IT-Wirtschaft und Politik, die neue Technologie in Europa voranzutreiben. Die zuständige EU-Kommissarin Neelie Kroes brachte es auf den Punkt: „Cloud-Computing ist ein völlig neues Modell der Datenverarbeitung – und Europa muss sich an dieser Revolution ohne Wenn und Aber beteiligen.“ Die Cloud-Strategie der EU-Kommission leistet dazu einen wichtigen Beitrag.



Ab sofort als App für iPad & Tablets



► Hier geht's zum kostenlosen eMagazine "Outsourcing"

Seite 3
Outsourcing-Strategien
Riesiges Potenzial für BPO-Lösungen

Seite 4
IT-Outsourcing
Kosten sparen, flexibler agieren

Seite 6
Strategie gegen Fachkräftemangel
Auslagerung des Personalmanagements

Seite 7
Termine

Seite 8
Forum der Akteure
Bernd Becker, Vorstandssprecher
EuroCloud Deutschland
Dr. Holger Mühlbauer, Geschäftsführer Bundesverband IT-Sicherheit e.V. - TeleTrusT
Mathias Krage, Präsident des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes (DSLVL)
Ingrid Hofmann, Vizepräsidentin des Bundesarbeitsgeberverbandes der Personaldienstleister e.V. (BAP)

Seite 8
Das mobile Büro
Fit für die mobile Cloud?

Seite 10
Polen, Indien, China
Erfolgreich im Near- und Offshoring

Seite 10
Outsourcing-Trends

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

IMPRESSUM

in|pact
mediaverlag

Anregungen und Fragen?
Kontakt: redaktion@inpactmedia.com

inpact media GmbH
Dircksenstraße 40
D-10178 Berlin
T +49 (0) 30 802086 -530
F +49 (0) 30 802086 -539
E redaktion@inpactmedia.com
www.inpactmedia.com

CHEFREDAKTION
Mirko Heinemann (Vi.S.d.P.)
ART DIRECTION
Denis Nows
PROJEKTLEITUNG
Ismail Çirak

AUTOREN
Martin Bernhard
Jürgen W. Heidtmann
Mirko Heinemann
Tatjana Kimmel-Fichtner
Oliver Schonschek
LEKTORAT
Jürgen W. Heidtmann

LAYOUT
Denis Nows
ILLUSTRATIONEN
Julia Körge
www.glotszkommode.de
DRUCK
Axel Springer Druckhaus
Essen-Kettwig

HERAUSGEBERIN
Sara Habibi Isfahani
BUSINESS DEVELOPMENT
Christian Schillinger
GESCHÄFTSFÜHRUNG
Edi Karayusuf
Sara Habibi Isfahani

Die Redaktion freut sich über eingesandte Manuskripte, Beiträge, Datenträger und Fotos. Für unverlangt eingesandte Unterlagen wird keine Haftung übernommen. Die Zustimmung zum Abdruck und zur Vervielfältigung in Print und online wird vorausgesetzt. Gleichzeitig versichert der Verfasser, dass die Einsendungen frei von Rechten Dritter sind. Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichungen kann trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion weder vom Verlag noch von der Redaktion übernommen werden. Das Urheberrecht für angenommene und veröffentlichte Beiträge und Artikel liegt ausschließlich beim Verlag. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Publikation und aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen, insbesondere durch Vervielfältigung oder Verbreitung, ist ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlags unzulässig und strafbar, soweit es sich aus dem Urheberrechtsgesetz nicht anders ergibt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge und Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Outsourcing-Strategien

Kosteneffizienz, Sicherheit, Expertise – das sind die wichtigsten Gründe, weshalb immer mehr Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Das Potenzial ist vor allem für IT-Anbieter riesig.

Mirko Heinemann / Redaktion

Der Markt ist in Bewegung, der Trend ungebrochen. Outsourcing wird vor allem auf dem Markt für IT-Services in Deutschland wesentlicher Treiber und größtes Segment sein, so das internationale Beratungsunternehmen International Data Corporation. Im laufenden Jahr wird sich danach der Outsourcing-Anteil auf 46,4 Prozent erhöhen. Grund: Unternehmen wollen die Flexibilität und Agilität der Unternehmens-IT erhöhen und operative Kosten kurzfristig anpassen.

Aber nicht nur in Sachen IT ist Outsourcing das Gebot der Stunde. Die Konzentration auf das Kerngeschäft beflügelt das Wachstum und eröffnet Unternehmen neue Chancen. Die Möglichkeiten, Unternehmensbereiche auszulagern, sind heute breiter gefächert denn je: Vom Personal über das Rechnungswesen bis zur Cloud-Lösung für die Unternehmens-IT – das Modell Business Process Outsourcing hat sich durchgesetzt. Manche Unternehmen lagern nur einzelne Geschäftszweige aus. Andere wiederum lassen alle branchenfernen Prozesse von externen Spezialisten ausführen. Mit Erfolg: Eine Auslagerung von Geschäftsprozessen senkt Betriebskosten, schärft das Unternehmensprofil und optimiert die Marge.

Vor allem im Mittelstand ist das Potenzial riesig, so die Marktforscher und Berater der Information Services Group ISG. Alexander Müller-Herbst, Partner & Managing Director bei ISG: „Aufgrund unserer Gespräche mit Entscheidern in Unternehmen gehen wir davon aus, dass innerhalb der nächsten zwölf bis 18 Monate eine hohe Anzahl mittelständischer Unternehmen erstmals auf dem Sourcing-Markt in Erscheinung treten wird.“ Mangelnde Erfahrung sowie fehlendes Wissen über die Festlegung von Zielen, die Auswahlkriterien für den Dienstleister oder auch das Managen der Outsourcing-Beziehung würden das Abenteuer erschweren, so ISG. „Andererseits können Outsourcing-Einsteigskunden von den Lektionen profitieren, die andere Unternehmen bereits lernen mussten, und damit viele potenzielle Fehler vermeiden.“

Vor allem das Outsourcing der IT-Infrastruktur liegt bei Unternehmen hoch im Kurs. In seinem „IT Leadership-Report“, den das CenturyLink-Unternehmen Savvis gemeinsam mit dem internationalen Marktforschungsunternehmen Vanson Bourne kürzlich vorlegte, erwartet der weltweit führende Anbieter von Cloud-Infrastruktur-Services und Hosted-IT-Lösungen für Unternehmen weltweit einen zunehmenden Anstieg des IT-Infrastruktur-Outsourcings. Danach betreiben zwar noch 67 Prozent der befragten Unternehmen die Mehrheit ihrer IT-Infrastruktur in-house, aber nur 34 Prozent gehen davon aus, dass dies auch in den nächsten 12

Monaten so bleibt. Nur 17 Prozent sind der Meinung, dass sie auch in zwei Jahren noch immer die Mehrheit ihrer IT-Infrastruktur selbst betreuen.

Deutsche Unternehmen lagern laut Savvis Studie am häufigsten die Website-Infrastruktur aus. An zweiter Stelle folgen die Bereiche Back-up und Disaster Recovery. 38 Prozent der Studienteilnehmer haben den Bereich Test und Entwicklung bereits ausgelagert. Wichtigster Vorteil für die deutschen IT-Entscheider ist die höhere Sicherheit. Gleich dahinter rangieren die Skalierbarkeit und Flexibilität der Infrastruktur und eine verbesserte Service-Qua-

lität. Die Unternehmen erhoffen sich durch Outsourcing im Durchschnitt 25 Prozent der IT-Ausgaben einsparen zu können. Besonders die Software- und Finanz-Branche erwarten hohe Einsparungen. Bereiche, die derzeit noch

vom Unternehmen selbst betrieben werden, aber nach Meinung der Befragten outgesourct werden sollten, sind die Bereiche eCommerce, Platzbedarf im Rechenzentrum und BIG Data Analysen. „Auch wenn es nicht überraschend ist, fällt als Ergebnis der Studie besonders ins Auge, dass Deutschland im Vergleich mit den anderen untersuchten Ländern besonders unter einem IT-Fachkräftemangel leidet. 35 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie vor allem der Mangel an qualifizierten IT-Fachkräften zum Outsourcing ihrer Infrastruktur veranlassen würde“, so Donald Badoux, Geschäftsführer von Savvis Deutschland: „Durch IT-Out-

»In Zukunft werden vor allem junge Anbieter profitieren.«

sourcing können sich die Mitarbeiter vermehrt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und sind den sich verändernden Unternehmensanforderungen so besser gewachsen.“

Von diesem Trend werden in Zukunft vor allem junge Anbieter profitieren. Zwar teilen sich derzeit die Top-5-Anbieter fast die Hälfte des Marktes in Deutschland. Doch eine Studie des Beratungsunternehmens Pierre Audoin Consultants (PAC) zu Sourcing-Trends und Anbieter-Positionierung in Deutschland, Österreich und der Schweiz ergab 2010, dass die Kleinen aufholen: Die meisten großen Provider haben Marktanteile eingebüßt, so PAC, teilweise zugunsten einzelner Wettbewerber, insbesondere aber gegenüber einer großen Anzahl von Newcomern.

