

Tipps



Outsourcing in Hamburg

Leitfaden und Praxisbeispiele

Outsourcing in Hamburg

Leitfaden und Praxisbeispiele

Bearbeitung:
Handelskammer Hamburg
Geschäftsbereich Starthilfe & Unternehmensförderung
Abteilung Dienstleistungswirtschaft
Autoren: Dr. Dirck Süß, Andrea Reensburg, Anne Pajonk und Johannes von Schkopp
Fotos: Bertold Fabricius, Titelfoto: Stone/Jana Leon/Getty Images
Redaktion: Stabsbereich Öffentlichkeitsarbeit
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg | Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon 040 / 36 13 8 276 | Fax 040 / 36 13 8 299 | dirck.suess@hk24.de | www.hk.24.de

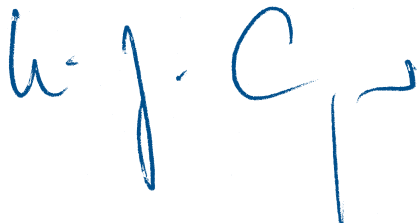
Vorwort

In den vergangenen Jahren ist das Outsourcing, die Auslagerung von bisher in Unternehmen erbrachten Leistungen an Externe, immer wichtiger geworden. Der technische Fortschritt hat in vielen Bereichen die Kosten von Auslagerungen gesenkt. Potenzielle Einsparungen und die Möglichkeit der Konzentration auf die Kernkompetenz sind die treibenden Faktoren bei Outsourcing-Entscheidungen. Das Outsourcing ist aber auch mit Risiken wie Informations- und Kontrollverlust verbunden, sodass es gute Gründe geben kann, Geschäftsprozesse nicht auszulagern.

In vielen Hamburger Unternehmen wird intensiv über Outsourcing nachgedacht. Das ergab die seit 2004 jährlich durchgeführte Outsourcing-Umfrage unserer Handelskammer. Davon können die auslagernden Unternehmen profitieren, indem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Auch die Hamburger Dienstleistungsbranche kann dadurch gewinnen, denn auch in einer globalisierten Welt sind persönliche Bekanntschaft und räumliche Nähe noch immer wichtige Kriterien bei der Wahl der passenden Dienstleister.

Auch wenn Outsourcing heute gängige Praxis ist, gibt es bei jedem einzelnen Projekt viele Details zu beachten, damit die Auslagerung am Ende tatsächlich zum gewünschten Erfolg führt. Es kann sich – nach Abwägung aller Chancen und Risiken – aber auch herausstellen, dass es sinnvoll ist, eine bestimmte Tätigkeit nicht auszulagern, sondern weiterhin im Unternehmen zu erbringen. Diese Broschüre ist ein Leitfaden für Unternehmen, in denen Outsourcing-Entscheidungen anstehen. Praxisnah wird beschrieben, worauf es bei der Analyse von Vor- und Nachteilen, der Vorbereitung, der Auswahl des Partners, der Vertragsverhandlung und der Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens ankommt. Zwölf Best-Practice-Beispiele zeigen, wie vielfältig das Thema Outsourcing ist und wie Hamburger Unternehmen von teilweise ungewöhnlichen Projekten profitiert haben.

HANDELSKAMMER HAMBURG



Dr. Karl-Joachim Dreyer
Präses



Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz
Hauptgeschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung	7
1. Chancen durch Outsourcing	8
2. Risiken des Outsourcings	8
3. Überbetriebliche Auswirkungen des Outsourcings	9
B. Outsourcing in der betrieblichen Praxis	12
1. Vorbereitung des Outsourcings	12
2. Einleitung des Outsourcings	12
3. Umsetzung des Outsourcings	15
4. Outsourcing im Alltagsbetrieb	15
5. Auflösung der Outsourcing-Beziehung	16
C. Der Umgang mit den Mitarbeitern	17
D. Outsourcing in Hamburg	18
E. Best-Practice-Beispiele	20
F. Praxisleitfaden	32
Fehler, die Sie vermeiden können	
G. Literatur	34
H. Glossar	35

A. Einführung

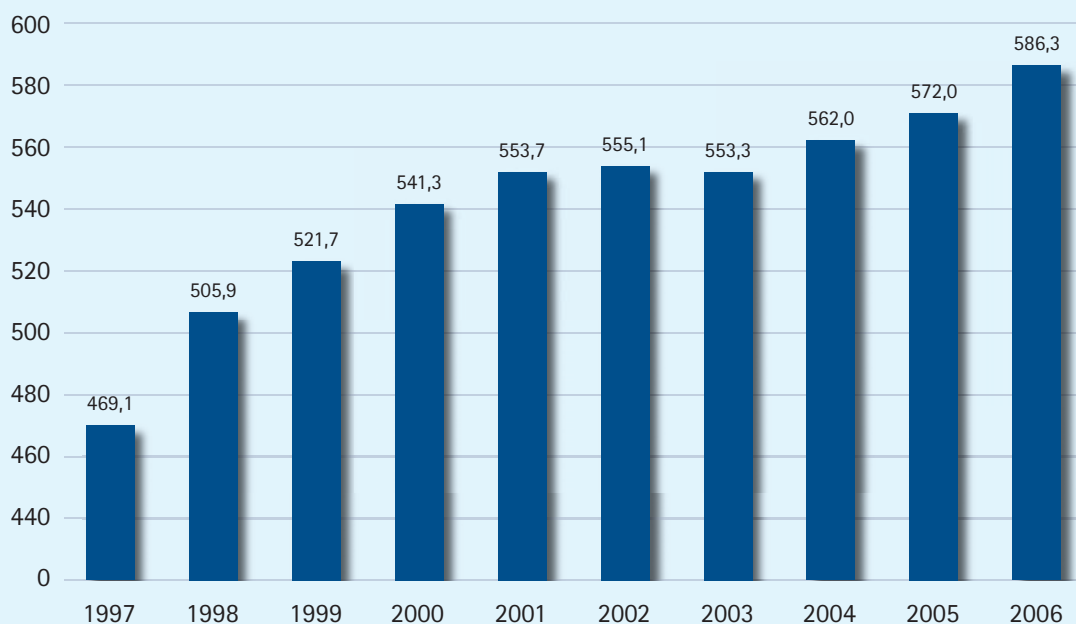
Outsourcing bezeichnet den Übergang von der internen zur externen Erstellung einer betrieblichen Leistung. Teilweise wird auch der externe Bezug von Leistungen, die Unternehmen bisher nicht selbst erbracht haben, als Outsourcing bezeichnet.

Dem »Handelsblatt Business-Monitor« vom Herbst 2006 zufolge betrachten deutsche Manager Outsourcing als eine Strategie, deren Bedeutung künftig noch zunehmen kann. Für den Zeitraum von 2006 bis 2009 rechnen die vom Handelsblatt befragten Experten beim Outsourcing ganzer Geschäftsprozesse mit Zuwachsraten von elf Prozent. Nach der Studie »Outsourcing im Mittelstand« des Unternehmensberaters Kienbaum aus dem Jahr 2006 gehört der Mittelstand zu den Vorreitern dieser Strategie: Drei von vier Mittelständlern haben einen oder mehrere Teilbereiche ausgelagert. Meist ist der Partner ein Dienstleister in der näheren Umgebung. Outsourcing bedeutet also keines-

falls die automatische Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland.

Die Hamburger Wirtschaftsbehörde stellte bereits 1997 in einer Untersuchung fest, dass in der Metropolregion Hamburg die Rahmenbedingungen für die Auslagerung von Leistungen und Prozessen besonders gut sind. Hier trifft eine im Bundesvergleich überdurchschnittlich große Nachfrage auf ein ebenso großes Angebot. Eine Expertenbefragung der Handelskammer Hamburg aus dem Jahr 2005 bestätigt die Ergebnisse. Die Internationalität, das dichte Unternehmensnetzwerk, die große Kaufkraft am Standort, das große Flächenpotenzial und das positive Standortimage beschleunigen das Wachstum der Dienstleistungsbranche. Bis Sommer 2007 hat sich die Zahl der Dienstleistungsunternehmen in Hamburg kontinuierlich erhöht und innerhalb von zehn Jahren fast verdoppelt. Die Chancen, einen passenden Outsourcing-Partner in der Region zu finden, sind also hervorragend.

Erwerbstätige in Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsort Hamburg



© Handelskammer Hamburg 2007

Die jährliche Outsourcing-Umfrage der Handelskammer Hamburg ist klarer Beleg für die positiven regionalen Effekte des Outsourcings. Räumliche Nähe und persönlicher Kontakt sind für viele Unternehmen entscheidend bei der Wahl ihres Dienstleisters.

1. Chancen durch Outsourcing

Unternehmen können vom Auslagern von Funktionen und Unternehmensprozessen profitieren. An erster Stelle steht meist die Kostenersparnis. Durch klare vertragliche Vereinbarungen werden die Kosten transparent und bleiben während der gesamten Vertragslaufzeit stabil. Kosten, die zuvor durch das Vorhalten von Kapazitäten für Spitzennachfragezeiten verursacht wurden, entfallen für das Unternehmen. Zudem hat der Dienstleister häufig geringere Gemeinkosten. Da er die einzelne Leistung meist für mehrere Unternehmen erbringt, profitiert er von Synergieeffekten. Die daraus resultierenden geringeren Kosten kann der Dienstleister an das auslagernde Unternehmen weitergeben.

Durch Outsourcing erhöht das Unternehmen seine Liquidität, da weniger Kapital gebunden ist. Wird der Dienstleister verbrauchsabhängig bezahlt, werden fixe Kosten in variable umgewandelt. Die verbesserte Liquidität, das Entfallen zukünftiger Investitionen in den outgesourcten Bereich und der Wegfall von Kapazitäten für Nachfragespitzen senken das unternehmerische Risiko und stabilisieren das Unternehmen. Gleiches gilt, wenn Gewährleistungsansprüche durch den Dienstleister übernommen werden.

Die Unternehmensführung kann sich durch Outsourcing auf strategische Fragen konzentrieren. Frei werdende Mittel und Personal können in den Abteilungen eingesetzt werden, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Ausgelagerte Bereiche können leichter gesteuert und kontrolliert werden. Da die ausgelagerte Leistung in der Regel das Kerngeschäft des Dienstleisters ist, kann das outsourcende Unternehmen vom besseren Management des Dienstleisters profitieren. Die Kontrolle über die Leistungen

kann durch eine Vereinbarung konkreter Leistungsanforderungen und Kontrollmaßstäbe verbessert werden.

Aufgrund von Wettbewerb und Konkurrenzdruck muss der Dienstleister immer auf dem neuesten Stand der Technik sein. So kann das outsourcende Unternehmen über einen kompetenten Dienstleister neuestes Know-how einsetzen. Zudem können die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden: Legt der Dienstleister besonderen Wert auf Flexibilität, Service- und Kundenorientierung, kann das outsourcende Unternehmen vom Qualitätsgewinn und den Verbesserungen im Service profitieren.

Außerdem ist ein Unternehmen, das Leistungen outsourct, unabhängiger vom Personalbeschaffungsmarkt. Es muss weniger neue Mitarbeiter mit entsprechendem Spezialwissen rekrutieren. Auch die Mitarbeiter-Weiterbildung ist im Bereich der ausgelagerten Tätigkeiten künftig Aufgabe des Dienstleisters. Wechseln Mitarbeiter zum Dienstleister, kann sich das Unternehmen von bestehenden Tarifverträgen lösen. Bei einer kleineren Belegschaft kann der Einfluss der Interessenvertretung der Arbeitnehmer begrenzt werden.

2. Risiken des Outsourcings

Wer Teile seines Unternehmens outsourcen will, sollte diese zuvor gut prüfen. Für eine Auslagerung sind die genaue Beschreibung der Leistung und des Leistungsumfangs erforderlich, da sie die Basis der Kalkulation bilden. Doch das ist manchmal gar nicht so einfach. Eine fehlerhafte Leistungsbestimmung kann dazu führen, dass die Kosten intern nicht richtig ermittelt werden. Es besteht die Gefahr, dass ausgelagert wird, obwohl dies ökonomisch nicht sinnvoll ist und durch die Auslagerung sogar Mehrkosten entstehen.

Mehrkosten können für das Unternehmen auch bei Planung, Durchführung und Überwachung des Auslagerungsprozesses anfallen. Eventuelle Kostenvorteile können durch vertraglich festgelegte Preise verloren gehen, wenn sinkende Kosten nicht vom Dienst-

leister weitergegeben werden. Vor dem Outsourcing ist zu prüfen, ob Mitarbeiter freigesetzt werden können, die im Unternehmen nicht adäquat weiterbeschäftigt werden können. Ansonsten kann ein Teil der Fixkosten nicht reduziert werden.

Wer auslagern will, sollte beachten, dass vor allem die Steuerung des Dienstleisters zeitintensiv sein kann. Operative Flexibilität kann verloren gehen, wenn tagesaktuelle Zahlen benötigt werden, die der Dienstleister nicht oder nur gegen zusätzliche Zahlungen zur Verfügung stellen kann. Werden Personal, Arbeitsmittel und die Kontrolle über Prozesse übergeben, geht betriebliches Know-how auf den Dienstleister über. Gegebenenfalls können damit auch Wettbewerbsvorteile übertragen werden. Gerade wenn der Dienstleister nicht nur für das auslagernde Unternehmen, sondern auch für Wettbewerber tätig wird, könnten Konkurrenten vom bisherigen Know-how des Unternehmens profitieren. Dann kann die Auslagerung sogar existenzbedrohend sein. Ein erhebliches Risikopotenzial birgt auch die Auslagerung vertraulicher Daten an den Dienstleister. Datenverlust kann einen beachtlichen Schaden für das Unternehmen und dessen Kunden bedeuten.

Die Übergabe von Personal und Know-how erschwert die Rückabwicklung von Auslagerungen. So kann das Unternehmen in starke Abhängigkeit von seinem Dienstleister geraten, vor allem bei komplexen Produkten oder Dienstleistungen. Eine kurzfristige Rückabwicklung des Projektes ist meist nicht möglich. Soll die Eigenfertigung als künftige Alternative erhalten bleiben, sind Wahrung und Ausbau des betrieblichen Know-hows unerlässlich. Damit können die Kosteneinsparungen beim Personal geringer ausfallen als erhofft.

Umgekehrt kann der Dienstleister vom Unternehmen abhängig werden, wenn er ausschließlich für dieses tätig ist. Die Konsequenzen einer möglichen Scheinselbstständigkeit sollte auch der Auftragnehmer nicht unterschätzen.

Die Koordination zwischen Unternehmen und Dienstleister ist besonders wichtig. Das aus-

lagernde Unternehmen muss weiterhin Einfluss auf die Leistungserstellung und andere wichtige Bereiche der Outsourcing-Beziehung erhalten. Da es auf die Ergebnisse der ausgelagerten Funktionen und Prozesse angewiesen bleibt, kann ein Kontrollverlust erhebliche Probleme bereiten.

Mit der Auslagerung können Qualitätsdefizite entstehen. Gerade im Kundenservice ist es nachteilig, wenn der Dienstleister die Unternehmenskultur nicht übernehmen kann. Außerdem kann die für die Auslagerung erforderliche Standardisierung der Leistungen zu Qualitätsverlusten führen, da individuelle Aspekte nicht mehr berücksichtigt werden können. Auch die durch die Verlagerung entstehende Wegzeiten können zu Verzögerungen und damit zu Qualitätsverlusten führen.

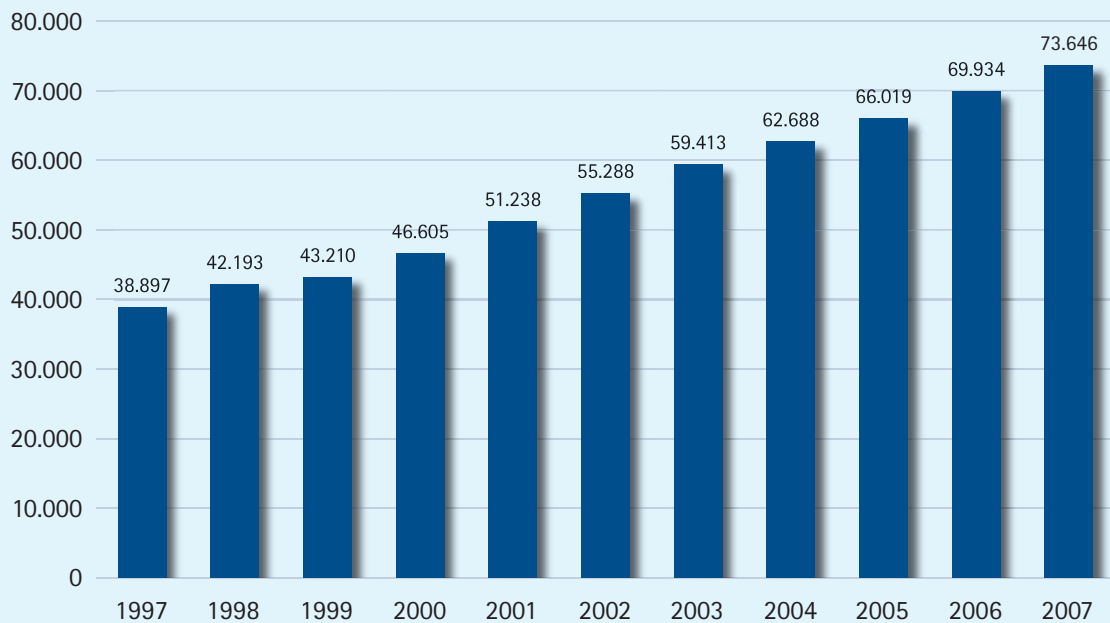
Es besteht das Risiko, dass der Dienstleister trotz vertraglicher Regelungen bezüglich Lieferzeiten, Leistungsqualität und Verfügbarkeit nicht vertragsgemäß handelt. Vertragsstrafen oder Schadenersatz können mögliche finanzielle Einbußen kompensieren. Vertrauensverluste zwischen Dienstleister und Unternehmen sowie Imageschäden bei Kunden sind hingegen schwerwiegender.

Beim Outsourcing darf der Faktor Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Wenn es nicht gelingt, Mitarbeiter intern anderweitig einzusetzen, kann es zu einem Stellenabbau kommen. Dies wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus, die im Unternehmen bleiben. Da gerade die Mitarbeit der Angestellten ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Durchführung von Auslagerungen ist, kann Widerstand der Mitarbeiter ein Outsourcing-Vorhaben nachteilig beeinflussen.

3. Überbetriebliche Auswirkungen des Outsourcings

Neben den betrieblichen Chancen und Risiken sind mit dem Outsourcing auch weitreichendere Konsequenzen verbunden. In den Medien wird über Outsourcing häufig negativ mit einem Fokus auf Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland und Arbeitsplatzabbau im Inland berichtet.

Entwicklung der kammerzugehörigen Dienstleistungsunternehmen im Kammerbezirk Hamburg seit 1997



© Handelskammer Hamburg 2007

Outsourcing bedeutet jedoch in keinem Fall die automatische Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland. Gerade die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern kann große Vorteile haben. Erfolgt die Auslagerung regional, verbleiben Wertschöpfung und Beschäftigung in der Region und stärken so den Wirtschaftsstandort. Durch die Wahl eines regionalen Dienstleisters sind Kontrolle und Steuerung des Outsourcings für das auslagernde Unternehmen einfacher. Kunde und Dienstleister sprechen die selbe Sprache und haben einen vergleichbaren kulturellen Hintergrund. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind für beide Partner gleich und vermitteln zusätzlich Sicherheit für die Beziehung. Diese Faktoren erhöhen die Chancen, dass die Auslagerung erfolgreich verläuft.

Die seit 2004 jährliche durchgeführte Outsourcingumfrage der Handelskammer bestätigt die positiven regionalen Effekte des Outsourcings. Die räumliche Nähe und der persönliche Kontakt sind für die Unternehmen wichtige Faktoren für die Wahl des Dienstleisters. Zugleich ergab die Umfrage,

dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Folge des Outsourcings keine Arbeitsplätze abgebaut hat.

Betrachtet man die Auswirkungen der Auslagerungen ins europäische und außereuropäische Ausland, werden die in den Medien geäußerten Befürchtungen nur teilweise bestätigt. Es fällt auf, dass es eben nicht nur Outsourcingverlierer, sondern auch Outsourcinggewinner gibt. Dies sind Arbeitnehmer mit höherer Qualifikation. Während in den letzten Jahren in Deutschland vornehmlich Arbeitsplätze für geringqualifizierte Arbeitnehmer stetig abgebaut wurden, haben Arbeitsplätze in Bereichen mit höheren Qualifikationsanforderungen zugenommen. Dahinter steht das Bestreben von Ländern, sich auf die Herstellung der Güter zu konzentrieren, bei deren Herstellung sie im Hinblick auf Arbeitskräfte und Kapital begünstigt sind. Länder mit reichlich qualifizierten Arbeitskräften exportieren Güter, für deren Herstellung qualifizierte Arbeitskräfte erforderlich sind. Dahingegen werden Güter, zu deren Herstellung vergleichsweise viele gering

qualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden, importiert. Da das hohe Ausbildungsniveau deutscher Fachkräfte international geschätzt wird, profitiert Deutschland davon, dass ausländische Unternehmen Aufgaben, die von hoch qualifizierten Mitarbeitern wahrzunehmen sind, hierher verlagern.

Die Verlagerung von vergleichsweise niedrig qualifizierten Tätigkeiten von Hamburg und Deutschland aus ins Ausland ist für die betroffenen Arbeitnehmer schmerzlich. Für die Erhaltung des Hochlohnstandorts Deutschland sind diese Maßnahmen jedoch unerlässlich. Denn nur so werden Kapazitäten frei, die dafür eingesetzt werden können, die internationale Wettbewerbsposition Deutschlands als Entwicklungs- und Produktionsstandort von forschungsintensiven Hightech-Gütern und Know-how-intensiven Dienstleistungen zu festigen und auszubauen. Voraussetzung ist allerdings, dass der Verlagerungsprozess einfacher Tätigkeiten ins Ausland von entsprechend intensiven Aus- und Weiterbildungsanstrengungen auf allen Ebenen begleitet wird.

Die Hamburger Wirtschaftsbehörde stellte bereits 1997 in einer Untersuchung fest, dass in der Metropolregion Hamburg die Rahmenbedingungen für die Auslagerung von Leistungen und Prozessen an einen Dienstleister besonders gut sind. Hier trifft eine im Bundesvergleich überdurchschnittlich hohe Nachfrage auf ein ebenso großes Angebot.

Sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager von Dienstleistungen ist die Metropolregion Hamburg ein attraktiver Standort. Eine Expertenbefragung der Handelskammer Hamburg aus dem Jahr 2005 bestätigt diese Ergebnisse. Die Internationalität des Standorts, das dichte Unternehmensnetzwerk, die große Kaufkraft am Standort, das große Flächenpotenzial und das positive Standortimage beflügeln das Wachstum der Dienstleistungsbranche. Bis heute hat sich die Zahl der Dienstleistungsunternehmen in Hamburg kontinuierlich entwickelt und innerhalb von zehn Jahren fast verdoppelt. Die Chancen, einen passenden Outsourcingpartner in der Region zu finden, sind also hervorragend.

B. Outsourcing in der betrieblichen Praxis

Wer überlegt, Teile seiner Wertschöpfung auszulagern, sollte systematisch vorgehen. Im Folgenden ist der idealtypische Weg beschrieben, wie Leistungen von einem Unternehmen an einen Dienstleister übertragen werden sollten.



1. Vorbereitung des Outsourcings

Der Impuls zum Outsourcing kommt meist aus einer nicht zufriedenstellenden Situation im Unternehmen, die zu Veränderungen antreibt. In der Vorbereitung wird entschieden, ob und in welcher Form Outsourcing durchgeführt werden kann und welche Teilleistungen des Unternehmens dafür ausgewählt werden können. Diese Auswahl ist besonders wichtig, da sie Grundlage für den gesamten weiteren Prozess ist.

Zunächst sollte eine Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen sowie im Unternehmensumfeld durchgeführt werden. Die eigenen Tätigkeiten sind genau zu durchleuchten, damit ein komplettes und detailliertes Bild vom gegenwärtigen Zustand der Prozesse und ihres Optimierungspotenzials gezeichnet werden kann. In einem nächsten Schritt sollten die Ziele, die mit dem Outsourcing erreicht werden sollen, formuliert werden. Gegebenenfalls müssen sie in Einklang mit den Unternehmenszielen gebracht werden.

Um die geeigneten Bereiche für die Vergabe an Dritte zu finden, muss man die eigenen Kernkompetenzen genau kennen. Sie führen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen am Markt. Die Ermittlung kann durch eine Portfolioanalyse der Wertschöpfungsaktivitäten erfolgen. Alle Bereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen, können grundsätzlich ausgelagert werden. Gleiches gilt für diejenigen Kernkompetenzen, die nur ein geringes Erfolgspotenzial für die Zukunft oder sogar Schwächen aufweisen.