Die Großen sind demnach T-Systems mit fast 13 Prozent Marktanteil (2010), dicht gefolgt von IBM, HP, Siemens SIS, Atos Origin und Fujitsu. Marktanteile hinzugewinnen konnten vor allem Firmen, die von einer vergleichsweise geringen Umsatzbasis starteten, aber ein konstantes Wachstum über Marktdurchschnitt realisieren konnten. Dazu zählen etwa Accenture, Computacenter oder Wincor Nixdorf in Deutschland. Herausforderer sind einerseits spezialisierte Nischenanbieter, aber auch große „E-Business“-Firmen wie Google und Amazon. Letztere könnten den etablierten Anbietern in Zukunft Umsätze streitig machen, so Karsten Leclerque, Director bei PAC. „Diese Unternehmen haben keine Wurzeln im B2B-Geschäft, aber ein bereits funktionierendes Geschäftsmodell und machen Gewinne. Mit ihren Cloud-Angeboten vermarkten sie gleichsam ihre Überkapazitäten. Sie können mit IT-Services nur dazugewinnen.“ Cloud Computing sei hierbei der führende Trend, so Leclerque, Director bei PAC: „Die Anbieter haben keine Wahl – sie werden durch die wachsende Nachfrage zum Cloud Computing gezwungen.“



IT-Outsourcing als Unternehmensprinzip

Das Auslagern von IT-Diensten spart nicht nur Kosten, sondern gehört zu einer flexiblen und sicheren Arbeitsweise.

Oliver Schonschek / Redaktion

Wer eigene IT-Infrastrukturen betreibt, verschwendet Ressourcen und treibt seine Kosten hoch, das glauben jedenfalls 60 Prozent der 550 IT-Entscheider, die an der internationalen Umfrage von Vanson Bourne zum Thema IT-Outsourcing teilgenommen haben. 2010 waren erst 38 Prozent dieser Ansicht. Trotzdem liegt der Anteil der nach außen verlagerten IT-Dienste laut Vanson Bourne weltweit erst bei 25 Prozent. In fünf Jahren möchten die befragten Unternehmen das IT-Outsourcing auf 40 Prozent ihres IT-Bedarfs erhöhen.

Der scheinbare Widerspruch zwischen der möglichen Kostenersparnis durch IT-Outsourcing und dem Festhalten an eigenen IT-Systemen hat seine Gründe. Wie die Studie „Into the Cloud, out of the Fog“ von Ernst & Young zeigt, sind viele Unternehmen immer noch überfordert, wenn es um Cloud Computing geht, das im Prinzip ein vollständiges IT-Outsourcing ermöglicht. Alle IT-Ressourcen, von den Anwendungen über die Rechenleistung bis hin zur Speicherkapazität, könnten über das Internet aus einer Cloud bezogen werden. Doch 48 Prozent haben laut Ernst & Young große Schwierigkeiten bei der Implementierung von Cloud-Lösungen, 52 Prozent verfügen über keine Kontrollverfahren, um Cloud Computing sicher und datenschutzgerecht nutzen zu können.

Die Bedeutung von Sicherheit und Datenschutz bei Cloud Computing ist den meisten Unternehmen durchaus bewusst. 76 Prozent der bei der Ponemon-Studie „Cloud Privacy Study Germany“ befragten Unternehmen gaben an, dass die Reputation und die Praktiken des Providers im Hinblick auf Datenschutz und Compliance für die Kaufentscheidung wichtig sind. Von Bedeutung waren den Unternehmen insbesondere die Offenlegung des Datenstandorts und strikte Prozesse im Umgang mit Kundendaten. Die Verschlüsselung von sensiblen Daten bei der Übertragung und Speicherung in Clouds überlassen dann auch etwa die Hälfte der Unternehmen dem IT-Outsourcing-Partner, wie die Ponemon-Studie „Encryption in the Cloud“ zeigt.

Tatsächlich ist das Outsourcing der IT-Sicherheit durchaus eine Option, um die Vorteile von Cloud Computing zuverlässig nutzen zu können, voraus-

gesetzt der IT-Sicherheitsdienstleister wird richtig ausgewählt und fortlaufend durch den Auftraggeber kontrolliert. Der Gartner-Bericht „Forecast Overview: Security Infrastructure, Worldwide, 2010-2016, 2Q12 Update“ sieht in dem Outsourcing von IT-Sicherheitsdiensten einen der wichtigsten Wachstumstreiber im IT-Sicherheitsmarkt, der bis 2013 um neun bis elf Prozent zulegen soll.

Die Auslagerung von IT-Sicherheitsdiensten erscheint als richtige Antwort auf das drängende Problem des Fachkräftemangels. Selbst 63 Prozent der IT-Unternehmen klagen laut BITKOM darüber, dass sie offene Stellen nicht mehr besetzen können. Der „State of IT Outsourcing Report“ für 2012 und 2013 von Bluewolf sieht einen klaren Trend hin zu einem Outsourcing auf breiter Front, bei dem neben IT-Diensten auch Fachkräfte und Know-how von außen genutzt wird, um auf die sich schnell ändernden geschäftlichen Anforderungen flexibel reagieren zu können. Unternehmen, die sich den

Herausforderungen der Cloud, den steigenden Datenmengen und der zunehmend mobilen Arbeitsweise stellen wollen, können intern nicht genug Expertenwissen aufbauen, sondern müssen auf IT-Outsourcing setzen.

Unternehmen sollten allerdings nicht den Fehler begehen, IT-Outsourcing mit dem Auslagern aller IT-Aufgaben zu verwechseln. Die Verantwortung für den Schutz sensibler Daten verbleibt immer bei dem Auftraggeber. Ob nun die Erstellung regelmäßiger Backups, die Software für die Personalverwaltung, die Abwehr von Schadprogrammen oder das Warenwirtschaftssystem an einen externen Dienstleister ausgelagert wird, bei jeder Form von IT-Outsourcing und damit auch bei jedem Cloud Computing müssen die Aktivitäten des Outsourcing-Partners überwacht werden. Sicherheitskontrollen und Verfügbarkeitsmaßnahmen auf Seiten des Dienstleisters dürfen nicht einfach als Zusagen akzeptiert werden, sondern müssen regelmäßig geprüft werden.

Alleine dieser Umstand macht schon deutlich, dass Unternehmen nicht komplett auf internes IT-Know-how verzichten können. Die Aufgaben der internen IT-Kräfte werden sich jedoch zunehmend verschieben hin zur Kontrolle und weg vom eigenen Betrieb. Die eigenen Kontrollen werden umso wichtiger, als Umfragen wie die IT-Sourcing-Studie 2012 von PwC zeigen, dass es um die Berichte der externen Dienstleister nicht immer gut bestellt ist. Hier sollte die IT-Outsourcing-Branche nachbessern, um den Anwenderunternehmen eine kostengünstige, flexible und sichere Arbeitsweise zu ermöglichen, die für den Bestand im Wettbewerb zwingend erforderlich ist.



Acht Schritte für ein erfolgreiches IT-Outsourcing

1. Klare Strategie, was wann und warum ausgelagert werden soll
2. Risikoanalyse (Was kann im Fall von Outsourcing passieren, z.B. Sicherheitslücken, Abhängigkeit vom Anbieter)
3. Definition der Anforderungen an Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Performance der auszulagernden IT-Prozesse
4. Suche passender Anbieter unter Beachtung rechtlicher Anforderungen (Datenschutz)
5. Prüfung vorgelegter Outsourcing-Angebote und möglicher Zertifikate (anerkannte Prüfstelle, Prüfungsumfang, zeitliche Gültigkeit)
6. Kosten-Nutzen-Rechnung, Prüfung der notwendigen internen Ressourcen (Know-how für Kontrolle des Providers)
7. Ausstiegsszenario planen und verhandeln, Service Level Agreements (SLA) vereinbaren
8. Fortlaufende Kontrolle des Anbieters und Leistungsmessung (Abgleich mit SLA)

Mehrwert für Unternehmen durch „Next Generation Outsourcing“



BIRGER T. AASLAND
Geschäftsführer
arvato Systems

Der IT-Outsourcing Markt ist in den vergangenen Jahren deutlich vielfältiger geworden, die Ansprüche der Unternehmen in der 2. und 3. Outsourcing-Generation sind stark gestiegen. Kunden wollen nicht mehr nur die reine Technik an einen Dienstleister vergeben, sondern mit einem Anbieter zusammen arbeiten, der sie ganzheitlich in allen Belangen der IT entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen betreut.

arvato Systems verfolgt die Entwicklung zu einem ganzheitlichen, wert- und prozessorientierten Ansatz sehr genau und erweitert so stetig das Serviceangebot bis hin zum Full-Outsourcing. Dabei wird einerseits auf „Commodity“ gesetzt, also die Standardisierung von Services und Produkten, andererseits orientiert man sich konsequent am Geschäft der Kunden.