In einem weiteren Schritt muss entschieden werden, welche Bereiche an einen externen

Dienstleister vergeben werden sollen. Dazu müssen Kosten und Risiken der Eigenherstellung sowie der Fremdvergabe ebenso berücksichtigt und abgewogen werden wie mögliche Chancen. Sinnvoll ist eine Gesamtbetrachtung, die die erforderlichen Investitionskosten und den Aufwand für die spätere Umsetzung berücksichtigt.

Schließlich sollte ein Vorgehensplan erstellt werden, der das gesamte Outsourcing-Projekt in Teilaufgaben einteilt und der die Basis für die Ablauf-, Termin- und Kostenplanung ist.



2. Einleitung des Outsourcings

Zunächst sollte der gewünschte Soll-Zustand formuliert werden. Der Leistungskatalog, der möglichst präzise Inhalt, Qualität und Rahmenbedingungen der zu erbringenden Leistung beschreibt, wird Pflichtenheft genannt. Ein gut abgefasstes Pflichtenheft ist entscheidend für den Erfolg des Outsourcings.

Das auslagernde Unternehmen muss außerdem seine Auswahlkriterien für einen Dienstleister festlegen. Um die einzelnen Angebote später fundiert bewerten zu können, sollte ein Bewertungsschema entworfen werden. Dazu weist man den Elementen des Pflichtenheftes individuelle Wertigkeiten zu. So wird die Bedeutung der einzelnen Aspekte für das Unternehmen veranschaulicht. Bei der Erstellung des Bewertungsschemas sollten auch weiche Faktoren berücksichtigt werden, die die eigentliche Leistung ergänzen. Als ein

besonders wichtiger weicher Faktor hat sich in der Praxis die Vereinbarkeit beider Unternehmenskulturen erwiesen, da diese das Selbstverständnis der Handelnden und die Identität der Organisation prägen. Weitere wichtige Faktoren sind Flexibilität, der Einsatz für kontinuierliche Verbesserung, das Engagement für eine langfristige Verbindung und Vertrauenswürdigkeit. Das Unternehmen sollte K.o.-Kriterien festlegen, die mögliche Dienstleister sofort disqualifizieren: beispielsweise unzulängliche Referenzen, fehlende Erfahrung in der Branche, Sicherheitsaspekte sowie fehlende Transparenz bei den Kosten und der Preisgestaltung.

Dann geht es an die Vorauswahl der Anbieter. Dafür ist es hilfreich, Informationen zu sammeln und sich mithilfe einer Analyse einen

Überblick über den Anbietermarkt zu verschaffen (siehe Kasten). Nach der Vorauswahl erfolgt eine Ausschreibung, die auf eine kleine Gruppe von Anbietern begrenzt wird. In der Praxis hat sich die Beschränkung auf etwa fünf Dienstleister als sinnvoll erwiesen.

Die möglichen Dienstleister werden zur Abgabe eines Angebotes aufgefordert. Dafür muss das auslagernde Unternehmen Informationen über sich zur Verfügung stellen. Gleichzeitig sollten auch die Bedingungen für die Teilnahme an der Ausschreibung und die spätere Zusammenarbeit genannt werden. Die Ausschreibung sollte folgende Punkte beinhalten

- Informationen zu Firma und Branche
- Ziele des Unternehmens
- Aktuelle Situation

Vorauswahl von Outsourcing-Dienstleistern

Einfache Informationen erhalten Sie durch Empfehlungen von Geschäftspartnern, durch Zeitschriften und Firmeninformationsdienste sowie über das Internet. Firmen, die auf die Übernahme von ausgelagerten Dienstleistungen spezialisiert sind, inserieren häufig in Fachzeitschriften. Natürlich können Sie sich auch telefonisch beim Anbieter informieren und sich dadurch einen ersten Eindruck verschaffen. Kommerzielle Anbieter halten Daten über Dienstleistungsunternehmen vor. Diese bieten überwiegend kostenpflichtig Firmeninformationen in gebundener Form, auf CD-ROM oder im Internet an.

Wenn Sie Anbieter in unmittelbarer Nähe finden möchten, können Sie in der Firmendatenbank der Handelskammer Hamburg recherchieren. Hier sind Daten von gut 123 000 Unternehmen aus Norddeutschland gespeichert. Mit einem Stichwort können Sie gezielt nach Anbietern suchen. Während der Zugriff auf die Daten für Nichtmitglieder beschränkt ist, können Mitgliedsunternehmen alle Treffer einsehen. Ein kostenpflichtiger Service der

Handelskammer ist die Erstellung von Firmenlisten. Dabei werden je nach Wunsch Firmenadressen nach Wirtschaftszweigen, Rechtsformen, Beschäftigtenklassen oder Postleitzahlen zusammengestellt. Die Kosten richten sich nach dem Umfang der Leistung. Mitgliedsunternehmen profitieren von günstigen Preisen für diesen Service.

Auch auf Messen können Sie gezielt nach Dienstleistern suchen. Die CeBIT beispielsweise hat im Jahr 2007 einen kostenpflichtigen Matchmaking-Service angeboten. Speziell für das Outsourcing von IT-Leistungen hat das Anwenderforum des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) eine neutrale Plattform zum Erfahrungsaustausch eingerichtet.

Für Hamburg ist die von der Handelskammer initiierte jährliche Dienstleistungsmesse diwi (www.diwi-messe.de) die geeignete Möglichkeit, mit Dienstleistern sowie Beratern aus der Region direkt in Kontakt zu treten.



- Abgabebedingungen
- Beteiligungserklärung
- Allgemeine Ausschreibungsbedingungen
- Auswahlkriterien
- Kostenregelungen
- Darstellung der Leistung
- Einschaltung von Subunternehmen
- Dauer der Vertragslaufzeit
- Personalübergang
- Preisvorstellungen
- Vertragsbedingungen
- Weitere Informationen, die vom Dienstleister benötigt werden

Alle Angebote, die fristgerecht und ordnungsgemäß eingegangen sind, sollten sorgfältig geprüft werden. Schließlich ist diese Auswertung die Basis für die Anbieterwahl. Bei der Bewertung der einzelnen Angebote hilft das vor der Ausschreibung entwickelte Bewertungsschema. Die Angebote werden nach den Kriterien mit Punkten bewertet. So können die Alternativen mit den geringsten Punkten ausgeschlossen werden. Im Idealfall bleibt nur ein potenzieller Anbieter übrig.

Mit den Dienstleistern der engeren Wahl sollten intensive Gespräche geführt werden. Durch eine Betriebsbegehung und vertiefende Fachgespräche verschafft man sich einen persönlichen Eindruck von den Anbietern. Da sich Dienstleister und Unternehmen durch den Outsourcing-Vertrag auf eine längere Beziehung einlassen, sollte vor Vertragsunterzeichnung über die Durchführung einer gegenseitigen »Due Dilligence« nachgedacht werden. Dabei wird durch einen externen Dienstleister oder firmeninterne Teams eine detaillierte und systematische Analyse der qualitativen und quantitativen Informationen und Daten vorgenommen. So erhält man ein aussagefähiges Gesamtbild des jeweils anderen Unternehmens.

Schließlich kommt es zu den Vertragsverhandlungen. Rechte und Pflichten der Vertragsparteien müssen festgeschrieben werden, wobei eine mehrjährige Dauerbeziehung berücksichtigt werden sollte. Um der Komplexität des Vertragsverhältnisses und den Interessen beider Partner gerecht zu werden, kann es sinnvoll sein, für die Ausarbeitung des Vertrags Experten hinzuzuziehen.

Die Gestaltung des Outsourcing-Vertrags

Der Outsourcing-Vertrag ist keine speziell geregelte Vertragsart. Sie müssen nicht alles bis ins Detail regeln, denn dies schränkt die Flexibilität des Dienstleisters ein, und die von Ihnen erhoffte Effizienzsteigerung könnte geringer ausfallen. Zum Auftakt der Verhandlungen können beide Seiten Vertragsentwürfe fertigen. Dadurch können Sie die Position des anderen erkennen, zukünftige Streitfelder identifizieren und eventuell bereits im Vorfeld Zugeständnisse machen. Da Sie längerfristig mit dem Dienstleister zusammenarbeiten wollen, sollten Sie als Ergebnis der Verhandlungen einen für beide Seiten ausgewogenen Vertrag anstreben.

Ein Outsourcing-Vertrag besteht aus zwei Teilen: Rahmenvertrag und Leistungsbeschreibung. Spätere Änderungen müssen meist nur in der Leistungsbeschreibung berücksichtigt werden. Da nicht alle Eventualitäten geregelt werden können, sollten Sie an Kündigungs- und Rücktrittsrechte denken und eine mögliche Rückabwicklung regeln.

Die Leistungsbeschreibung soll das Zusammenwirken beider Parteien regeln. Sie enthält die Definition der zu liefernden Leistungen und die sogenannten Service Level Agreements (SLA). Hier werden konkrete technische und organisatorische Spezifizierungen der Leistungen vorgenommen.

Bedenken Sie, dass im Zivilrecht in erster Linie die Vereinbarung der Vertragsparteien gilt, wenn im Konfliktfall festzustellen ist, ob die erbrachte Leistung mangelhaft ist oder nicht. Es ist daher sinnvoll, die zu erbringende Leistung so genau wie möglich zu beschreiben. Da der Dienstleister bei der Ausführung seiner Leistung meist auf Unterstützung seines Vertragspartners angewiesen ist, sollten bei der Leistungsdefinition die Mitwirkungspflichten des outsourcenden Unternehmens geregelt werden.

Die Service Level Agreements, die auf Kennzahlen basieren, regeln die zu gewährleistende Servicequalität. Sie dienen dazu, die Qualität der Dienstleistung zu standardisieren, zu messen und nachzuweisen. Für das outsourcende Unternehmen sind sie Kontrollinstrument, während sie für den Dienstleister einen Anreizmechanismus darstellen. Die gewünschten Resultate müssen objektiv messbar sein. Allerdings ist die Bewertung von Dienstleistungen häufig subjektiv. Ein Ausweg kann die Schätzung anhand zeitlichbezogener, möglichst objektiv beurteilbarer Qualitätsparameter sein, wie beispielsweise die Schnelligkeit der Beantwortung eingehender Kundenanfragen, für die eine Frist festgelegt werden kann.



3. Umsetzung des Outsourcings

Ein Patentrezept für die Umsetzung eines Outsourcingprojekts gibt es nicht. Wer flexibel bleiben will, kann nicht alle Aktivitäten bis ins Detail planen. Sinnvoll ist es, auf der Basis eines gemeinsam erarbeiteten Ablaufplanes vorzugehen. Ein interdisziplinäres Projektteam sollte das Outsourcing umsetzen und überwachen.

Der Ablaufplan soll das Risiko einer Geschäftsstörung beim Übergang von der Eigen- zur Fremdleistung möglichst gering halten. Dabei ist eine zielgerichtete Kommunikation wichtig, um den Informationsaustausch innerhalb der Unternehmen und zwischen den Partnern sicherzustellen. Schnittstellen zwischen auslagerndem Unternehmen und dem Dienstleister sollten eingerichtet und die dort tätigen Mitarbeiter auf ihre Aufgaben vorbereitet werden.

Um die Leistungserstellung auf den Dienstleister zu übertragen, müssen die betroffenen Bereiche so vorbereitet werden, dass alles möglichst routiniert und standardisiert ab-

läuft. Das erforderliche Wissen muss an den Dienstleister übergeben werden. Wichtige Dokumente wie Grundsätze und Verfahrenswesen müssen ihm in Kopie zur Verfügung gestellt werden. Dieser Wissenstransfer sollte detailliert dokumentiert werden.

Es sollten nicht alle Leistungen und Wirtschaftsgüter (z. B. Einrichtungsgegenstände und Anlagen) zeitgleich auf den Dienstleister übergeben werden. So haben beide Partner Zeit, sich auf neue Prozessabläufe sowie Organisationsstrukturen und Systeme einzustellen. Dadurch können Fehler bei der Umsetzung vermieden werden.

Die Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen sollte auf beiden Seiten beachtet werden. Durch regelmäßige Meetings kann eine kontinuierliche Bewertung des Prozesses erfolgen.

Werden personenbezogene Daten an den Dienstleister übergeben, sollte das auslagernde Unternehmen die Einhaltung des Datenschutzes beachten. Gemäß Paragraph 11 Absatz 1 Bundesdatenschutzgesetz verbleibt bei der Datenverarbeitung durch Dritte die Verantwortlichkeit für die Einhaltung des Datenschutzes beim Auftraggeber.