Mit dem adaptiven Outsourcing und der konsequenten Geschäftsprozessunterstützung siedelt sich arvato Systems mit seinen Services optimal in der Mitte zwischen IT-Outsourcing (ITO), also der Unterstützung mit IT-Infrastruktur und Applikationen, und der Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO) an. So trifft man exakt den Nerv der Unternehmen, nämlich das gewünschte Mehr an Effizienz, Innovation und Flexibilität für das gesamte Unternehmen herauszuholen. Es geht dabei nicht mehr um das Outsourcen einzelner Bereiche, z. B. des Serverbetriebs, sondern vielmehr um das Übertragen der Verantwortung für standardisierte, skalierbare End-to-End Services entlang der Wertschöpfungskette des Kunden. So können nicht nur umfassende Anforderungen bestens abgedeckt werden, sondern gleichzeitig die Prozesse stetig optimiert und ausgebaut werden.

Durch diese veränderte Form des Outsourcing verändert sich auch die Herangehensweise für einen Dienstleister. Die einzelnen Fachbereiche eines Unternehmens nehmen aufgrund der

speziellen Prozesskenntnisse eine deutlich größere Rolle ein. Sprachen vor einiger Zeit hauptsächlich IT-Dienstleister mit IT-Abteilungen, so sprechen heute bei der Vergabe eines „Next Generation Outsourcing“ innerhalb einer ganzheitlichen Betrachtung Experten für Geschäftsprozesse mit Experten für Geschäftsprozess-Unterstützungsleistungen auf der IT-Dienstleisterseite. arvato Systems ist hierfür mit mehr als 30 Jahren IT-Erfahrung, aktuellem Know-how und dem Background des arvato Unternehmensverbunds bestens gerüstet.

„Durch den Vorteil, dass wir innerhalb der arvato komplette Wertschöpfungsketten für Kunden abbilden können, haben wir uns schon frühzeitig für ein „Next Generation Outsourcing“ aufgestellt. Das Thema ist bei uns schon lange kein Trend mehr, sondern bereits gelebte Praxis. In den vergangenen Jahren konnten wir so gemeinsam mit namhaften Kunden ganzheitliche IT-Lösungen entwickeln und erfolgreiche, langfristige Projekte umsetzen“, erläutert Birger T. Aasland, Geschäftsführer bei arvato Systems.

Der wichtigste Aspekt für arvato Systems ist dabei mehr denn je, dass ein „Next Generation Outsourcing“ nur gemeinsam und durch gelebte Partnerschaft zwischen Dienstleister und Kunde erfolgreich sein kann.

Nehmen Sie Kontakt auf

Phone: +49 (0)5241 80 5853
Mail: sales@arvato-systems.de



Für weitere Informationen zum IT-Outsourcing folgen Sie bitte dem QR-Code.

www.arvato-systems.de
Karriere bei arvato Systems?
<http://karriere.arvato-systems.de>

arvato
SYSTEMS

Sauberer Wettbewerbsprozess ist das A und O

Branimir Brodnik ist Geschäftsführer der auf Sourcing und Kostenoptimierung spezialisierten Unternehmensberatung microfin. Er verrät, wie Firmen die typischen Fallstricke eines IT-Outsourcings umgehen können.

Eine vertrauensvolle Beziehung wird oft als der Erfolgsfaktor für erfolgreiches IT-Outsourcing beschworen. Ist Kontrolle in Papierform nicht besser?

Das eine kommt nicht ohne das andere aus. Eine vertrauensvolle Beziehung muss immer auf mehreren Ebenen aufgebaut werden. Im Streitfall ist es sehr wertvoll, wenn im Vertrag bereits Regelungen für Reizthemen vorgesehen sind. Aber Vertrag kommt von sich vertragen – und genau das müssen die beiden Partner. Es bleibt ein Geben und Nehmen. Punkte, die nicht leistbar sind, müssen gegen andere getauscht werden. Ohne Governance Strukturen auf unterschiedlichen Management-Ebenen funktioniert erfolgreiches Outsourcing deshalb nicht. Die Partner müssen sich auf allen Ebenen immer wieder zusammensetzen und wirklich miteinander reden. Und es braucht Kontroll- und Signalmechanismen im Vertrag, die Missstände rechtzeitig und objektiv aufdecken.

Wie können Unternehmen messen, wie effizient ihr Outsourcing-Modell ist?

Vor der eigentlichen Auslagerung muss dem Kunden klar sein, welche Ziele er verfolgt und warum er überhaupt auslagern will. Geht es um Kostensenkung, lässt sich das messen, indem er die Budgets nicht überschreitet. Ist die Konzentration auf Kernkompetenzen das Ziel, ist es ratsam, zur Mitte der Vertragslaufzeit kritisch zu überprüfen, ob der Provider wirklich geliefert hat, was vereinbart wurde oder ob ein Teil der Arbeit doch wieder beim Kunden gelandet ist. Bewerten lässt sich letztlich alles, selbst weiche Faktoren wie die Qualität der Dienstleistungsbeziehung. Eine solche Überprüfung verlangt allerdings viel Disziplin und fortdauernde Kontrollen über die Vertragslaufzeit.

Wie lassen sich typische Fallstricke des IT-Outsourcings umgehen?

Ein sauberer Wettbewerbsprozess

ist das A und O. Ein zugeschanzter Auftrag wird mit hoher Wahrscheinlichkeit kein guter Outsourcing-Deal werden. Zum einen, weil der Provider keinen fairen Preis machen wird. Aber auch, weil das Management nicht mehr so viel Fleiß und Arbeit in ein gutes Vertragswerk steckt, das exakt beschreibt, was das auslagernde Unternehmen vom Provider einkaufen möchte. Dabei sollten Entscheider nicht am falschen Ende sparen. Unsere Erfahrung ist: Jeder Euro, den die Firmen hier in eine Beratung investieren, zahlt sich aus. Um die Hemmschwelle herabzusetzen, bieten wir unseren Kunden deshalb auch erfolgsabhängige Vergütungsmodelle an.

Wenn Firmen unsicher sind, ob ihr Outsourcingprojekt rund läuft – wann sollten sie einen Expertenrat einholen?

Gegenfrage: Wann merkt ein Ehepaar, dass eine Eheberatung angebracht wäre? Im Zweifel mer-

ken sie es leider nicht. Deshalb ist es umso wichtiger, ein Outsourcing von Anfang an professionell aufzusetzen. Spätestens aber, wenn Spannungen auftreten, die Fronten sich verhärten und der Provider nur noch Dienst nach Vorschrift macht, sollten IT-Manager über eine Mediation oder einen Gesundheitscheck der Dienstleistungsbeziehung nachdenken.

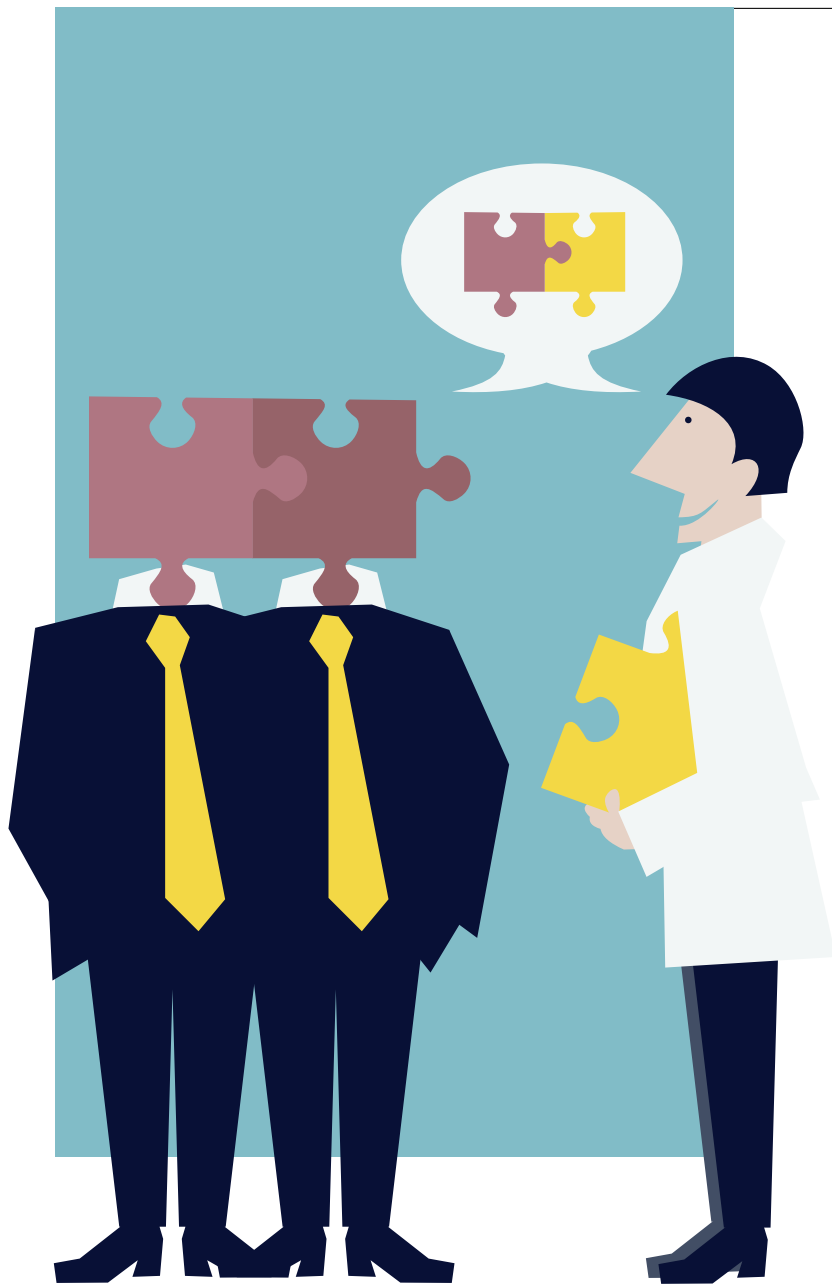
www.microfin.de



BRANIMIR BRODNIK
Geschäftsführer
microfin Unternehmens-
beratung GmbH

Outsourcing gegen Fachkräftemangel

Das Auslagern von Personaldienstleistungen sorgt für Flexibilität und bringt Know-how ins Unternehmen



Eike Schulze / Redaktion

Die ersten großen Outsourcingprojekte im Personalbereich gab es vor etwa 30 Jahren, als beim Unternehmen Kodak computerbasierte Lohnabrechnungen eingeführt wurden. Seitdem überlassen viele Unternehmen externen Beratern auch in größerem Umfang die Suche nach Führungskräften. Inzwischen sind immer mehr Teilbereiche im Personalwesen hinzugekommen, ganze Personalabteilungen können so überflüssig werden.

Heute denken immer mehr Unternehmen über das Auslagern von Personaldienstleistungen nach. Inwieweit sich ein Unternehmen der Auslagerung öffnet, hängt von der Branche ab. Gerade bei Umstrukturierungen von Betrieben gerät oftmals die Personalabteilung in den Fokus. So entschied sich die Jenoptik AG bereits vor mehr als zehn Jahren, die Personalabteilung auszulagern und in eine eigene GmbH zu überführen. Daraus entstand später ein eigenständiges Unternehmen, das seine Personaldienstleistungen auch weiteren Unternehmen zur Verfügung stellt. Auch die Deutsche Bank will für ihre Tochter Postbank Outsourcing-Lösungen im Personalbereich in Angriff nehmen.

Dennoch dürfte sich der größere Teil der Unternehmen mit der selektiven Nutzung des Outsourcings beschäftigen. Hauptsächlich werden durch die Unternehmen dabei die Entgeltabrechnung, die Personalverwaltung, die Reisekostenabrechnung und die Personalbeschaffung und Personalmarketing ausgelagert. Hinzu kommen die klassischen Felder des Trainings und der Weiterbildung sowie die Betriebliche Altersvorsorge. Von Vorteil ist diese Zusammenarbeit, da sich die Mitarbeiter des Dienstleisters auf bestimmte Arbeiten spezialisieren können. Wird beispielsweise die Entgeltabrechnung

übernommen, so kann auch davon ausgegangen werden, dass die externen Arbeitskräfte auf dem neuesten Stand der Gesetzgebung und der Beitragszahlungen für Krankenkassen sind. Aus diesen Gründen profitiert dann auch der Unternehmer von dem externen Know-how. „Die Grenzen des Outsourcings sind aber spätestens dann erreicht, wenn sie strategische Überlegungen im Personalbereich betreffen“, erläutert Gero Schultz-Aßberg, Leiter Personalbetreuung von Europcar, „und auch die interne Know-how-Sicherung des Unternehmens ist immer ein Thema.“

Für die meisten Betriebe spielen bei der Auslagerung die Kosten die entscheidende Rolle. Auch die Konzentration auf das Kerngeschäft sind wichtige Motive. Dies spiegelt sich auch in der Erwartung einer höheren Flexibilität wieder. So können bei wechselndem Arbeitsaufkommen Tätigkeiten relativ schnell an einen Personaldienstleister übertragen werden. Ein Beispiel ist hierfür der Aufbau einer neuen Vertriebsorganisation. Das Bewerbermanagement kann ein Headhunter oder ein Recruitingdienstleister übernehmen. Vorteil: Die Personalabteilung des Unternehmens kann sich in weiten Teilen auf ihr angestammtes Geschäft konzentrieren, während der Dienstleister die Bewerberauswahl trifft und nur bei erfolgreichen Einstellungen auch bezahlt wird. „Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister ist ein genau definierter Arbeitsumfang“, erklärt Schultz-Aßberg, „an den Arbeitsergebnissen muss sich dann der externe Partner messen lassen“.

Die Betreuung ausgelagerter Prozesse muss nicht zwingend außerhalb des Unternehmens

erledigt werden. Gerade das Inhouse-Outsourcing gewinnt an Bedeutung. Inhouse-Outsourcing kann quasi mit Zeitarbeit gleichgesetzt werden. Da der Dienstleister ein Aufgabengebiet übernommen hat, setzt er im Betrieb seine Mitarbeiter ein. Dabei können durchaus die Beschäftigten des Fremdunternehmens neben den eigenen Mitarbeitern sitzen. Die Auslagerung der Arbeitskräfte hat in diesem Fall besondere Bedeutung. Kann ein zeitlich befristeter Mangel an Mitarbeitern festgestellt werden, so kann die anfallende Arbeit schnell an ein Zeitarbeitsunternehmen delegiert werden, ohne ein umfangreiches Bewerbungsverfahren in Gang zu setzen. Dabei muss es sich nicht zwingend nur um Sachbearbeitertätigkeiten handeln. Wie in einer Studie des Beratungsunternehmens Lünendonk von 2009 festgestellt wurde, gewinnt der Markt für Spezialistenaufgaben an Bedeutung. Der Grund liegt im Rückgang von Fach- und Führungskräften auch im Personalbereich. Zeitarbeit bietet dann eine Lösung, um die fehlende Fachkraft zu kompensieren. Rund 900.000 Beschäftigte sind laut der Bundesagentur für Arbeit im Umfeld Outsourcing/Zeitarbeit im Jahre 2011 beschäftigt, dies entspricht einem Anteil von rund 2,1 Prozent der Arbeitnehmer.

Eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum aus dem Jahr 2011 zeigt die Grenzen des Outsourcings von Personaldienstleistungen auf.

Nur 16 Prozent der Unternehmen denken über eine vollständige Ausgliederung des Personalbereiches nach. Eines der wichtigsten Argumente dagegen ist der Widerstand von Sozialpartnern und die befürchteten Einbußen bei der Servicequalität. Unabhängig davon wird jedoch von vielen Unternehmen ein selektives Outsourcen im Personalbereich angestrebt, insbesondere im Bereich der Entgeltabrechnung, der Personalbeschaffung, der Betrieblichen Altersversorgung und Seminardurchführung. Die Studie unterstreicht aber auch, das Unternehmen, die Personaldienstleistungen auslagern, mit dieser Lösung meist zufrieden sind.

Die Top 5-Personaldienstleister

1. **Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn.**
Umsatz 2011: 1.9 Milliarden Euro.
Zahl der Zeitarbeitnehmer: 65.100
2. **Adecco Germany Holding SA & CO. KG, Düsseldorf.**
Umsatz 2011: 1,5 Milliarden Euro.
Zahl der Zeitarbeitnehmer: 41.155
3. **Persona Service Verwaltung AG & Co. KG, Lüdenscheid.**
Umsatz 2011: 692 Millionen Euro.
Zahl der Zeitarbeitnehmer: 21.500
4. **ManpowerGroup Deutschland GmbH, Eschborn.**
Umsatz 2011: 627 Millionen Euro.
Zahl der Zeitarbeitnehmer: 22.000
5. **AutoVision GmbH, Wolfsburg.**
Umsatz 2011: 510 Millionen Euro.
Zahl der Zeitarbeitnehmer: 11.170
(Quelle: Lünendonk GmbH)

Inhouse Outsourcing: Mehrwert durch Prozess- und Personal-Know-how

*Andreas Buchelt ist Geschäftsführer der Adecco Business Solutions.
Er erklärt, wie Unternehmen von der Auslagerung im eigenen Haus profitieren.*

Bei Adecco denken die meisten Menschen sofort an Zeitarbeit. Adecco Business Solutions ist aber Outsourcing-Spezialist. Was genau ist Inhouse Outsourcing und warum bietet ein Tochterunternehmen der Adecco Personaldienstleistungen GmbH diese Dienstleistung an?