4. Outsourcing im Alltagsbetrieb

Nachdem die Vereinbarungen zwischen auslagerndem Unternehmen und Dienstleister umgesetzt wurden, kann der normale Betrieb beginnen. Zentrale Aufgaben in der Betriebsphase sind der Aufbau und die Festigung der Partnerschaft sowie die Kontrolle des Dienstleisters.

Wichtig ist ein konstruktives Miteinander von Unternehmen und Dienstleister, damit das Outsourcing Erfolg hat. Strukturen und Regeln für die Partnerschaft erleichtern die Geschäftsbeziehung. Für den Aufbau gegenseitigen Vertrauens kann gemeinsam ein Leitbild entwickelt werden, später sollten

permanent vertrauenserhaltende Maßnahmen durchgeführt werden. Eine Lenkungsgruppe, bestehend aus Personen verschiedener Organisationsebenen von Unternehmen und Dienstleister, kann für die Gesamtsteuerung des Outsourcing-Projekts eingerichtet werden. Sie stellt die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen sicher, nimmt auf Aktionen und Abläufe gezielt Einfluss und koordiniert Handlungen und Entscheidungen.

Die Leistungserbringung durch den Dienstleister muss kontinuierlich überwacht und gemessen werden. Neben der Überprüfung der vereinbarten Ziele und Kriterien kann so eine permanente Optimierung der inner- und zwischenbetrieblichen Prozesse, Schnittstellen, Strukturen und des Know-how-Transfers erreicht werden. Die Service Level Agreements sollten als Ausgangspunkt gewählt werden, da durch Soll-Ist-Vergleiche die Leistungserbringung leicht kontrolliert werden kann. Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen können Leistungen des Dienstleisters bezüglich termingerechter Erfüllung, Qualität, Kostentransparenz, Flexibilität, Informationsvermittlung, Kundenorientierung und Fachkompetenz der Mitarbeiter kontrolliert werden. Auch die Kostenentwicklung sollte regelmäßig überprüft werden. Anhand von Kennzahlen ist dabei die Entwicklung der internen Kosten zu ermitteln und mit den vereinbarten Kostenzielen zu vergleichen. Es ist ratsam, in größeren Abständen einen Vergleich mit dem aktuellen Marktpreis vorzunehmen.

gelagerten Leistungen und Prozesse wieder selbst übernehmen will oder sie an einen anderen Dienstleister weitergeben möchte. Dazu sind – wie zu Beginn des Outsourcings – eine umfassende Analyse und eine Kontrolle, ob die Outsourcing-Ziele erreicht wurden, ratsam. Soll die ausgelagerte Leistung wieder selbst durchgeführt werden, hat das Unternehmen unter Umständen Interesse am Erwerb der Ausrüstung des Dienstleisters und an einer Rückgewinnung der übergebenen Mitarbeiter. Auch die ausgelagerten Leistungen und Prozesse samt Know-how müssen zurückgeholt werden. Entsprechende Regelungen, unter anderem auch bezüglich des Rückkaufpreises, sollten soweit wie möglich bereits im Outsourcing-Vertrag getroffen werden. Auch die Mitwirkungspflichten des Dienstleisters bei der Rückabwicklung und der Umgang mit den erhaltenen Informationen sollten vereinbart werden. Sowohl Dienstleister als auch auslagerndes Unternehmen haben tiefe Einblicke in Firmeninterna des anderen Unternehmens erhalten, über die Stillschweigen zu wahren ist.

Beim Rückholen von Prozessen beziehungsweise bei der Übergabe an einen neuen Dienstleister kommen dem Unternehmen Kenntnisse und Fähigkeiten aus der bisherigen Outsourcing-Beziehung zugute, denn dieser Prozess enthält viele vergleichbare Elemente des Outsourcing-Prozesses.



5. Auflösung der Outsourcing-Beziehung

Outsourcing-Beziehungen können enden, indem beispielsweise die vereinbarte Laufzeit abgelaufen ist oder wenn einer der Partner den Vertrag vorzeitig kündigt. Natürlich kann der Vertrag auch verlängert werden. Ist das jedoch nicht gewünscht, muss die Beziehung rückabgewickelt werden. Das auslagernde Unternehmen muss entscheiden, ob es die aus-

C. Der Umgang mit den Mitarbeitern

Das Einbeziehen der Mitarbeiter in den Outsourcing-Prozess beeinflusst den Erfolg des Projektes erheblich. Sie könnten das Outsourcing ablehnen, wenn sie ihren Arbeitsplatz gefährdet sehen. Es sollte selbstverständlich sein, sie möglichst früh zu informieren.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen verlangen eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter. Der Outsourcing-Prozess kann durch die Rechte von Mitarbeitern und Betriebsräten länger dauern als erwartet, sich verkomplizieren und teurer werden. Ein konstruktiver Umgang mit dem Betriebsrat ist daher unentbehrlich. Werden Mitarbeiter vom Dienstleister übernommen, kann dem einzelnen Mitarbeiter unter Umständen ein Widerspruchsrecht gegen den Übergang seines Arbeitsvertrages zum Vertragspartner zustehen (Paragraf 613a Absatz 6 BGB). In Unternehmen mit einem Betriebsrat sind die Unterrichts-, Beratungs- und vor allem Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu berücksichtigen.

Konzentrieren sich Manager allein auf die ökonomischen Aspekte, wird der menschliche Faktor beim Outsourcing-Prozess schnell vernachlässigt. Der Übergangsprozess kann durch Widerstände der Belegschaft behindert werden. Besonders umsichtig sollte vorgegangen werden, wenn Unternehmen und Dienstleister im Rahmen der Auslagerung auch die Übernahme von Mitarbeitern vereinbaren. Die Verantwortlichen müssen die möglichen Auswirkungen des Outsourcings auf die Mitarbeiter kennen.

Konflikte auf Mitarbeiterebene entstehen, wenn die Realität bei der Durchführung des Outsourcings und die Wünsche der Mitarbeiter zu weit auseinanderliegen. Daher sollte das Unternehmen aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen, um die Diskrepanz zu verringern. Offene, strategische Kommunikation kann der Schlüssel zum Erfolg sein. Ist die Entscheidung zugunsten eines Dienstleisters gefallen, sollten alle betroffenen Mitarbeiter des auslagernden Unternehmens

persönlich durch die Unternehmensführung und die Geschäftsleitung des Dienstleisters informiert werden. Dabei sollten natürlich keine Fragen der Arbeitnehmer unbeantwortet bleiben.

Während des fortschreitenden Outsourcing-Prozesses sollten allen betroffenen Mitarbeitern Beratungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl bekommen, von Beginn an einbezogen und fair behandelt zu werden. Sonst droht der Verlust guter Mitarbeiter. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gehalten und motiviert werden – auch für den Erfolg des Outsourcings. Beim Übergang von Mitarbeitern zum Dienstleister muss sichergestellt werden, dass sie sich auch beim neuen Arbeitgeber engagieren. So werden negative Auswirkungen auf die Produktivität beider Unternehmen verhindert.

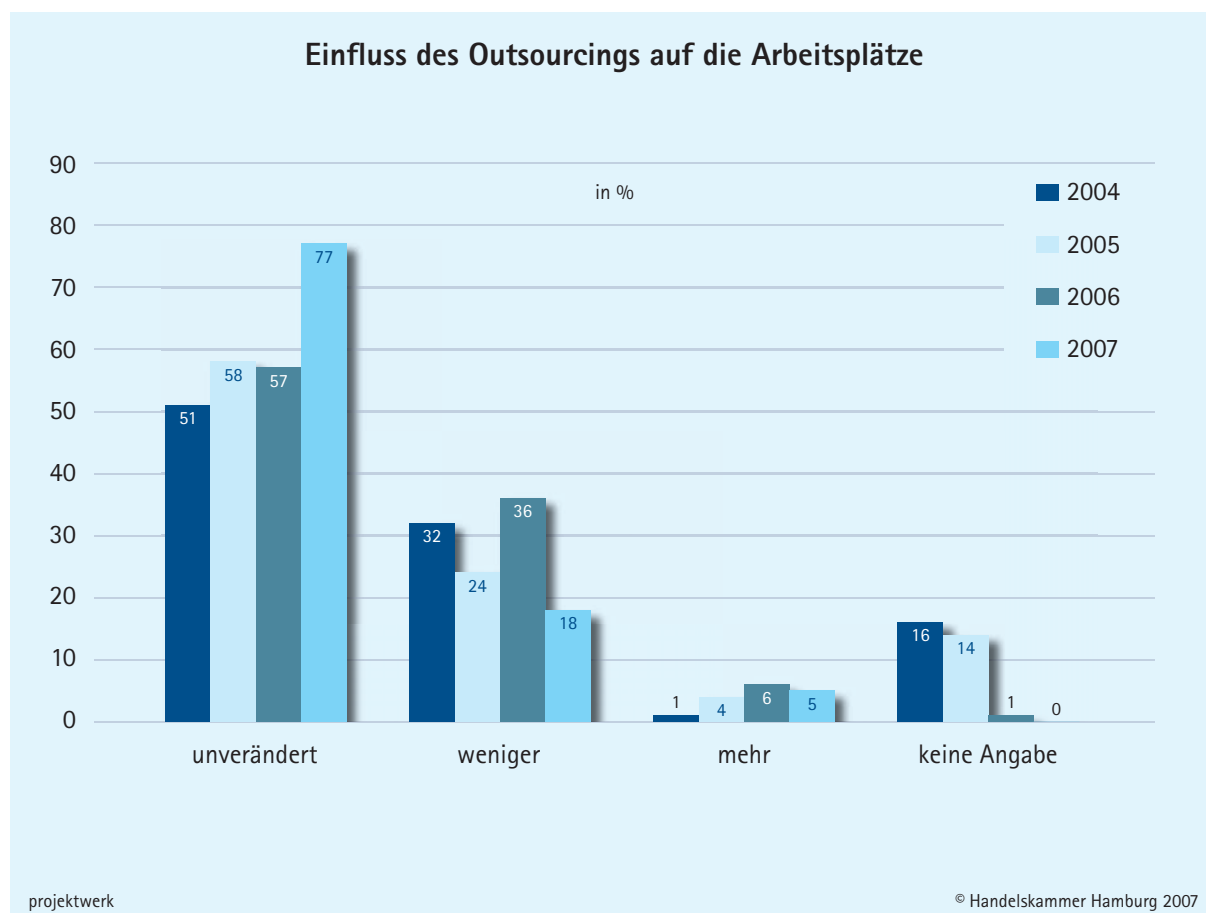
D. Outsourcing in Hamburg

Die Dienstleistungsbranche in Hamburg wächst kontinuierlich. Die Handelskammer Hamburg beobachtet die Standortentwicklung bezüglich des Outsourcings genau. Seit 2004 führt sie gemeinsam mit der Auftragsplattform projektwerk GmbH jährlich eine Umfrage zum Thema Outsourcing durch. Dadurch sollen die Auswirkungen des Outsourcings auf die Hamburger Wirtschaft besser beurteilt werden können. Repräsentativ nach Branche und Unternehmensgröße ausgewählt, wurden jeweils circa 3500 Mitgliedsunternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern befragt.

Hamburgs Unternehmen hoffen beim Outsourcing vor allem auf geringere Kosten. Mehr als 60 Prozent der Befragten nannten zwischen 2004 und 2006 die angestrebte Kostenersparnis als Hauptmotiv. Im Jahr 2007 gaben allerdings nur noch 23 Prozent der Unternehmen diesen Grund an. Gaben bisher 41 Prozent (2005) beziehungsweise 66 Prozent (2006) an, sie wollen sich durch

das Outsourcing von Teilbereichen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, ist dieser Anteil in der Umfrage von 2007 auf nur noch 20 Prozent gesunken. Qualitätsverbesserung (34 Prozent) und die Überwindung von Personalengpässen (38 Prozent) haben 2007 als Gründe für Auslagerung an Bedeutung gewonnen. Daraus kann man schließen, dass die Gründe für Outsourcing konjunkturabhängig sind: Während sich die Unternehmen zuvor auf Reduzierung von Kosten konzentriert haben, ist im Aufschwung das Bewältigen von Engpässen vorrangig.