Beim Inhouse Outsourcing kommt der Dienstleister ins Haus des Auftraggebers und baut dort eine eigene Organisation auf, um eigenständig und ergebnisverantwortlich Aufgaben für den Auftraggeber zu lösen. Der Unterschied zum externen Outsourcing ist also im Wesentlichen der Ort der Leistungserbringung. Ein Dienstleister für Inhouse Outsourcing muss damit Fachkompetenz mitbringen und auch in der Nähe des Kunden sein. Genau das ist die Stärke von Adecco: Mit 140 Niederlassungen sind wir fast flächendeckend vertreten, und mit über 500 Outsourcing Projekten in 18 Jahren hat Adecco Business Solutions reichlich Erfahrung gesammelt.

Haben Sie bestimmte Bereiche und Aufgaben im Fokus?

Unsere Kunden stellen vielfältige Anforderungen an uns. Deshalb sind wir Generalist und bringen umfangreiches Prozess-Know-how ein. Aber wir haben uns auch spezialisiert – auf bestimmte Bereiche in der Logistik und Produktion, auf Multi Channel Service Center, zentrale Service-Dienste wie Empfang, Telefonzentrale, Poststelle, Archivierung oder auf kaufmännische Dienstleistungen wie Forderungsmanagement. Überall dort, wo personalintensive Prozesse mit Fach-Know-how zu managen sind, können wir die Stärken der Adecco einbringen. Bei Inventuren und Produktrückrufaktionen beispielsweise zählen wir in Deutschland zu den führenden Anbietern.

Outsourcing im eigenen Haus – warum nutzen Unternehmen diesen Service?

Wenn der Dienstleister ins Haus kommt, bringt er externes Know-how mit. Gleichzeitig bleibt das eigene

Wissen im Haus. Sicherheitsrelevante Aufgaben können auf den eigenen Systemen ohne externe Schnittstellen realisiert werden. Die unmittelbare Nähe zum Dienstleister vereinfacht die Kommunikation und schafft kurze Entscheidungswege. So kann Inhouse Outsourcing viele Klippen umschiffen, die zum Scheitern von Outsourcing führen können

Wie können Ihre Dienste dann effizienter sein als die Eigenlösung?

Die Effizienzsteigerungen ergeben sich in allen Projekten, weil wir die Prozesse optimieren. Für einige unserer Auftraggeber ist die flexible Anpassung der Bearbeitungskapazitäten eine weitere Quelle der Effizienz. Außerdem variabilisieren wir Kosten durch leistungsbezogene Vergütungsmodelle. In Summe sind es Know-how-Transfer und Flexibilisierung, die für den Auftraggeber Mehrwerte schaffen. Unsere festangestellten Mitarbeiter sind mit ihrem Know-how und ihrer Motivation die Grundlage

des Projekterfolgs. Deshalb werden sie in Übereinstimmung mit den Zielen des Projektes auf Basis von Tarifentgelten leistungsgerecht entlohnt.

Warum sollten Unternehmen gerade Adecco Business Solutions vertrauen?

Weil bei uns Personal- und Prozess-Know-how optimal zusammen kommen.

<http://www.adecco.de>

Adecco Business Solutions
better work, better life



ANDREAS BUCHELT
Geschäftsführer
Adecco Business
Solutions GmbH

Messetermine

eCarTec München 2012, 23. - 25. Oktober 2012, Neue Messe München

Die Internationale Leitmesse für Elektro- und Hybrid-Mobilität findet zum vierten Mal statt. In diesem Jahr steht die Messe im Zeichen der ganzheitlichen Lösungen für das Laden von Elektrofahrzeugen. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette – von den Materialien, Komponenten, Zellen, Batterien bis hin zum Gesamtsystem und seiner Anwendung – berücksichtigt.

www.ecartec.de

IT & Business, 23. bis 25. Oktober, Neue Messe Stuttgart

Die Fachmesse für Software, Infrastruktur und IT-Services präsentiert betriebswirtschaftliche IT-Lösungen und -Services, vorwiegend für den Bedarf der mittelständischen Industrie. Die Messe richtet sich an die Entscheider und Anwender aus dem Mittelstand auf der Suche nach maßgeschneiderten IT-Lösungen.

www.itandbusiness.de

it-sa, 16. bis 18. Oktober, Messezentrum Nürnberg/Halle 12

Die Spezialmesse zum Thema IT-Security ist eine Informations- und Präsentationsplattform für den Austausch zwischen IT-Experten: Projektleiter, Entwickler, Praktiker und Manager nationaler und internationaler Unternehmen. www.it-sa.de

Hannover Messe, 8. bis 12. April 2013, Messegelände Hannover

Leitthema der nächsten Hannover Messe wird die „Integrated Industry“. Die zunehmende Vernetzung aller Bereiche der Industrie rückt in den Mittelpunkt. Maschinen, Anlagen, Werkstücke und Bauteile werden künftig Daten und Informationen in Echtzeit austauschen. www.hannovermesse.de

Zukunft Personal, 17. bis 19. September 2013, Koelnmesse, Köln

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement präsentiert Lösungen für die Herausforderungen des modernen Human Resource Management, etwa neue Kommunikationsformen, Outsourcing oder Arbeitsphilosophien der jungen Generation. www.zukunft-personal.de

Wer mit sensiblen
Daten beweglich
sein will, braucht
stabile Sicherheit.

Dynamik und Sicherheit gehören für Sie zusammen? Diese Einstellung kann die Fiducia nur unterstützen. Mit innovativen IT-Lösungen und hochwertigen Outsourcing-Services über unser Rechenzentrum, in dem wir jährlich 3,8 Milliarden Buchungsposten verarbeiten und 100.000 PCs administrieren. Für Banken, Wirtschaft und Verwaltung. Informieren Sie sich unter fiducia.de

 IT-Partner in der FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

FIDUCIA
Ihr IT-Partner

FORUM DER AKTEURE

Optimierung durch Outsourcing

**Bernd Becker, Vorstandssprecher
EuroCloud Deutschland**



www.eurocloud.de

„Professionell betriebene, hochgradig standardisierte und energieeffiziente Cloud-Rechenzentren bieten den Kunden ein insgesamt deutlich höheres Sicherheitsniveau, als dies Mittelständler im Eigenbetrieb jemals erreichen können.“

**Dr. Holger Mühlbauer, Geschäftsführer
Bundesverband IT-Sicherheit e.V. - TeleTrust**



www.teletrust.de

„Cloud Services sind eine interessante Alternative für auch für den Mittelstand. Durchgängige Verschlüsselung und eine sorgfältige Wahl des Speicherortes sind essentiell. Beim Abschluss von Verträgen sollte man hier auf das Kleingedruckte achten.“

**Mathias Krage, Präsident des Deutschen
Speditions- und Logistikverbandes (DSLV)**



das durchaus mit Wachstumspotential. Experten schätzen, dass erst ein Viertel des Marktvolumens in der Kontraktlogistik an Speditionsdienstleister ausgelagert wurde.“ www.dslv.org

„Spediteure und Logistikdienstleister bewegen nicht nur Güter von A nach B. Die Übernahme selbst komplexer Logistikdienstleistungen, zum Beispiel für die Automobilindustrie, entwickelt sich immer mehr zu einem Kerngeschäft. Und

**Ingrid Hofmann, Vizepräsidentin des
Bundesarbeitgeberverbandes der
Personaldienstleister e.V. (BAP)**



www.personaldienstleister.de

„Die Unterstützung durch Personaldienstleister ermöglicht es einem Unternehmen, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren. Außerdem kann es mit hoher Flexibilität auf Nachfrageschwankungen reagieren.“

Das mobile Büro

Während der Manager mit der Deutschen Bahn zu seinem Geschäftskunden reist, checkt er auf dem Tablet die Firmen-Mails. Ein Kollege bittet ihn darum, die letzte Kalkulation zu überprüfen. Über das mobile Gerät kann der Manager auf den mobilen Unternehmensserver, die Cloud, zugreifen und die Kalkulation öffnen. Während der Bearbeitung wird sie synchronisiert und steht dem Kollegen sofort wieder zur Verfügung. Auf dem Tablet leuchtet ein Hinweis der Software auf: Erinnerung an den morgen anstehenden Vertragsprüfungstermin. Eine kurze Mail an die Rechtsabteilung, dann blinkt das Tablet erneut: Es sind noch 15 Minuten bis zur Ankunft am Zielort.

J.W. Heidtmann / Redaktion

Die Vorstellung, eine mobile Arbeitsumgebung zur Verfügung zu haben, ist attraktiv: 62 Prozent der deutschen Führungskräfte, so ergab eine Online-Umfrage des Marktforschungsinstitutes TNS, wäre die Möglichkeit, mobil oder von zu Hause aus zu arbeiten, wichtiger als ein höheres Gehalt. 79 Prozent der mittelständischen Entscheidungsträger sehen für ihr Unternehmen noch Optimierungsbedarf in der praktischen Ausgestaltung von zeit- und ortsungebundener Arbeit, so eine aktuelle Umfrage der Info AG unter 200 Geschäftsführern und kaufmännischen Entscheidern. Der Trend „Mobilität“ beflügelt diese Entwicklung maßgeblich: 84 Prozent der Unternehmen setzen bereits mobile Endgeräte ein. Die Investitionsbereitschaft ist groß, die Akzeptanz ebenso: Fast jeder dritte befragte Geschäftsführer erlaubt seinen Mitarbeitern die Nutzung von privaten Endgeräten für Geschäftliches – oder stattet sie gleich selbst damit aus. 90 Prozent der mittelständischen Unternehmen arbeiten bereits mit einer modernen IT-Landschaft, die regelmäßig den aktuellen Anforderungen angepasst wird. 65 Prozent nutzen dabei die ITK-Auslagerung an mehrere Dienstleister, 34 Prozent davon würden gerne nur einen einzigen Dienstleister ihres Vertrauens beauftragen, um alle ITK-Leistungen aus einer Hand beziehen zu können.

Der Hightech-Verband BITKOM schätzt, dass der Umsatz mit mobilen Datendiensten im Jahr 2012 weltweit um 13 Prozent auf rund 217 Milliarden Euro steigen wird. Voraussetzung sind schnelle und stabile Internetverbindungen, um auch große Datenmengen mobil abrufen zu können. Mit dem neuen Mobilfunkstandard LTE (Long Term Evolution) soll dies möglich werden. LTE erreicht eine Datenübertragungsrate von bis zu 100 MBit pro Sekunde, in vier bis fünf Jahren sollen 1.000 MBit pro Sekunde erreicht werden.

Aber: Mobilgeräte in die Unternehmens-IT einzubinden, ist keine leichte Aufgabe. Mobile Geräte stellen gefährliche Sicherheitslücken dar, etwa, wenn sie abhanden kommen. Die Geräte müssen überwacht, geschützt und aktualisiert werden. Im Vordergrund stehen Datensicherheit, ständige Verfügbarkeit, der ungestörte Geschäftsverlauf. Für Administratoren stellt sich die Frage, welchen Weg sie einschlagen, um die steigende Anzahl Mobilgeräte und die über Mobilgeräte ausgetauschten Daten zu verwalten. IT-Unternehmen bieten Mittelständlern häufig eine mobile Cloud-Lösung auf Basis von Microsoft Office 365 oder Google Apps an. Die Lösungen brauchen keinen lokalen Server vor Ort und sparen daher Kosten. Die Verfügbarkeit der Anwendungen wird garantiert, der Zugriff auf E-Mails, Dokumente und Inhalte ist von überall her möglich. Bei Microsoft Office 365 erleichtern Applikationen für die Projektverwaltung und die Vertragsverwaltung, ein Ticketsystem und eine Urlaubsverwaltung die organisatorischen Prozesse im Unternehmen. Bei der Projektverwaltung können etwa Termine und Aufgaben standortübergreifend geplant werden, mit der Vertragsverwaltungs-App lassen sich bestehende Verträge besser im Blick behalten, Kündigungsfristen werden nicht mehr übersehen. Das Ticketsystem ist auf IT-Abteilungen kleiner und mittelständischer Unternehmen ausgerichtet, die so ihre Arbeitsprozesse wie zum Beispiel die Anfragen von Mitarbeitern organisieren können. Andere Lösungen sind etwa die Sales Cloud von Salesforce. Sie gewährleistet mobilen Zugriff auf Kundendaten.

Höchstmaß an Transparenz

Thomas Iwanski ist Leiter BPO beim Kundenmanagement-Dienstleister buw. Er meint, dass Unternehmen Prozesse aus dem Finanzbereich nur dann erfolgreich auslagern, wenn Transparenz und absolutes Vertrauen in die Qualität des Outsourcing-Dienstleisters bestehen.

Was sind aus Ihrer Sicht im Business Prozess Outsourcing die wichtigsten Argumente, mit denen potenzielle Kunden überzeugt werden können?

Kunden äußern immer wieder die Sorge vor dem Kontrollverlust über ihre Prozesse. Sie fordern den Nachweis über hohe Qualitätsstandards. Das ist verständlich. Wir legen daher allergrößten Wert auf sehr sorgfältig definierte Service Level Agreements. Wichtig ist auch, dass darin eindeutig geregelt ist, in welcher Form ein Höchstmaß an Transparenz gewährleistet wird. Wir klären, wie die Schnittstellen zwischen Unternehmen und Dienstleister organisiert werden, wie beide Seiten miteinander kommunizieren und wie das Controlling gewährleistet wird.

Reicht das als Qualitätsnachweis aus?

Nein, soweit wird nur für ein Höchstmaß an Transparenz und ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zwischen den Vertragspartnern ge-

sorgt. Als Nachweis für unsere hohen Qualitätsstandards haben wir uns vom BSI – dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik – zertifizieren lassen und damit den höchsten am Markt verfügbaren Qualitätsnachweis erworben. Im Moment sind wir der einzige Anbieter, der diese Zertifizierung vorlegen kann.

Was haben Ihre Kunden von dieser Zertifizierung?

Die Gewissheit, dass wir alle Prozesse qualitätsgesichert beherrschen. Er kann sich auch darauf verlassen, dass wir beim Datenschutz auf dem neuesten Stand sind und alle gesetzlichen Anforderungen erfüllen.

Wenn Sie einen Kunden gewonnen haben: welche Risiken bestehen, dass daraus kein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis resultiert?

Ich glaube, das größte Risiko besteht darin, dass die Kommunikati-

on zwischen beiden Seiten nicht in der notwendigen und beabsichtigten Form gelebt wird. Wir bilden immer ein Steuerungsgremium, in dem Mitarbeiter des Kunden und unsere Experten zusammensitzen. Darüber hinaus haben wir ein Team, das dieses Steuerungsgremium coacht. Alle drei bis vier Wochen gibt es Treffen. Täglich oder wöchentlich erhält der Kunde einen schriftlichen Report. Wir nehmen den Kunden in die Pflicht, sich im Steuerungsgremium zu engagieren und machen ihm klar, dass er Mitverantwortung für das Gelingen des Projekts trägt. Unsere Kunden haben dieses Verfahren in jedem Fall bisher sehr dankbar und engagiert angenommen.

Glauben Sie, dass das Outsourcing von so wichtigen Prozessen aus dem Finanzbereich – wie zum Beispiel das Kreditorenmanagement – wirklich Zukunft hat?

Ja, das glaube ich. Gerade weil diese Prozesse so wichtig sind, werden

immer mehr Unternehmen sie über die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern optimieren wollen. Ich warne aber, dabei in erster Linie nur auf die Kosten zu schauen. Im Fokus müssen Qualität und Transparenz stehen.

www.buw.de



THOMAS IWANSKI
Leiter BPO
buw Holding GmbH
Tel.: 0541 946 22 83
Mob.: 0173 289 62 51
thomas.iwanski@buw.de

Als Mittelständler für Mittelständler

Michael Teich ist Geschäftsführer der ICS adminservice GmbH. Sein Unternehmen hat sich auf Business Process Outsourcing für mittelständische Unternehmen spezialisiert. Den Nachweis der Kosteneinsparung und die Verschlan- kung von Arbeitsprozessen hält Teich für wichtig, ebenso die Kommunikation über feste Ansprechpartner.

Was fragen Kunden im Business Process Outsourcing besonders stark nach?

Wir können die Nachfrage zwischen dem Finanz- und Rechnungswesen sowie der Personalwirtschaft sehr gut vergleichen, weil wir einer von wenigen Anbietern sind, die sich auf beide Bereiche spezialisiert haben. Insofern können wir sagen: Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung sowie das Bewerbermanagement sind Prozesse, die verstärkt ausgelagert werden. Hier erzielen wir zweistellige Wachstumsraten. Der Markt für das Finanz- und Rechnungswesen wächst ebenfalls, jedoch weniger schnell. Mögliche Ursachen liegen in der Skepsis der Unternehmer und Angst vor Kontrollverlust.

Ist die Sorge berechtigt?