Der jährlichen Befragung zufolge sind mehrheitlich keine Arbeitsplätze abgebaut worden. Während bis 2006 bei mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen die Zahl der Arbeitsplätze unverändert blieb, gaben 2007 sogar 77 Prozent der Unternehmen an, die Zahl der Arbeitsplätze erhalten zu haben. Nur 18 Prozent der auslagernden Unternehmen berichteten 2007 von einem Arbeitsplatzab-



bau im Gegensatz zu 36 Prozent 2006 und sogar 43 Prozent im Jahr 2004. Das Ergebnis spiegelt die positiven Auswirkungen der anziehenden Konjunktur wider. Zwar führte Outsourcing in den letzten Jahren nur in wenigen Fällen zu zusätzlichen Jobs im auslagernden Unternehmen, aber eine Aussage ist deutlich: Outsourcing ist mitnichten gleichbedeutend mit Arbeitsplatzabbau – im Gegenteil.

In den letzten zehn Jahren, bis Jahresmitte 2007, stieg die Zahl der Beschäftigten in der Dienstleistungsbranche von 489 100 auf 586 300. Berücksichtigt man also die Arbeitsplätze, die bei den Dienstleistern neu geschaffen wurden, hat Outsourcing insgesamt positive Auswirkungen auf die Beschäftigung in Hamburger Unternehmen.

Insgesamt 58 Prozent der befragten Unternehmen haben in den vergangenen fünf Jahren Aufgaben in den Bereichen Reinigung und Wartung outgesourct. Damit wurde der Trend der letzten Jahre bestätigt. Auch Buchhaltungstätigkeiten werden vermehrt ausgelagert: 41 Prozent der befragten Unternehmen übergaben diesen Bereich in den letzten fünf Jahren in fremde Hände. Eine andere Entwicklung zeichnet sich im Bereich der Sicherheitsdienstleistungen ab – nur 16 Prozent der befragten Unternehmen haben diesen Bereich im relevanten Zeitraum ausgelagert.

Das Outsourcing technisch anspruchsvoller Dienstleistungen verzeichnet einen leichten Rückgang. In den letzten fünf Jahren haben 41 Prozent der befragten Unternehmen Aufgaben der elektronischen Datenverarbeitung ausgelagert, 16 Prozent übergaben Ingenieurdienstleistungen an Externe. Ein deutlicher Rückgang ist im Personalbereich zu beobachten: Im Jahr 2007 gaben nur noch zwölf Prozent der befragten Unternehmen an, diesen Bereich während der vergangenen fünf Jahre erstmalig ausgelagert zu haben.

Die Erfahrungen der Unternehmen mit Outsourcing sind überwiegend positiv: Trotz leicht sinkender Zufriedenheit gaben sie mehrheitlich an, ihre Erwartungen hinsichtlich der positiven Effekte seien erfüllt worden. In 25 Prozent der Fälle wurden die Erwartungen

noch teilweise erfüllt. Nur sehr wenige Unternehmen sind vom Outsourcing enttäuscht worden. Das zeigt, dass Dienstleister und auslagernde Unternehmen Outsourcing erfolgreich einsetzen können, und spricht für die Leistungsfähigkeit der Hamburger Dienstleistungswirtschaft. Allerdings gibt es durchaus noch Optimierungspotenzial bei der Zusammenarbeit von outsourcenden Unternehmen und Dienstleistern.

Als größte Herausforderung während des Outsourcings nannten die befragten Unternehmen mehrheitlich die Vorbereitung des Projekts, die über den Erfolg des Outsourcing-Projekts entscheidet. Daneben sehen die befragten Unternehmen Sicherheit und Verfügbarkeit als wesentliche Risiken des Outsourcings. Die Aspekte Abhängigkeit, Integration, Ergebnis und Verlust von Wissen wurden ebenfalls als mögliche Risiken eingeschätzt. Die unterschiedliche Einschätzung der Risiken hängt stark mit dem jeweils ausgelagerten Aufgabenbereich zusammen.

Bei der Anbieterauswahl stehen – entsprechend den verfolgten Zielen – Effizienzsteigerung und Kostensenkung, Flexibilität bezüglich der individuellen Anforderungen und ein günstiger Preis im Vordergrund. Trotz eines erheblichen Rückgangs im Vergleich zu den Vorjahren ist die Flexibilität auch 2007 das wichtigste Kriterium für die Wahl des Dienstleisters. Als zweitwichtigstes Kriterium wurde 2007 erstmalig die räumliche Nähe und persönliche Bekanntschaft genannt. Außerdem waren das Image des Dienstleisters und die Marktbedeutung ausschlaggebend.

E. Best-Practice-Beispiele

Pictures Press / A.R.C.U.S. Gesellschaft für elektronische Archivierung

Die Welt der Bilder

Die Digitalisierung analoger Medien ermöglicht nicht nur ihre Nutzung durch elektronische Datenverarbeitungssysteme, sondern auch ihren langfristigen Erhalt. Die Auslagerung dieser Aufgabe bringt viele Vorteile.

Das Problem

Die Picture Press Bild- und Textagentur GmbH (www.picture-press.de) bietet national und international ein umfangreiches Angebot an Fotos und Reportagen aus Gruner+Jahr-Magazinen sowie hochwertige Produktionen von Partneragenturen und »eigenen« Fotografen an. Analoge Bilder wurden bei Picture Press eingescannt, bearbeitet und digital verfügbar gemacht. Aufgrund der stets erheblich schwankenden Anzahl der nachgefragten analogen Bilder entwickelte sich das Digitalisieren zu einer arbeitsintensiven Fachtätigkeit.

Die Umsetzung

Picture Press stellte eine komplexe Aufgabe: Die variable Anzahl von analogen Bildern, Aufsichts- und Durchsichtsvorlagen sollte innerhalb eines Arbeitstages mit gehobenen Qualitätsstandards (Bildoptimierungs- und Bildkorrekturverfahren) bearbeitet werden. Außerdem sollten die Bilder durch eine Bild-/Dateibeschreibung ergänzt und zeitnah an Picture Press übermittelt werden.

Als Partner wurde die A.R.C.U.S. Gesellschaft für elektronische Archivierung (www.arcus.de) ausgewählt, die alle Arbeiten im Bereich der Digitalisierung und Dokumentation von Text- und Bildinformationen für Agenturen, Verlage und sonstige Unternehmen erledigt. Die angelieferten Bilder werden nun mit modernsten Hochleistungsscannern digitalisiert, weiterverarbeitet und im vereinbarten Dateiformat via Internet wieder an Picture Press übermittelt.

Das Ergebnis

Die Auslagerung der Digitalisierung von Bildern und Dias hat Picture Press erheblich entlastet und viele Vorteile gebracht. Heute bleibt mehr Zeit, sich auf die eigenen Kernaufgaben zu konzentrieren.

Auf die stets in unterschiedlichen Mengen eintreffenden Bilder reagiert A.R.C.U.S. flexibel. So kann Picture Press zu jeder Zeit, auch bei Arbeitsspitzen, »staufrei« arbeiten, und die Bilder stehen für den Verkauf schneller zur Verfügung.



»Mit A.R.C.U.S. haben wir einen kompetenten Partner gefunden, dessen Leistung unseren Workflow sehr gut unterstützt.«

Martin Borek, Geschäftsführer, Picture Press

Power-Gruppe / ASC (Arbeitgeber Service Center) Zufriedenere Mitarbeiter durch Outsourcing

Der Ausfall von Mitarbeitern führt zu Mehrkosten und einem erheblichen Verwaltungsaufwand durch die Umstellung von Dienstplänen oder die Beschaffung von Ersatzkräften. Ein systematisches Fehlzeitenmanagement leistet Abhilfe.

Die Aufgabe

Die Power-Gruppe (www.power-gmbh.de) beschäftigt mehr als 1 000 Mitarbeiter im Bereich des Personen-, Objekt- und Werkschutzes. Viele Jahre übernahm Carsten Klauer, Geschäftsführer der Power-Gruppe die Aufgabe, mit nicht zum Dienst erschienenen Mitarbeitern zu sprechen oder Krankenbesuche durchzuführen. Die heutige Wettbewerbssituation verlangte jedoch vom Management, sich mehr auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren und sich um die Kunden zu kümmern. Für die Reduzierung der Fehlzeiten und der damit verbundenen Lohnfortzahlungs- und Mehrkosten für Ersatzkräfte oder Mehrarbeit der Kollegen suchte Power einen kompetenten Partner.

Die Umsetzung

Mit der Einführung eines Fehlzeitenmanagements wurde das Unternehmen ASC (Arbeitgeber Service Center) (www.hamburg-asc.de) beauftragt, das kleinen und mittleren Unternehmen als externe Personalabteilung professionelle Personalarbeit bietet. ASC richtete ein System ein, das konkrete Maßnahmen zur Reduzierung der Lohnfortzahlungskosten und beim Auftreten von Fehlzeiten vorsieht. Heute werden nicht nur persönliche Gespräche und Kontrollen durchgeführt, sondern auch Zielvereinbarungen, Gesundheitsförderung und betriebliche Wiedereingliederungsmaßnahmen nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter eingesetzt.

Zusätzlich wurden den Führungskräften Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt, um sie am Fehlzeitenmanagement gezielt zu beteiligen.

Der Nutzen

Das systematische Fehlzeitenmanagement hat für alle Beteiligten Vorteile gebracht. Ein Externer kümmert sich heute als neutrale Instanz um Fehl- und Krankheitszeiten. Die Mitarbeiter spüren eine merklich bessere Fürsorge. Die Dokumentation der individuellen Fehlzeiten sowie deren Ursachen ermöglichen, dass einzelne Problemfälle erkannt und gezielt Maßnahmen durchgeführt werden können. Typische Montags- und Freitagserkrankungen konnten durch eine direkte persönliche Betreuung verringert werden. Die Führungskräfte haben mehr Gespür für den einzelnen Mitarbeiter entwickelt.



»Unsere Personalarbeit ist heute sehr effektiv. Wir können für jeden einzelnen Mitarbeiter die erforderliche Fürsorge individuell ermitteln. Auf dieser Basis sind wir in der Lage, gezielte Maßnahmen zu veranlassen.«

Carsten Klauer,
Geschäftsführer der Power-Gruppe

Vom IT-Outsourcing zum Sourcingmanagement

Ständige Veränderungen sind das einzig Sichere beim IT-Outsourcing. Durch aktives Sourcingmanagement wird Flexibilität, Investitionssicherheit und Zufriedenheit ermöglicht.

Die Herausforderung

Ein IT-Outsourcing-Projekt ist mit dem Go-Live nicht zu Ende. Nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Gesetze, wandeln sich ständig. Veränderte Marktbedingungen erzwingen zudem innerbetriebliche Umstellungen wie Zusammenschlüsse oder Produktionsverlagerungen. Dadurch müssen Verträge ständig angepasst werden. Im Spannungsfeld der oft gegensätzlichen Interessen von Geschäftsleitung, IT-Abteilung, Dienstleister und Anwender sind Konflikte vorprogrammiert.

Die Umsetzung

Die Steinhoff Germany GmbH (www.steinhoff-moebel.de), ein großer Möbelhersteller, hat mit Hilfe der BTIM Unternehmensberatung GmbH (www.BTIM.de) ein flexibles Sourcingmanagement im IT-Bereich aufgebaut. Bisher konnten alle Anpassungen der Outsourcing-Verträge effizient gesteuert werden.

Vor dem Vertragsabschluss stand zunächst die klare Strukturierung und Modularisierung der auszulagernden Dienstleistungen. Wichtig dabei war, die neuen Strukturen den Beteiligten im Unternehmen klar und verständlich zu kommunizieren. Bereits in dieser Phase zeigten sich die Vorteile einer neutralen Moderation durch einen externen Berater. Die Vorteile der neutralen Moderation wurden umso größer, je mehr bei Änderungen nach Vertragsabschluss auch die Interessenlage des Dienstleisters berücksichtigt werden musste.

Der Erfolg

IT-Outsourcing ist in der Regel ein unternehmenskritisches Projekt. Falls erforderliche Anpassungen ausbleiben oder unzureichend

umgesetzt werden, kann ein Projekt scheitern. Die daraus resultierende Kündigung und Rückabwicklung ist jedoch mit unkalkulierbaren Folgekosten verbunden. Die Steinhoff Germany GmbH kann durch effektives Sourcingmanagement alle notwendigen Vertragsänderungen schnell und problemlos durchführen. Die Unterstützung durch externe und neutrale Berater als Moderatoren ist oft der Schlüssel zum Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen der Beteiligten.