Selbstverständlich nicht. Ein BPO-Dienstleister ist verpflichtet, seine Aufgaben transparent, für den Kunden jeder Zeit nachvollziehbar zu erfüllen. Darüber hinaus haftet er für

die Richtigkeit seiner Dienstleistung. BPO bedeutet nicht zwangsläufig, komplette Bereiche auszulagern. Unsere Kunden beginnen oftmals mit Prozessen, in denen besonders viele Daten verarbeitet werden, zum Beispiel die Bearbeitung der Eingangsrechnungen oder die Erstellung der Gehaltsabrechnungen.

Welche Überlegungen führen beim Kunden zum Outsourcing?

Die Zielsetzung ist natürlich Kosteneinsparung. Verwaltungsprozesse sollen vermieden oder verschlankt werden. Eine besondere Stärke, gerade von mittelständischen Unternehmen, ist die Konzentration auf das Wesentliche, nämlich auf ihr Kerngeschäft. Das Auslagern von Prozessen abseits der Hauptgeschäftstätigkeit unterstützt diese Strategie. In letzter Zeit kommt ein weiteres Argument hinzu: Unternehmen fällt es zunehmend schwer, geeignetes Personal für die Verwal-

tung zu finden. Durch das Outsourcing entfällt dieses Problem.

Was sind typische Fallstricke, die zum Scheitern von Outsourcing-Projekten führen?

Schwer wird es, wenn die Zusammenarbeit nicht eindeutig geregelt ist und Erwartungen nicht erfüllt werden. Verträge können zu ungenau, zu knapp oder auch zu umfangreich und nicht mehr beherrschbar sein. Wichtig ist, dass Kunde und Dienstleister auf „Augenhöhe“ kommunizieren und beide Seiten die jeweiligen Erwartungen voneinander kennen. Verantwortung abgeben, aber Kontrolle behalten sollte der Grundsatz sein. Unsere Kunden erwarten zum Beispiel feste, direkte Ansprechpartner zum jeweiligen Arbeitsprozess. Das bieten wir ihnen langfristig, da in unserem Unternehmen eine sehr geringe Mitarbeiterfluktuation herrscht. Wir erbringen außerdem alle Dienstleistungen von unseren deutschen

Standorten Leuna und Rostock aus. Unserer Erfahrung nach ist es dem Mittelstand wichtig, dass Geschäftsprozesse nicht ins Ausland verlagert werden.

www.ics-adminservice.de



MICHAEL TEICH
Geschäftsführer
ICS adminservice GmbH

Polen, Indien, China

Welche Dienstleistungen lohnt es sich ins Ausland auszulagern?



Tajana Kimmel-Fichtner / Redaktion

Um Kosten zu sparen, übertragen viele deutsche Unternehmen Aufgaben an gut ausgebildete Fachkräfte im Ausland – von Polen bis Indien. Das Spektrum der Dienstleistungen, die sich für dieses so genannte „Nearshoring“ gemeint ist meist Osteuropa – oder „Offshoring“ (Indien, China) eignen, umfasst in der Regel standardisierte Prozesse: IT-Dienstleistungen, Finanz- und Personalbuchhaltung oder auch Rechnungswesen.

Weniger gut geeignet sind Aufgaben wie die Produktentwicklung, Marketing und Beschwerdemanagement. Sie erfordern Präsenz, Flexibilität und Einfühlungsvermögen. In vielen Firmen entsteht deshalb ein Mix aus Onshore-, Nearshore- und Offshore-Dienstleistungen. Wenn zum Beispiel ein Kunde in einer Mail die Umbuchung eines Fluges beantragt und dabei die Gelegenheit nutzt, sich über den barschen Ton des Kabinenpersonals zu beklagen, kann die standardisierte Umbuchung von Indien aus erfolgen, während ein deutscher Mitarbeiter die richtigen Worte findet, um den

Kunden von der Freundlichkeit der Fluglinie zu überzeugen.

Katharina Grimme beschäftigt sich als Partnerin der internationalen Strategieberatungsgesellschaft Pierre Audoin Consultants (PAC) mit der Verlagerung von IT-Dienstleistungen in das nahe und ferne Ausland. 2011 befragte sie 100 IT-Entscheider von deutschen Großunternehmen zu ihren Erfahrungen. Etwa zwei Drittel gaben an, bereits Ressourcen in Niedriglohnländern zu nutzen. 38 Prozent der Firmen beschäftigen Dienstleister in den Offshore-Regionen, wie Indien, China oder auch Brasilien. 40 Prozent der befragten Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern konnten so bis zur Hälfte ihrer Kosten einsparen. „Die Entwicklung von Offshore-Aktivitäten verläuft für Deutschland langsamer als in den angelsächsischen Unternehmen, aber sie werden auch für deutsche Unternehmen des gehobenen Mittelstands bald nicht mehr wegzudenken sein“, sagt Grimme.

Zusätzlich zum Kostenfaktor motiviert der Fachkräftemangel deutsche Unternehmen, Dienstleistungen im Ausland in Anspruch zu nehmen. Da in den global operierenden Großunternehmen

ohnein meist Englisch gesprochen wird, spielen für sie sprachliche Barrieren eine untergeordnete Rolle. In den osteuropäischen Nearshore-Ländern können die Mitarbeiter häufig sogar Deutsch. Die Fallstricke liegen eher in Organisationsfragen. Die von PAC befragten Unternehmen fürchten sich vor Kontrollverlust und Sicherheitslücken. „Eine gute Kommunikationsstruktur ist die wichtigste Voraussetzung für ein gelungenes Offshoring- oder Nearshoring-Konzept“, erklärt Grimme. Leistungsansprüche, Ziele und Aufgabenverteilung sollten klar definiert sein, und die beteiligten Personen müssten sich auf allen Ebenen regelmäßig abstimmen.

Gerade bei der Kooperation mit chinesischen oder auch indischen Partnern können kulturelle Barrieren die Zusammenarbeit erschweren, deshalb müssen sowohl deutsche als auch Offshore-Mitarbeiter geschult werden. Da dies mit einem erheblichen Aufwand verbunden ist, hält Grimme die Verlagerung von IT-Projekten ins Ausland erst ab einer Unternehmensgröße von 70 bis 100 Mitarbeitern für sinnvoll. Erst dann könnten Kosten eingespart werden.

Outsourcing-Trends

Jürgen W. Heidtmann / Redaktion

HR-Outsourcing

Nur rund ein Viertel der befragten Unternehmen betreiben bisher HR-Business Process Outsourcing, das ergab eine Studie von Wirtschaftsinformatikern des Berliner Campus der Wirtschaftshochschule ESCP Europe und der IT2 Solutions AG. Es bestehe demnach ein großes, bislang ungenutztes Potenzial sowohl für Unternehmen als auch für Dienstleister. Die Outsourcing-Entscheidungen im HR-Umfeld werden stark vom Umfang der Unterstützung durch die IT beeinflusst: IT erleichtert den Outsourcing-Prozess.

Reporting

Outsourcing an verschiedene Dienstleister läuft nicht immer problemlos. Laut PwC-Studie wünschen sich viele Befragte eine bessere Kommunikation mit dem Anbieter: 39 Prozent (strategisches Berichtswesen), 43 Prozent (taktisches Berichtswesen) und 32 Prozent (operatives Berichtswesen) waren mit dem Reporting nicht zufrieden. Berichte seien häufig nicht nachvollziehbar, unregelmäßig und unzweckmäßig. Grundsätzlich sind die Kunden aber zufrieden: 80 Prozent hatten am Preis-Leistungsverhältnis nichts auszusetzen.

EAM

Enterprise Architecture Management (EAM) macht es möglich, eine auf das Business ausgerichteten Informations- und Datenbasis und Infrastruktur aufzubauen; wichtige Voraussetzung, um etwa eine unternehmensweite Mobility-Strategie einzuführen. Fazit einer Studie der ICT-Management-Beratung Detecon gemeinsam mit der TU München: Auch bei der Umsetzung von Cloud-Computing-Konzepten bewerten die Teilnehmer der Studie die Relevanz einer EAM-Strategie als hoch.

Multi-Vendor-Sourcing

Unternehmen lagern ihre IT zunehmend an verschiedene Anbieter aus. Die meisten vergeben ihre Aufträge an mindestens zwei konkurrierende IT-Dienstleister und setzen lieber auf Spezialisten als auf Generalisten, so die PwC-Studie „Aktuelle IT-Sourcing-Perspektiven erkennen und nutzen“. 39 Prozent wollten mit Multi-Vendor-Sourcing Kosten senken, immerhin 21 Prozent wünschen sich eine Standardisierung und noch neun Prozent wollen flexibler sein. Nachteil: Mit Multi-Vendor-Sourcing sind immer mehr Partner zu koordinieren. Weiterer Trend: Bis vor kurzem wurden die Laufzeiten der Outsourcing-Verträge immer kürzer. Dieser Trend stagniere, so PwC. Die Laufzeiten seien wieder stabiler.