»Den perfekten Vertrag für die gesamte Laufzeit wird es nicht geben. Schon aus ökonomischer Sicht wird man nicht alle Eventualitäten absichern können. Nur ständige Überprüfung und die Bereitschaft zur flexiblen Reaktion, eben aktives Sourcingmanagement, kann den Erfolg dauerhaft sicherstellen.«

Wilhelm Leven, Geschäftsführer
BTIM Unternehmensberatung GmbH

Eine saubere Lösung

Bei der Auslagerung einer Fahrzeugflotte geht es um mehr, als nur günstig von A nach B zu kommen. Sie schafft auch wertvolle Zeit für die eigenen Kunden.

Die Herausforderung

Das schleswig-holsteinische Unternehmen Hako (www.hako.com) ist einer der weltweit führenden Hersteller von Spitzentechnik für Innenreinigung, Außenreinigung und Anlagenpflege und ist in 60 Ländern weltweit vertreten. Der eigene Fuhrpark umfasste etwa 580 Fahrzeuge, als sich Hako im Jahr 2000 zur Auslagerung aller Prozesse rund um die Firmenflotte entschied. Die Verwaltung der Vielzahl unterschiedlicher Fahrzeuge vom Pkw bis zum Sonderfahrzeug verschlang viele Ressourcen. Diese wollte das Unternehmen lieber für den Ausbau eigener Rundum-Services nutzen.

Die Lösung

Als Partner wählte Hako das Hamburger Unternehmen Car Professional Management (CPM) (www.carprofessional.com). Mit mehr als 100 renommierten Kundenunternehmen und mit 38 700 Fahrzeugen zählt CPM zu den Marktführern der Branche.

Hako wird von den CPM-Experten nun in allen Bereichen des Fuhrparkmanagements entlastet. Sie kümmern sich um Details wie Fahrzeugbeschaffung, Kraftstoffkostenkontrolle und Schadensabwicklung, bis hin zur Ersatzbeschaffung zum jeweils optimalen Zeitpunkt. Bei der Entscheidung über Fahrzeugart und -finanzierung sowie der Wahl der Leasinggesellschaft, bleibt der Kunde jedoch weiterhin völlig unabhängig. Für Vertrauen in der Partnerschaft sorgt neben regelmäßigen Abstimmungen, aussagekräftigen Reports und Statusberichten die absolute Kostentransparenz.

Der Effekt

Neben der Zeitersparnis waren auch Kostenersparnissen Gründe für das Outsourcing. Durch eine ständige Analyse der Rahmenbedingungen und der Verwaltungsprozesse gelingt es CPM immer wieder, Einsparungspotenziale zu finden und die anfallenden Kosten nachhaltig zu reduzieren. Für Hako konnte allein durch die Anpassung der Leasingverträge an die tatsächlichen Laufleistungen bei 36 Fahrzeugen beispielsweise eine Kostenminderung im fünfstelligen Bereich erreicht werden.



»Die erzielten Einsparungen haben uns bestätigt, dass die Auslagerung unseres Fuhrparks an CPM der richtige Weg war. Wir sparen dadurch nicht nur Geld, sondern auch viel Zeit, die wir nun für unser Kerngeschäft nutzen.«

Klaus-Dieter Groth, Leiter Instandhaltung und Zentrale Aufgaben, Hako

Innovationen im Service für Zeitschriften-Kunden

Positive Erfahrungen mit dem Call-Center sind oft entscheidend für die weitere Kundenbeziehung. Optimierter Kundenservice und effiziente Qualitätssteuerung im Call-Center-Bereich sind die Lösung.

Die Herausforderung

Im Jahr 2006 wurde für die Sicherung der Kundenzufriedenheit im Kundenservice der Bauer Verlagsgruppe, Europas führendem Zeitschriftenverlag, eine Erweiterung der Kapazitäten in diesem Bereich erforderlich. Außerdem benötigte man ein Instrument zur Qualitätssteuerung in den beiden unternehmenseigenen Service-Centern. Gesucht wurde nach einem Anbieter für das Kunden-Mehrwert-Management mit Branchenerfahrung im Verlagswesen.

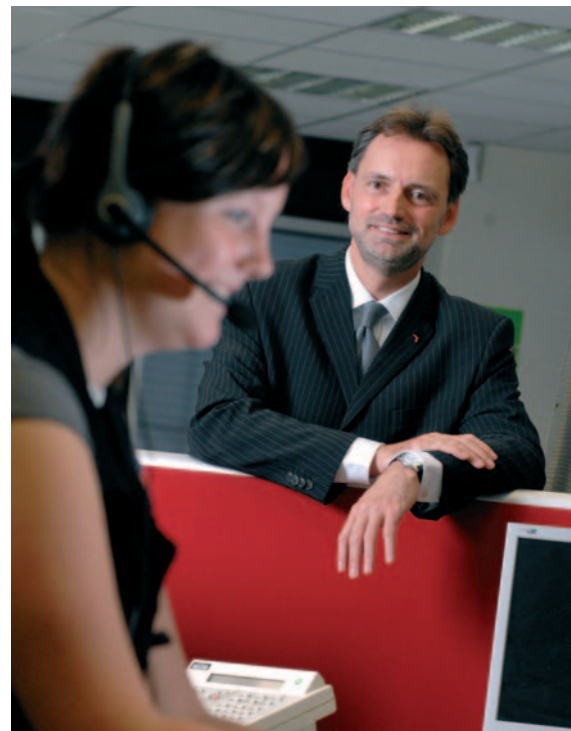
Die Lösung

Die Bauer Verlagsgruppe (www.hbv.de) entschloss sich zum Outsourcing von Teilen des Kundenservices. Als Partner wählte sie die D+S europe AG (www.dseurope.ag), Dienstleister für ganzheitliches Kundenkontakt- und E-Commerce-Management, die über eine 20-jährige Branchenerfahrung mit derzeit mehr als 40 Millionen direkten multimediale Kundenkontakten pro Jahr verfügt. Heute unterstützen die Mitarbeiter des Service-Centers den Kundenservice der Verlagsgruppe. Die Mitarbeiter nutzen eine Wissensdatenbank mit umfangreichen Sortimentsinformationen sowie einer Suchfunktion und greifen in der Bearbeitung auf die gleichen Systeme zu, wie die Kollegen in den verlags-eigenen Service-Centern. Gleichzeitig wurde mit der Intraday Complete Control (ICC), einer Eigenentwicklung der D+S europe AG, ein multifunktionales Instrument zur ganzheitlichen Steuerung von Geschäfts- und Produktionsabläufen eingebracht.

Der Nutzen

Neben den klassischen Tätigkeiten des Kundenservice und des Up- und Cross-Sellings,

stellte D+S mit ICC ein multifunktionales Instrument zur ganzheitlichen Steuerung von Geschäfts- und Produktionsabläufen zur Verfügung. Dieses ermöglicht es, präzise und aktuelle Voraussagen zum bevorstehenden Kontaktvolumen zu erstellen und den Personaleinsatz für alle Bereiche entsprechend zu planen. Daraus resultiert höchste Qualität, die der Endkunde spürt. Die Bauer Verlagsgruppe hat daher die ICC auch in ihren eigenen Service-Centern implementiert.



»Durch unsere Prozesskompetenz und Branchenerfahrung in Kombination mit der vorbildlichen Kooperation der Bauer Verlagsgruppe können wir den Zeitschriftenkunden einen einheitlich hohen Servicestandard in unserem Service-Center gewährleisten und mit unseren Konzepten signifikante Erfolge vorweisen.«

Mario Bethune-Steck, Director Account Management, D+S europe AG

Vom genossenschaftlichen Fördergedanken profitieren

Der Einkauf von Büromaterialien gehört nicht zu den Kernkompetenzen der Mitarbeiter einer Bank. Ein kompetenter Partner ist wichtig.

Die Aufgabe

Die Hamburger Volksbank (www.hamburger-volksbank.de) greift auf eine fast 150-jährige Erfahrung zurück. Die im Juni 2007 fusionierte Genossenschaftsbank ist aus der Hamburger Bank und der Volksbank Hamburg hervorgegangen und betreut ca. 100 000 Kunden. Für einen reibungslosen Geschäftsbetrieb in der Zentrale und den 44 Geschäftsstellen in der Metropolregion Hamburg wünschte sich die Bank eine Lösung, die die Bestellprozesse für Bürobedarf vereinheitlicht und eine zeitnahe Lieferung ermöglicht. Neben einer Kostenreduzierung sollten auch Service, Qualität und einfache Handhabung für die rund 500 Mitarbeiter gewährleistet werden.

Die Umsetzung

Die Versorgung wurde an GenoBuy (www.genobuy.de) übertragen, eine zentrale Beschaffungs- und Service-Plattform des Deutschen Genossenschafts-Verlag eG. Der DG-Verlag ist Servicepartner von Genossenschaftsbanken, der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie der Unternehmen im genossenschaftlichen Verbund, deren Angebot auch Firmenkunden der Kundenunternehmen zur Verfügung steht.

Die Hamburger Volksbank konnte ein spezielles Haussortiment zusammenstellen. Zu den 450 Produkten gehören sowohl Artikel, die mit der Eigenfirmierung der Bank versehen sind, als auch zahlreiche Standardartikel. Den Mitarbeitern wurden Kostenstellen zugeordnet. Sie werden jetzt einmal pro Woche direkt in ihrer Geschäftsstelle beliefert. Bestellt wird dezentral über eine übersichtliche Eingabemaske auf der Internet-Bestellplattform von GenoBuy.

Der Nutzen

Für die Hamburger Volksbank entstanden zahlreiche positive Effekte. Die dezentrale Bestellung und die direkte Lieferung machten eine eigene Lagerhaltung und Verteilung überflüssig. Abläufe wurden vereinfacht und Mitarbeiter entlastet. Service und Qualität konnten verbessert und das verwendete Material vereinheitlicht werden. Das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter wurde gesteigert. Durch die Einrichtung individueller Kostenstellen konnte eine höhere Kostentransparenz erreicht werden. Die Möglichkeit, Rechnungen monatlich zu begleichen, zahlt sich ebenfalls aus.



»In GenoBuy haben wir einen kompetenten Partner gefunden. Die Prozesse wurden vereinfacht, die Kosten reduziert und die Mitarbeiter profitieren in ganz Hamburg von einem einheitlichen Bestell- und Lieferverfahren. Wir würden jederzeit wieder so entscheiden.«

Dr. Reiner Brüggestrat, Sprecher des
Vorstandes der Hamburger Volksbank

Workflow + Dienstleistung = Transparenz + Kosteneinsparung

Auf der Suche nach Übersichtlichkeit, Effektivität und Vereinfachung im Finanz- und Rechnungswesen wurde eine unkonventionelle Lösung gefunden. Ein webbasierter Workflow und ein umfangreicher Buchhaltungsservice zahlen sich in vielerlei Hinsicht aus.

Die Herausforderung

2004 gehörte die Warner Music Group (www.warnermusic.de) zu den Unternehmen, die sich angesichts von Umsatz- und Gewinneinbrüchen mit Fragen der Kostenreduktion auseinandersetzen mussten. So gelangte auch das Finanz- und Rechnungswesen immer stärker ins Visier der Controller. Die aufwändigen Prozesse in diesem Bereich zu optimieren, war das erklärte Ziel der Geschäftsleitung.

Die Umsetzung

Ein Kompetenzzentrum für Finanz- und Rechnungswesen überzeugte mit einer unkonventionellen Lösung: die HRV GmbH (www.hrv.de) führte einen digitalen Workflow für den Rechnungseingangsprozess ein und übernahm die Abwicklung der Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung der Warner Music Group.

Der webbasierte Workflow dokumentiert den Belegfluss vom Eingang einer Rechnung über die automatische Buchung und Zahlung bis hin zur revisionssicheren Archivierung. Ein wichtiges Ziel war es, den üblichen Klärungsaufwand, der infolge unklarer Zuständigkeiten oder Bearbeitungsmethoden von Lieferantenrechnungen entstand, zu minimieren.

In nur sechs Wochen wurden die entsprechenden Prozesse aufgenommen, analysiert, optimiert und mit dem neuen Modell in die tägliche Praxis überführt. Eine tagesaktuelle Buchhaltung sowie zeit- und ortsunabhängige Einblicke in sämtliche Geschäftsvorfälle sind garantiert.

Der Nutzen

Der Einsatz des Workflows schafft Planungssicherheit und Transparenz im Unternehmen. Die höhere Durchlaufgeschwindigkeit der Belege erlaubt die Ausnutzung wertvoller Skonti. Aktualität und Transparenz in der Finanzbuchhaltung sind heute garantiert.

Ein besonderer Gewinn für die Warner Music Group sind die optimierten Prozesse auf IT-Basis und die damit verbundene buchhalterische Dienstleistung aus einer Hand. Die angestrebte Kosteneinsparung wurde erfolgreich realisiert.



»Wir verfügen mit der neuen Arbeitsweise über deutlich verbesserte Controlling-Möglichkeiten und können so schneller und direkter auf aktuelle Entwicklungen Einfluss nehmen.«

Rudolf Ratjen, Head of General & Financial Services, Warner Music Group

Outsourcing als Prozess gestalten

Bei der Erweiterung der Produktpalette stellt sich die Frage der Eigenentwicklung oder der Kooperation. Mit der schrittweisen Übergabe der Entwicklung von spezieller Software hat sich für beide Unternehmen eine echte Win-Win-Situation entwickelt.

Die Aufgabe

Die Datev eG (www.datev.de) in Nürnberg bietet unter anderem Dienstleistungen sowie Software nebst Support für Finanzbuchhaltung und Lohnabrechnung an. Mitte der 1990er Jahre suchte Datev nach einer Möglichkeit, ihren Mitgliedern (Steuerberater) und deren Mandanten auch zur Warenwirtschaft/Auftragsbearbeitung ein Angebot machen zu können.

Die Umsetzung

Die HS – Hamburger Software GmbH & Co. KG (HS) (www.hamburger-software.de) entwickelt und vertreibt seit 1979 Software für Auftragsbearbeitung, Finanzbuchhaltung und Lohnabrechnung. Dienstleistungen wie zum Beispiel Wartung und Anwendersupport ergänzen das Angebot, das über 26 000 kleine und mittlere Kunden nutzen.

HS und Datev stellten fest, dass der »Fit« bezüglich Zielgruppe und Qualitätsverständnis eine gute Kooperationsbasis bietet. Ab 1997 vertrieb HS eine speziell auf das Zusammenspiel mit dem Datev-Rechnungswesen abgestellte Version der Auftragsbearbeitung. Aufgrund der guten Erfahrungen und dem Ergebnis einer von Datev in Auftrag gegebenen Studie des Fraunhofer-Instituts fiel die Wahl auf HS als langfristigen Partner – die Kooperation wurde vertieft. Seit 2001 wird die von HS programmierte »Datev Auftragsbearbeitung« exklusiv von Datev vertrieben. Die Programmpflege und den Support erbringt HS. Das Unternehmen nutzt dafür die vorhandenen eigenen Strukturen. Die übergreifende Gestaltung der Prozesse zwischen den Partnern sorgt für ein reibungsloses Geschäft.

Der Nutzen

Die Vorteile für alle Beteiligten liegen auf der Hand: Die Datev, ihre Mitglieder und deren Mandanten profitieren vom Know-how und der Erfahrung des Spezialisten HS bei der Entwicklung und dem Anwendersupport im Bereich Auftragsbearbeitung. HS gewinnt durch die engen Verbindungen zwischen Datev, Steuerberatern und Mandanten Zugang zu neuen Marktpotenzialen. Für HS-Kunden bedeutet dies eine zusätzliche Stärkung der Zukunftssicherheit in ihrer Zusammenarbeit mit HS.



»Auf der CeBIT 2007 konnten wir den 1 000. Anwender der Datev Auftragsbearbeitung feiern. Wichtige Voraussetzung für diesen Erfolg ist die sehr starke Vertrauensbasis, auf der die Kooperation zwischen HS und Datev steht.«

Dr. Thomas M. Schünemann, Geschäftsführer,
HS – Hamburger Software GmbH & Co. KG

Schlank werden – und bleiben

Neue Wege bei der Form des Arbeitens geht die leguan GmbH mit ihrem fast vollständig webbasierten Büro. Die technische Basis bereiten zahlreiche Dienstleister.

Die Herausforderung

Die leguan GmbH (www.leguan.com) ist ein ökologisch ausgerichtetes Planungsbüro, das seit mehr als 15 Jahren planerische Leistungen in ganz Norddeutschland erbringt. Für leguan war es wichtig, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter sich nicht zunehmend mit Verwaltungstätigkeiten wie Postbearbeitung, Buchhaltung und IT beschäftigen müssen. Fest stand auch, dass mit einem Outsourcing eine komplette Reorganisation des Unternehmens erfolgen sollte, um den Steuerungsaufwand möglichst gering zu halten.

Die Lösung

Nicht Wert schöpfende Tätigkeiten wurden weitgehend ausgelagert und so eine virtuelle Organisationsstruktur geschaffen. Für die Umsetzung dieser Wünsche mussten gleich mehrere Dienstleister wie Faster Software GmbH (www.faster-software.de), Engine software solutions GmbH & Co. KG (www.engine.de), paper2mail (www.paper2mail.de) und HPO Wirtschaftspartner (www.hpo-partner.de) gewonnen werden. Heute werden sämtliche Unterlagen und eingehende Briefpost elektronisch auf dem via Internet erreichbaren Server abgelegt. Durch ein Suchsystem sind sie für alle Mitarbeiter von jedem internetzugänglichen Ort der Welt schnell auffindbar und verfügbar. Die Erfassung, Weiterleitung, Auswertung und Verwaltung der von den Leguan Mitarbeitern im Gelände erhobenen Umweltdaten geschieht weitgehend elektronisch mit Hilfe von Mobile Digital Assistants (MDA) und mobiler Funktechnologie. Die Kommunikation mit Kollegen, Kunden und Geschäftspartnern erfolgt vorwiegend über Internet Telefonie (VoIP) und Instant Messaging.

Der Nutzen

Leguan ermöglicht es seinen Mitarbeitern, selber zu bestimmen, wo sie arbeiten. Das fördert ihre Balance von Arbeit und Leben. Im Unternehmen konnten Kosten in erheblichem Umfang gesenkt und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden. Damit erreichte leguan maximale Flexibilität, die schnelle Reaktion und Anpassung an neue Herausforderungen ermöglichte. Die virtuelle Struktur lässt zu, dass sich externe Dienstleister schnell und unkompliziert andocken oder ehemals interne Dienstleistungen ohne großen Aufwand nach außen verlagert werden können.



»Mit dem Outsourcing ist es wie mit einer Diät: Nicht das Abnehmen, sondern dauerhaft schlank zu bleiben ist die Herausforderung. Unsere Lösung ist »präventives Outsourcing«. Wir wollen verhindern, einen Apparat aufzubauen, der dann kompliziert outzusourcen ist.«

Rolf Peschel, geschäftsführender
Gesellschafter leguan GmbH

Auch bei sensiblen Tätigkeiten auf der sicheren Seite

Kunden vertrauen ihrer Bank sensible Daten an. Damit sich ihre Kunden sicher fühlen können, überwacht ein Datenschutzbeauftragter die Verwendung der Daten sowie die zahlreichen Schutzmaßnahmen.

Die Aufgabe

Die netbank AG (www.netbank.de) ist die erste Vollbank Europas, die als unabhängiger Anbieter Finanzdienstleistungen ausschließlich über das Internet vertreibt. Charakteristisch für die netbank ist ihre schlanke und effiziente Organisationsstruktur mit lediglich 19 festen Mitarbeitern. Durch diese Struktur und konsequentes Outsourcing von Geschäftsprozessen erzielt die netbank Kostenvorteile, die sie über günstige Konditionen direkt an ihre Kunden weitergibt. Auch im Bereich Datenschutz arbeitet die netbank mit einem externen Dienstleister zusammen.

Die Umsetzung

Für den Bereich Datenschutz sind heute ein interner Datenschutzkoordinator und ein externer Datenschutzbeauftragter zuständig. Seit 1999 arbeitet Josef Pfleger als Datenschutzbeauftragter und wirkt auf die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen hin. Dazu gehören beispielsweise die Überprüfung des ordnungsgemäßen Programmeinsatzes, die Unterweisung der Mitarbeiter in neue Programme sowie der jährliche Datenschutzbericht. Einmal im Jahr nimmt Pfleger, ansässig in München, die Datenschutzprüfung bei der netbank in Hamburg vor. Darüber hinaus steht Pfleger mit dem internen Koordinator in ständigem Austausch, denn eine jederzeit lückenlose und gegenseitige Information über datenschutzrelevante Vorfälle ist unerlässlich.

Der Nutzen

Outsourcing im Bereich Datenschutz kommt der netbank in zweierlei Hinsicht zugute: Einerseits ist das Aufgabengebiet des Datenschutzbeauftragten zu umfangreich, um es

bei den internen Mitarbeitern anzusiedeln. Die Gesetze und Richtlinien sind häufigen Änderungen unterworfen, was die Prozesse noch komplexer werden lässt. Die Zusammenarbeit mit einem externen Datenschutzbeauftragten bedeutet somit eine Entlastung des internen Verwaltungsaufkommens. Des Weiteren weiß die netbank das sensible Thema Datenschutz bei ihrem Dienstleister in professionellen Händen.



»Outsourcing ist ein wesentlicher Aspekt unseres innovativen Geschäftsmodells. Die netbank verfügt über einen großen Erfahrungsschatz in diesem Bereich. Mit unseren externen Partnern verbindet uns eine verlässliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit, die gerade beim Datenschutz eine wichtige Rolle spielt.«

Ralf Bloß, Vorstand netbank AG

Wenn die Chemie stimmt

Die Sicherheit in einem Chemie-Unternehmen hat einen besonders hohen Stellenwert. Daher ist ein hoher Anspruch an Qualifikation und besonderes Engagement der Mitarbeiter unerlässlich.

Die Aufgabe

Die Lehmann & Voss & Co. KG (www.leh-voss.de) ist ein inhabergeführter Hamburger Chemiebetrieb mit langer Tradition. Das Unternehmen ist weltweit erfolgreich tätig und produziert auch am Standort Hamburg. Sicherheit hat von je her einen sehr großen Stellenwert. Von der Arbeitssicherheit über den Schutz vor Unfällen und Katastrophen bis hin zur Verhinderung von unbefugtem Zutritt, Diebstahl und Brandgefahren. Die Mitarbeiter im Besucherempfang, in der Telefonzentrale und weiteres Personal müssen über bestimmte Mindestqualifikationen verfügen. Lehmann & Voss bereitet es vor allem Probleme, bei ungeplanten Ausfällen, wie beispielsweise durch Krankheit, entsprechendes Personal kurzfristig einzusetzen.

Die Lösung

Die Hamburger Power Personen-Objekt-Werkschutz GmbH (www.power-gmbh.de) hat über 70 Jahre Erfahrung in der Sicherheits- und Detektivbranche. Für Lehmann & Voss übernahm Power den Aufgabenbereich »äußere Sicherheit«. Gemeinsam wurden nun die Power-Mitarbeiter sorgfältig auf ihre besondere Aufgabenstellung vorbereitet. Bei kurzfristigem Personalausfall sorgt Power für qualifizierten Ersatz und trägt auch die Verantwortung für den Empfangsdienst. Bei Problemen steht sofort der Einsatzleiter von Power zur Verfügung. Gleichzeitig wurde bei Lehmann & Voss das spezielle Sicherheitskonzept Power-Integration eingeführt und durch die Installation einer kompletten Videoüberwachung des gesamten Geländes ergänzt, um deren Funktionsfähigkeit sich ebenfalls die Power GmbH kümmert.

Der Nutzen

Lehmann & Voss verfügt heute über gut ausgebildete Sicherheitskräfte und ein modernes Sicherheitssystem, ohne sich um die fachgerechte Umsetzung kümmern zu müssen. Mit dem Einsatz der Videoüberwachungsanlage und dem qualifizierten Personal ist deutlich mehr Sicherheit erreicht worden. Davon profitiert Lehmann & Voss auch im Rahmen von Überprüfungen, Zertifizierungen und Festigung der gesamten Sicherheitsorganisation seines Unternehmens.



»Durch die Ausgliederung des Empfangsbereichs und durch den Einsatz professioneller Videotechnik der Firma Power GmbH ist unsere Sicherheitsorganisation in professionellen Händen.«

Heinz Plassmann,
Leiter Haustechnik und Werkstatt,
Lehmann & Voss & Co. KG

Den Generationswechsel sauber gemeistert

Wenn ältere Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, gehen langjährige Erfahrungen und persönliche Kontakte verloren. Ein sanfter Übergang ist wichtig.

Die Herausforderung

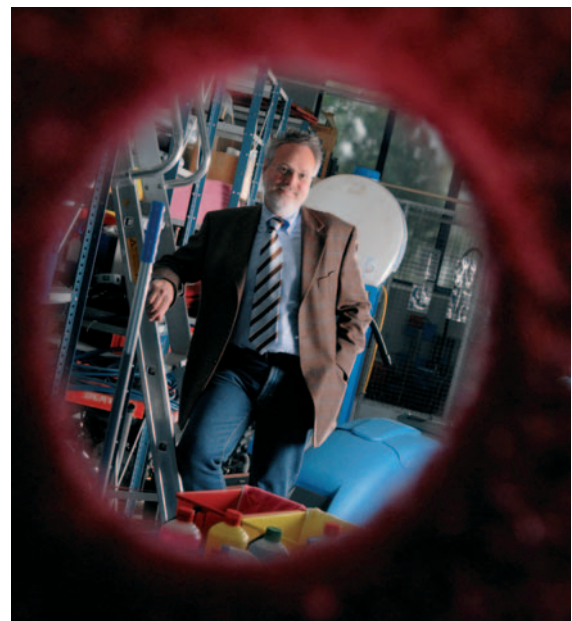
Die Reinigung des Gebäudes der Handelskammer Hamburg (www.hk24.de) mit seinen Büros, repräsentativen Veranstaltungsräumen und den drei, teilweise für große Veranstaltungen genutzten Börsensälen übernahm viele Jahre lang das hauseigene Raumpflegeteam. Da sowohl die Altersstruktur des Reinigungspersonals als auch der verhältnismäßig große Aufwand für diese Tätigkeit eine strategische Neuausrichtung erforderlich machten, suchte man nach einem Dienstleister, der den besonderen Anforderungen des Gebäudes gewachsen war. Gleichzeitig galt es, die Arbeit von handelskammerinternen Reinigungskräften und eigenen Angestellten zu organisieren.

Die Lösung

Der Meisterbetrieb tip-top Gebäudeservice GmbH (www.tip-top-gebaeudeservice.de), der über 30 Jahre Erfahrung im Reinigungsservice hat, wurde nach Durchführung einer beschränkten Ausschreibung mit der Umgestaltung beauftragt. Zunächst wurden nur die Börsen- und Sitzungssäle durch Reinigungskräfte von tip-top gereinigt. Gleichzeitig übernahm das Unternehmen die Vertretung für das hauseigene Personal, wenn dies bei Urlaub oder in Krankheitsfällen erforderlich wurde. Nach und nach folgten weitere Bereiche des Gebäudes, immer wenn hauseigenes Reinigungspersonal ausschied. Schrittweise wurde so auch die Reinigung aller Büroflächen aus den Geschäftsabläufen der Handelskammer ausgegliedert. Seit Sommer 2006 bestreitet tip-top die komplette Reinigung im Gebäude der Handelskammer.

Der Nutzen

Der Handelskammer steht heute jederzeit neuestes Know-how zur Verfügung. Ausgebildete Fachleute erledigen die Aufgaben mit modernster Technik und speziellen Hilfsmitteln. Die Beschaffung von Reinigungsmaterialien und die Organisation der Einsatz- und Urlaubspläne entfällt für den Auftraggeber vollständig. Beim Dienstleister entstanden neue Arbeitsplätze mit flexiblen Arbeitszeiten. Während tip-top von der Handelskammer als exzellenter Referenzadresse profitiert, entspricht die Selbstverpflichtung des Unternehmens zur Einhaltung tariflicher und arbeitsrechtlicher Bestimmungen der Tradition ehrbarer Kaufleute.



»Die Ausgliederung der Reinigungsleistungen haben wir erfolgreich gemeistert, weil wir mit viel Geduld und Fingerspitzengefühl mit dem betroffenen Personal auf beiden Seiten umgegangen sind. Für beide Partner hat sich die Auslagerung positiv entwickelt.«

Jörg Spletter, Geschäftsführer tip-top Gebäudeservice GmbH

F. Praxisleitfaden

Fehler, die Sie vermeiden können

1. Kein formales Outsourcing-Steuerungsprogramm

- Treffen Sie eine klare strategische Entscheidung für das Outsourcing.
- Grenzen Sie verschiedene Outsourcing-Projekte klar gegeneinander ab und führen Sie diese einzeln zum Erfolg.
- Finden Sie die richtige Balance zwischen Umsetzungsgeschwindigkeit und Qualität.
- Halten Sie Fristen unbedingt ein.
- Führen Sie das Outsourcing-Projekt so durch, dass Sie es jederzeit überwachen und bewerten können.
- Erstellen Sie einen Business Case.

2. Unklare Zieldefinition

- Bestimmen Sie die Ziele und definieren Sie diese klar.

3. Fehlerhaftes Erkennen der Risiken von Outsourcing

- Haben Sie keine unrealistischen Erwartungen.
- Achten Sie vor allem auch auf versteckte Kosten.

4. Unzureichende Regelungen zum Vertragsende

- Planen Sie auch die Zeit nach dem Outsourcing.
- Berücksichtigen Sie bei der Planung immer auch die schlimmstmögliche Entwicklung des Outsourcing-Projekts.
- Planen Sie auch eine Ausstiegsstrategie.
- Treffen Sie entsprechende Vereinbarungen im Vertrag.

5. Versteckte Kosten übersehen

- Berücksichtigen Sie nicht nur die kurzfristigen, sondern auch die langfristig entstehenden Kosten des Outsourcings.

6. Fehlender Kommunikationsplan

- Binden Sie Mitarbeiter und mitbestimmungsberechtigte Gremien frühzeitig ein.
- Kommunizieren Sie so, dass der Empfänger auch versteht, was Sie sagen wollen.

7. Fehlendes Engagement bei Führungskräften und leitenden Angestellten

- Die Unternehmensführung muss sich in allen Phasen aktiv am Outsourcing beteiligen.
- Binden Sie leistungsstarke Mitarbeiter mit ein.

8. Übersehen Sie nicht den menschlichen Faktor

- Achten Sie bei Ihrer Kommunikation darauf, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sich das Management fair verhält.
- Sorgen Sie durch regelmäßige Treffen auch für die Harmonisierung der unterschiedlichen Firmen und Kulturen.

9. Geringe Kenntnisse über die Outsourcing-Methodik/Unvermögen externe Outsourcing-Experten hinzuzuziehen

- Holen Sie sich Rat von Experten oder Personen, die schon Erfahrungen mit Outsourcing gemacht haben.

10. Aktivitäten ausgliedern, die nicht ausgegliedert werden sollten

- Übergeben Sie keine Prozesse, die nicht funktionieren.

11. Fehler bei der Definition des Leistungsumfangs

- Verschaffen Sie sich einen genauen Überblick über die auszulagernden Bereiche.
- Machen Sie vor allem die Kostensituation absolut transparent.
- Erstellen Sie eine genaue Leistungs- und Servicebeschreibung (SLA).

12. Wahl des falschen Partners

- Entwerfen Sie ein Anbieterprofil, das Ihren Wünschen und Anforderungen entspricht.
- Evaluieren Sie genügend Anbieter.
- Fordern Sie Informationen über den zukünftigen Dienstleister an.
- Holen Sie Referenzen ein.
- Überprüfen Sie, dass der Dienstleister das nötige Know-how und das nötige Hintergrundwissen hat.
- Machen Sie sich auch beim Dienstleister vor Ort persönlich ein Bild von ihm.
- Achten Sie auf die Flexibilität des Dienstleisters.
- Wählen Sie Ihren Dienstleister sorgfältig aus.
- Vernachlässigen Sie nicht den Einfluss unterschiedlicher Kulturen.

13. Abschluss eines schlechten Vertrags

- Erstellen Sie einen möglichst detaillierten Vertrag.
- Vermeiden Sie bei der Formulierung unbestimmte Begriffe.
- Erarbeiten Sie gemeinsam ein Service Level Agreement.
- Vereinbaren Sie bei langen Laufzeiten eine Testphase, in der sich beide Seiten einfacher vom Vertrag lösen können.
- Legen Sie eine kritische Betrachtung des Verlaufs nach einer Laufzeit von sechs Monaten fest.
- Sichern Sie sich durch den Vertrag ihre Flexibilität.

14. Das klein halten, was den Partner leistungsfähig macht

- Vergessen Sie nicht, dass der Vertrag für beide Seiten vorteilhaft sein sollte.

15. Ungenügende Steuerung des Dienstleisters

- Managen Sie die Outsourcing-Beziehung aktiv.
- Verlieren Sie nicht die Kontrolle über die ausgelagerten Aktivitäten.
- Ermöglichen Sie Ihrem Dienstleister, sich vor Ort ein Bild der Leistung zu machen.
- Richten Sie ein Risikomanagement ein.
- Führen Sie während der Umsetzung und bei Inbetriebnahme regelmäßige Statusmeetings durch.
- Achten Sie bei der Ermittlung der SLA darauf, dass sie von den richtigen Voraussetzungen ausgehen.

G. Literatur

- Christine Borrmann, Dietmar Keller und Konrad Lammers, Outsourcing, Bedeutung und Chancenpotential für Hamburg, Hamburg 1997
- Steven M. Bragg, Outsourcing, Hoboken 2006
- Hans-Jörg Bullinger und Erich Zahn (Hrsg.), Die Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen, Stuttgart 1998
- Peter A. Cunningham und Friedrich Fröschl, Outsourcing – Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung, Frankfurt a. M. 1995
- Jörg Dittrich und Marc Braun, Business Process Outsourcing – Ein Entscheidungsfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart 2004*
- Jürgen Gross, Jörg Bordt und Matias Muthmacher, Business Process Outsourcing – Grundlagen, Methode, Erfahrungen, Wiesbaden 2006
- Handelsblatt, Handelsblatt Business-Monitor, Oktober 2006
- Marcus Hodel, Alexander Berger und Peter Risi, Outsourcing realisieren, Wiesbaden 2004*
- Marco Hollekamp, Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen, München 2005
- Kienbaum Consultants, Outsourcing im Mittelstand, Gummersbach 2006
- Wilfried Köhler-Frost, Outsourcing – Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, 2005
- Hans-Erich Müller und Arno Prangenberg, Outsourcing Management – Handlungsspielräume bei der Ausgliederung und Fremdvergabe, Köln 1997
- Irene Pawellek und Christa Spengler-Rast, Spielregeln für Netzwerke, Eschborn 2004
- Robert A. Roe, Mariska Smeelen und Carola Hoefeld, Outsourcing and Organizational Change An employee perspective, Maastricht 2005
- Susanne Strahinger (Hrsg.), Outsourcing, Heidelberg 2005*
- Frank Wißkirchen (Hrsg.), Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Stuttgart 1999*
- Axel Wullenkord (Hrsg.), Outsourcing, München 2005

* Diese Bücher empfehlen wir zur weiteren Vertiefung. Sie bieten eine fundierte Einführung in die Thematik sowie in den Ablauf von Outsourcing-Projekten teilweise mit Checklisten und Praxisbeispielen.

H. Glossar

Back-/Insourcing

Das Unternehmen holt die Leistungserstellung wieder zurück, beispielsweise am Ende des Outsourcing-Vertrages, wenn eine Leistungserbringung durch ein anderes Unternehmen nicht mehr in Betracht kommt

Business Process Outsourcing

Ein Dienstleister übernimmt einen ganzen Geschäftsprozess, der zuvor intern war (z. B. Personalwesen, Logistik)

Due Diligence

»Gebotene Sorgfalt«; durch einen externen Dienstleister oder firmeninterne Teams wird eine detaillierte und systematische Analyse der qualitativen und quantitativen Informationen und Daten vorgenommen

Komplettes Outsourcing

Ein Leistungsbereich wird vollständig an ein anderes Unternehmen übergeben

Multisourcing

Mehrere Dienstleister sind bei der Leistungserstellung beteiligt

Nearshore Outsourcing

Der Dienstleister hat seinen Sitz im Ausland, aber in der Nähe des outsourcenden Unternehmens. Nähe bezieht sich dabei eher auf kulturelle denn auf räumliche Nähe

Offshore Outsourcing

Leistungserstellung durch Unternehmen, die im kulturfernen Ausland angesiedelt sind (zum Beispiel Indien, China)

Selektives Outsourcing

Nur Teile einer Leistung werden extern bezogen

Service Level Agreements (SLA)

Technische und organisatorische Spezifizierungen der Leistungen

Singlesourcing

Nur ein Unternehmen erbringt die outgesourcte Leistung

Totaloutsourcing

Fast alle betrieblichen Leistungen werden fremdproduziert

Unternehmenskultur

Elemente sind: Arbeitsstil, Teamorientierung, Managementstil, Kundenorientierung, Qualitätsansatz, grundsätzliche Einstellungen, Umgang mit Erfolg und Misserfolg, Entscheidungsstil sowie Unternehmensgeist

Herausgeber:
Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon 040/36 13 8 138
Fax 040/36 13 8 401
service@hk24.de
www.hk24.de

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

November 2007