Cloud Computing

Laut PwC-Studie sehen viele Unternehmen die Cloud als gute IT-Sourcing-Möglichkeit; sie erhoffen sich geringere Kosten und mehr technische und finanzielle Flexibilität. Etwa die Hälfte arbeitet schon mit Cloud Computing, weitere 18 Prozent planen, sie einzuführen. Trotzdem lehnt immer noch mehr als ein Drittel es ab, mit der Cloud zu arbeiten. Einig sind sich die Befragten in der Einschätzung, dass die Cloud eine starke Konkurrenz zu den klassischen IT-Sourcing Anbietern und sich auf dem Markt etablieren wird. Dass sie externe Dienstleister vollständig ablöst, daran glauben nur wenige. Weltweit sehen sieben von zehn IT-Entscheidern Cloud-Computing inzwischen als wichtigstes Aufgabenfeld für ihren Bereich, so das Ergebnis der Trendstudie „CIO Barometer 2012“ von CSC. Im Vorjahr 2011 führten noch Change- und Entwicklungsprozesse die Agenda in den IT-Abteilungen an. Cloud Computing wurde nur von jedem vierten Experten genannt.

BPO in MV: Viel mehr als nur Call Center

Ein Statement von Michael Sturm, Geschäftsführer der Invest in MV GmbH.



MICHAEL STURM
Geschäftsführer
Invest in MV GmbH

Unternehmen müssen sich heute mehr denn je mit dem Thema Kosteneffizienz bei gleichbleibender Qualität befassen. Business Process Outsourcing (BPO), also die dauerhafte Auslagerung von Unternehmensteilen und -prozessen, ist deshalb gefragt. Aktuelle Studien zeigen, dass neben externen Erfolgen, wie gesteigerte Kundenzufriedenheit und Produktqualität, auch interne Ef-

fekte spürbar werden: Durch den Einsatz von BPO-Maßnahmen können Konflikte innerhalb von Unternehmen reduziert, eine stärkere Verbundenheit gefördert und damit die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst werden. Das heißt, es geht nicht mehr nur um den programmierbaren Kundenkontakt, sondern um die erstklassige und professionelle Beratung.

Was Outsourcing als Branche für die Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern bedeutet, zeigt sich in aktuellen Zahlen: Allein in den letzten acht Jahren entstanden 110 Service Center. Heute sind mehr als 16.000 Beschäftigte in dieser Bran-

che tätig. Service Center in MV wie von IKEA, AIDA, sykes, avocis, d+s europe, buw, arvato, sky, SNT oder die ITS fungieren schon seit Jahren als zentrale Anlaufstelle für nationale und internationale Kunden. Die Spannweite der Lösungen reicht von der Personaleinsatzplanung- und Kampagnenmanagement-Software über E-Learning bis hin zu Voice-Recording-Systemen. Damit hat sich Mecklenburg-Vorpommern zum hochwertigen Dienstleistungsstandort und durch das nun schon 6. BPO- und Shared Services Summit, das vom 11. - 12. Oktober in Stralsund stattfindet, zum anerkannten Branchentreff entwickelt.

Kontakt

Invest in Mecklenburg-Vorpommern GmbH
Schlossgartenallee 15
19061 Schwerin
Germany
Tel.: +49 (385) 59 2 25 - 0
FAX.: +49 (385) 59 2 25 - 22
E-Mail: info@invest-in-mv.de



www.invest-in-mv.de
www.investguide-mv.de

Mehrwert für den Kunden

Christian Steinebach ist Managing Director der Sitel GmbH. Qualität in Kundendienstleistungen garantiert er mit individuell angepassten Standards und firmeneigenen Produktinnovationen.



CHRISTIAN STEINEBACH
Managing Director
Deutschland & Osteuropa
Sitel GmbH

Sitel ist einer der Weltmarktführer im Bereich des Outsourcings von Kundendienstleistungen. Wie groß muss ein Unternehmen sein, damit es sich lohnt, Call Center-Dienste an Sie auszulagern?

Ob es sich lohnt, hängt vor allem von der Skalierbarkeit der Aufgaben ab. Unser klassisches Kundenmanagement bietet sich vor allem für größere, weltweit agierende Unternehmen an. Denn mit unseren weltweit 57.000

Beschäftigten an über 120 Onshore-, Nearshore- und Offshore-Standorten können wir globale Prozesse sehr gut abbilden. Geht es um einzelne Vertriebsaktionen oder um das Social Media Monitoring, profitieren aber schon kleinere Unternehmen mit 30 bis 40 Mitarbeitern von unseren Diensten. Denn wir bringen ihnen Mehrwert und Zeit, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.

Der Kundenservice ist erfolgsentscheidend. Wie können Sie als externer Dienstleister hier Qualität garantieren?

Mit unserem Global Operating System. Das garantiert unseren Kunden mehrfach ausgezeichnete glo-

bale Standards in höchster Qualität. Gleichzeitig passen wir die Prozesse individuell und regelmäßig an jeden einzelnen Kunden an. Von diesem Erfahrungsschatz profitieren wiederum alle Kunden – weltweit. So wissen wir auch, was die Konkurrenz macht. Und dafür schätzen uns unsere Kunden.

Was genau können Sie besser als andere Kundenmanagement-Dienstleister?

Wir bieten verschiedensten Branchen einen breiten Mix an Dienstleistungen zu hoher Qualität. Dabei sprechen wir nahezu 40 Sprachen und haben unter anderem ein tiefes technisches Know-How. Gespräche auf

Augenhöhe können wir so auch mit speziellen Endkunden führen, beispielsweise von Ingenieur zu Ingenieur. Außerdem bringen wir laufend neue Ideen auf den Markt wie den Paid Tech Support, eine Art erweiterte Garantie für technische Geräte. Oder das Social Media Monitoring: Twittet jemand über schlechte Erfahrungen mit einem Produkt unseres Kunden, gehen wir aktiv auf ihn zu und versuchen das Problem besser zu verstehen und zu lösen.

www.sitel.com

Echte Sicherheit für Unternehmensdaten

Online-Backupservice für den Datenschutz

Laut aktuellen Studien sind rund 60 Prozent der traditionellen Datensicherung, auch Backup genannt, unvollständig. Denn Backup auf Band oder Disk ist höchst fehleranfällig. Schon ein nicht gewechseltes Band kann zum Datenverlust führen! Zudem werden defekte Speichermedien meist nicht erkannt.

ONLINE-BACKUP ALS SICHERE ALTERNATIVE ZUR KLASSISCHEN DATENSICHERUNG

Mit dem Online-Backup Service werden die Daten automatisiert gesichert und vor Fremdzugriffen geschützt aufbewahrt. So erhalten Sie

ein zuverlässiges Backup zur schnellen und gezielten Abhilfe bei Datenverlust.

INTELLIGENTE KOMPRI-MIERUNG REDUZIERT DEN SPEICHERBEDARF

Der Kunde legt fest, welche Dateien in welchen Zeitintervallen gesichert werden sollen. Die Datenübertragung erfolgt über sichere VPN Leitungen. Automatisch und mehrfach verschlüsselt werden die Daten in das Rechenzentrum in Frankfurt/Main auf die von der CEMA betriebenen IT-Infrastruktur gespeichert. Um den Bedarf an Speicherplatz zu senken, wird das Datenvolumen automatisch dedupliziert und komprimiert.

HIGHTECH ALS KATASTROPHENSCHUTZ

Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist das Online-Backup mit Blick auf Sicherheitsaspekte lohnend. Sie profitieren von den hochprofessionellen Sicherheitsstandards für Rechenzentren. Dazu gehört die Hochverfügbarkeit der Daten: Fällt

ein Teil der Storage-Infrastruktur aus, werden die Aufgaben automatisch von den redundanten Komponenten übernommen. Der Systembetrieb wird rund um die Uhr überwacht. Die beiden Sicherungskopien werden in räumlich getrennten Brandabschnitten aufbewahrt. Hightech hält das Rechenzentrum für den Katastrophenschutz vor. Dazu zählen redundante Strom- und USV-Anlagen, eine zweistufige Brandüberwachung und partielle Brandlöschung mit Gas.

CEMA, 0621-3398-0, itsc@cema.de
www.cema.de



CEMA-Online-Backup, höchste Sicherheitsstandards für den Datenschutz

Stellen Sie sich vor, Sie hätten



fördern können.

Für die Curies von morgen und andere starke Forscherinnen machen sich im Stifterverband 3.000 Unternehmen und Privatpersonen stark. Der Stifterverband engagiert sich für die Erneuerung des

Wissenschaftssystems und stärkt den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Fördern Sie mit Ihrer Spende die wegweisenden Ideen der Curies von morgen. Mehr unter www.stifterverband.de

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft