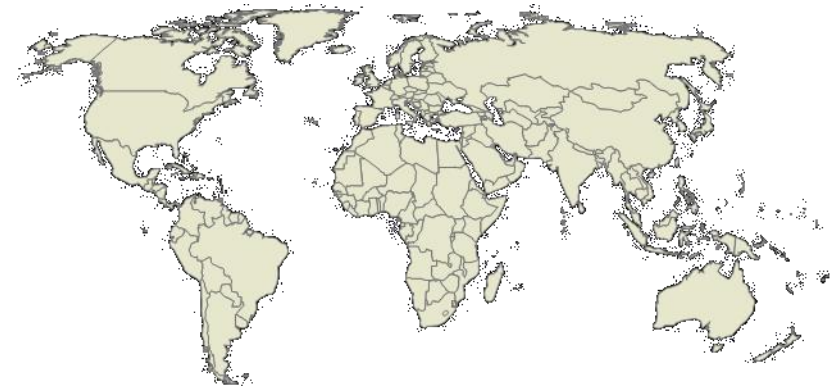


## "BPO - Nutzen und aktuelle Markttrends im Outsourcing / Insourcing: Ein Case"



### 5. PQM-Dialog: Business Process Outsourcing – make or buy?

# Inhalt

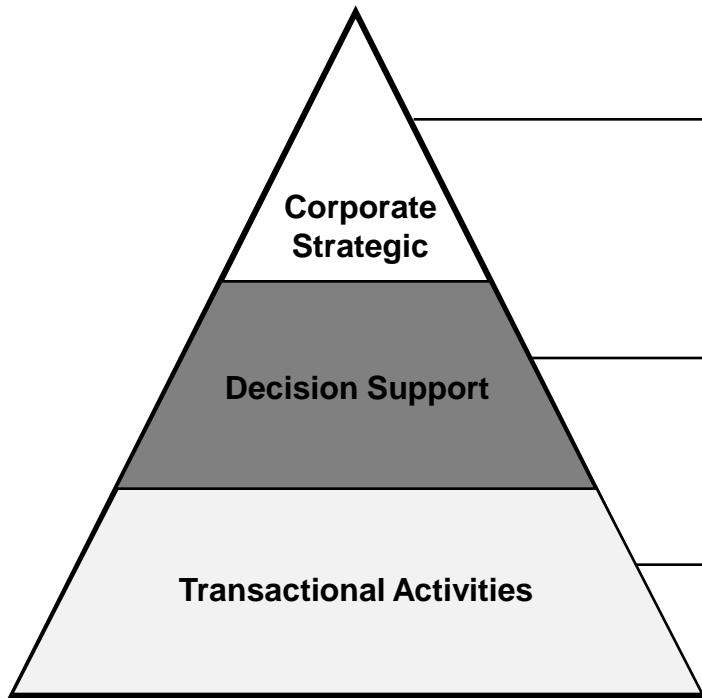
---

- 1. Business Processes im Unternehmen –  
benchmarkorientierter Ansatz zur Ausgestaltung**
- 2. SSC versus BPO**
- 3. Zukunftsaussichten Outsourcing**
- 4. Case Study: Insourcing**
- 5. Zusammenfassung und Ausblick**

# Business Processes im Unternehmen

Die Übertragung von Prozessen an ein Service Center/ BPO-Anbieter hängt vom Charakter der Tätigkeiten ab

Beispiel

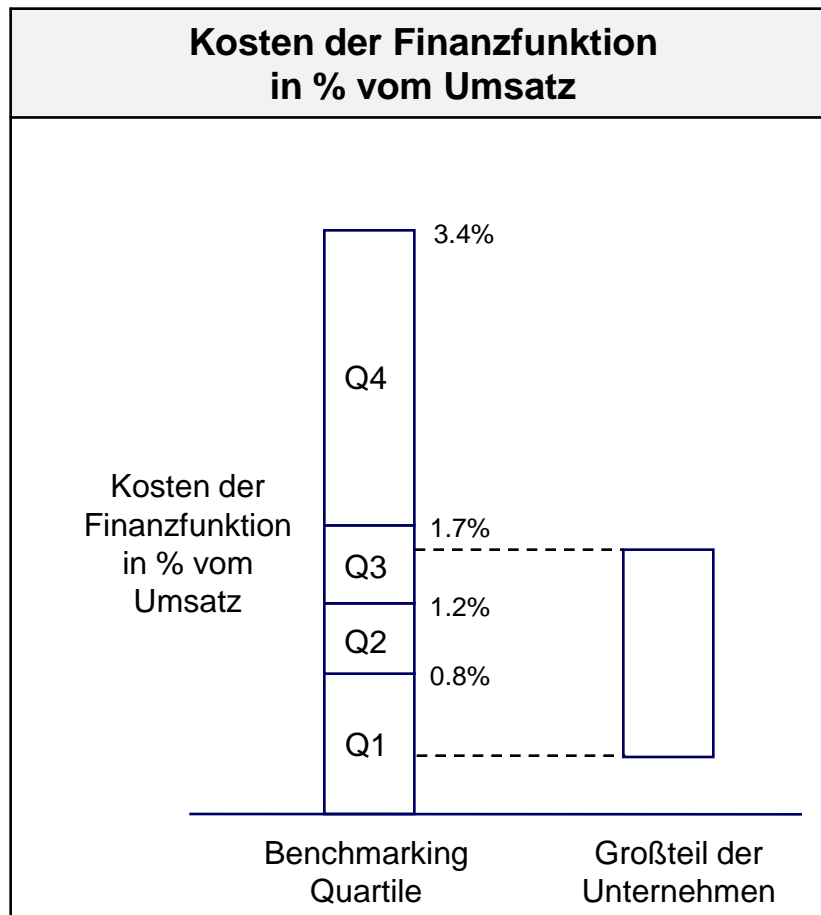


F&A Processes	SSC	HR Processes	SSC
Business / Financial Risk	5%	HR Policy Guidelines	5%
Treasury	5%	Compensation Policy	5%
Internal Audit	5%	Workforce Planning	10%
Tax	15%	Workforce Intelligence	5%
Planning / Forecasting	10%	Employee Relations Policy	5%
Strategic Planning	5%	Labor Relations	10%
New Business Pricing	25%	HR Reporting	25%
Management Reporting	20%	Performance Management	20%
Performance Analysis	5%	Recruiting	30%
Accounts Payable	95%	Compensation Admin	85%
Accounts Receivable	90%	Workforce Development	80%
External Reporting	75%	Payroll Administration	95%
Expense Reporting	95%	Staffing	90%
Asset Management	95%	Workforce Administration	90%
General Accounting	90%	Employee Data Management	95%

SSC = Transactional activities; potenziell durch das Shared Services Center/ den BPO Anbieter zu realisieren

# Business Processes im Unternehmen

Über Benchmarks kann die Ressourcenausstattung der Business Processes abgeleitet werden



Kommentare
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarks helfen bei der Dimensionierung von effizienten und effektiven Verwaltungsfunktionen</li> <li>- Benchmarks hängen dabei ab von z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche</li> <li>• Geschäftsmodell und Unt. Philosophie</li> <li>• Einsatz von IT und Automatisierung</li> <li>• Organisation, z.B. Shared Services</li> </ul> </li> <li>- Deshalb: Vorsicht beim Einsatz von Benchmarks</li> <li>- Aber: Sehr hilfreich als "Leitplanken": <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großteil der Unternehmen verwendet zwischen 0,3% und 1,5% des Umsatzes für die Finanzfunktion</li> <li>• Extremwerte sind i.d.R. statistische Ausreißer</li> </ul> </li> </ul>

# Business Processes im Unternehmen

**Der Umfang der Finanzfunktion hängt von der Komplexität des Geschäftes ab – dies betrifft auch die Controlling-Funktion**

Funktion	In % vom Umsatz	Logik
Finanzen, Buchhaltung und Controlling	0,3 – 1,5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen mit stark vereinfachten Wertschöpfungsprozessen wie z.B. Dienstleistungs-, Handels- oder Ein-Produkt-Unternehmen haben geringe Anforderungen an kreditorische Prozesse</li> <li>• In Abhängigkeit von der Zahlungsweise, z.B. Barzahlung vereinfachen sich die debitorischen Prozesse erheblich</li> <li>• Im Gegenzug haben Unternehmen mit hoher Fertigungstiefe, mehreren tausend Elementen in den Stücklisten sowie stark fragmentierten Kundenstrukturen im B-2-B Umfeld extrem komplexe kreditorische und debitorische Prozesse</li> <li>• Internationale Zahlungsströme sind ein weiterer Komplexitätstreiber</li> <li>• In analoger Logik verändert sich der Anteil der Controlling-Kosten, der i.d.R. ca. ein Drittel des oben genannten Intervalls beansprucht.</li> </ul>

# Business Processes im Unternehmen

**Auch bei anderen Business Processes bestimmen die Rahmenbedingungen die optimale Ausgestaltung**

Funktion	In % vom Umsatz	Logik
Indirekte Beschaffung	0,2 – 1,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzierende Unternehmen beschaffen operatives Material, Betriebs- und Schmiermittel sowie Energie und Wasser in größerem Umfang als z.B. Handelsunternehmen</li> <li>• Der Einkauf von Instamndhaltungsmassnahmen ist ebenfalls umfassender und komplexer umso anspruchvoller die Fertigungsverfahren sind</li> </ul>
IT	2,6 – 5,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT ist en essentielles Unterstützungstool geworden</li> <li>• KMUs und einfach strukturierte Unternehmen nutzen oftmals lediglich Office Anwendungen, Abrechnungssysteme und e-Mail</li> <li>• Hoch anspruchsvolle Technologieunternehmen hingegen setzten oftmals komplexe IT Steuerungssysteme, Supply Chain Systeme und CAD/CAM Technologie ein</li> </ul>
HR	Kosten pro Mitarbeiter: 620 – 3.800 EUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten für HR Services hängen von der Art der beschäftigten ab</li> <li>• Lohnempfänger sind grundsätzlich einfacher zu bearbeiten</li> <li>• Gehaltsempfänger und Führungskräfte erhalten oftmals zusätzliche Leistungen und Benefits</li> <li>• Je höher Mitarbeiter in der Hierarchie eingeordnet sind umso aufwändiger ist die Abrechnung: Bonus-Vereinbarungen, Dienstwagen und Stock Options-Modelle treiben die Komplexität</li> <li>• Betriebspensionäre und Praktikanten sind ebenfalls sehr aufwändig für die HR Abteilungen</li> </ul>

# Business Processes im Unternehmen

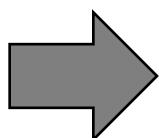
**Ein produzierendes Unternehmen kann durch Benchmarks somit die personelle Ausstattung seiner Verwaltungsprozesse bestimmen**

**Case „Produktion“**

<b>Umsatz</b>		<b>100.000.000</b>	
Anteile für:		Kosten	MAK
Rechnungswesen	0,80%	800.000	18,91
Controlling	0,40%	400.000	9,46
IT	4,20%	4.200.000	99,29
Ind. Einkauf	0,90%	900.000	21,28
HR (pro MA)	1.300	650.000	15,37
<b>Summe</b>		<b>6.950.000</b>	<b>164,30</b>

**Erläuterung**

- Produzierendes Unternehmen: Metallverarbeitung
- 500 Mitarbeiter, 100 Mio. EUR Umsatz
- Kosten der Mitarbeiter in den Verwaltungsprozessen im Durchschnitt 42.300 EUR (Gehalt 30.000 + NK + Kosten für Infrastruktur, IT und Telefonie)
- D.H. in Summe sind 6,9 Mio. EUR erforderlich, um die Verwaltungsprozesse zu bewerkstelligen, das entspricht ca. 165 Mitarbeiterkapazitäten (MAK)



**Das produzierende Unternehmen mit 100 Mio. EUR benötigt ca. 165 Mitarbeiterkapazitäten um die Verwaltungs-Aufgaben abdecken zu können**

# Business Processes im Unternehmen

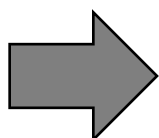
**Ein klassisches Dienstleistungsunternehmen wie ein Call Center hat einfachere Verwaltungsprozesse und sollte folglich etwas weniger Ressourcen planen**

**Case „Call Center“**

<b>Umsatz</b>		<b>100.000.000</b>	
Anteile für:			
		<b>Kosten</b>	<b>MAK</b>
Rechnungswesen	0,40%	400.000	9,46
Controlling	0,20%	200.000	4,73
IT	3,50%	3.500.000	82,74
Ind. Einkauf	0,20%	200.000	4,73
HR (pro MA)	1.100	2.200.000	52,01
<b>Summe</b>		<b>6.500.000</b>	<b>153,66</b>

**Erläuterung**

- Call Center Unternehmen
- Benötigt 2.000 Mitarbeiterkapazitäten für 100 Mio. EUR Umsatz
- Rechnungswesen und Controlling wesentlich vereinfacht:
  - Kreditorische Prozesse stark vereinfacht: Nur GK-Material-Einkauf
  - Kein Produktions- und Materialcontrolling erforderlich
- IT Kosten geringer: Keine IT gestützte Produktionssteuerung (aber: relativ aufwändige IT Infrastruktur)
- HR Kosten pro Mitarbeiter etwas einfacher (einfache Tätigkeiten, z.T. Werkstudenten)

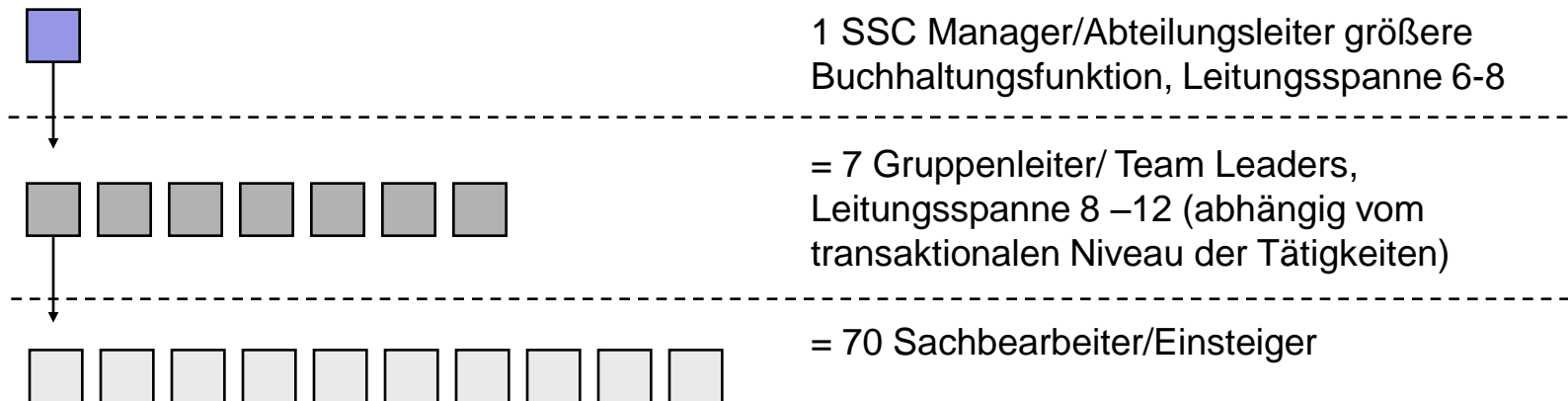


**Das Call Center Unternehmen mit 100 Mio. EUR benötigt etwas weniger MAK als das produzierende Unternehmen, aber mehr HR Support**



## SSC vs. BPO

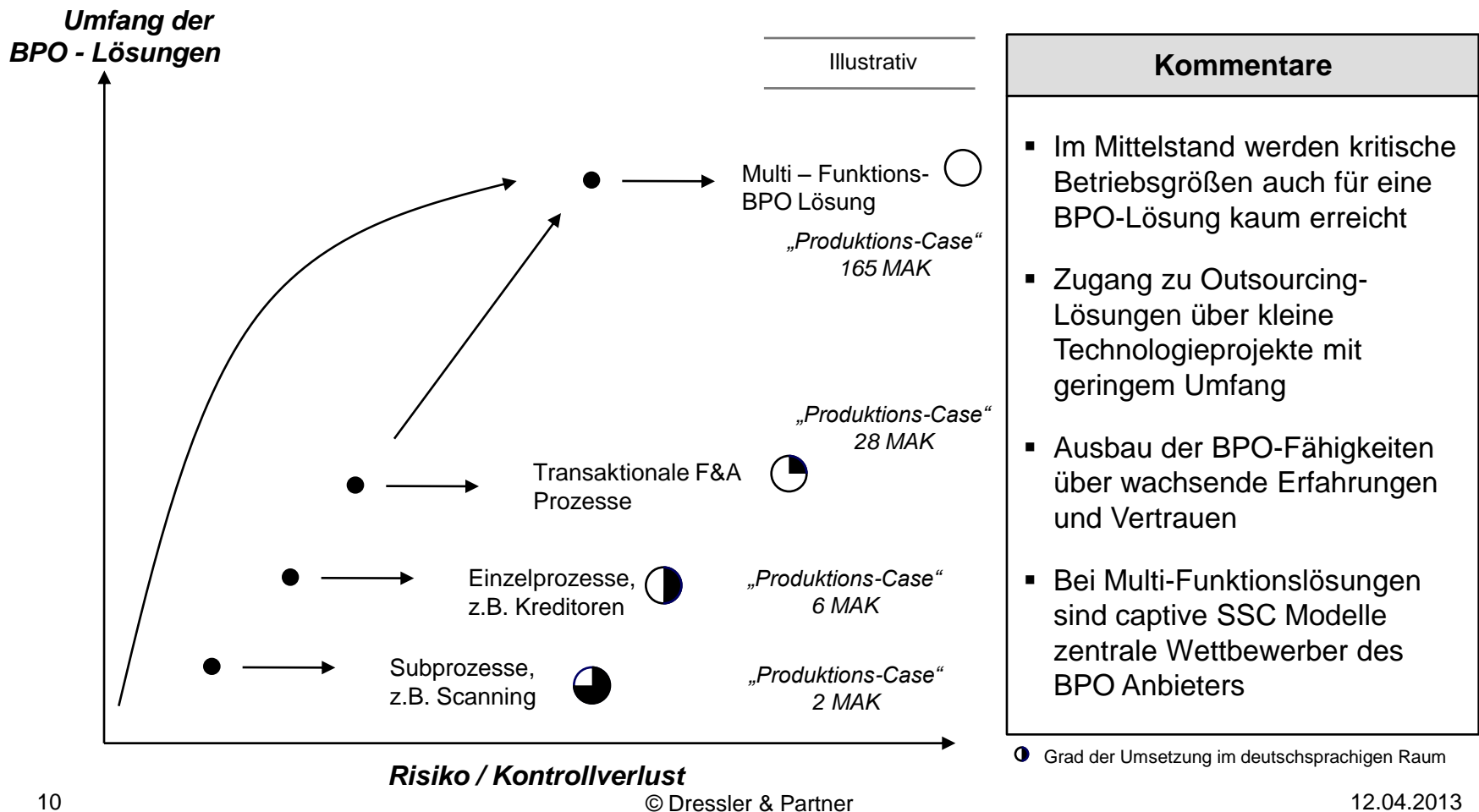
**Basierend auf den optimalen Leitungsspannen ergibt sich eine optimale Betriebsgröße für ein SSC/ BPO Center von ca. 78 Mitarbeitern**



- Captive SSC Lösungen sind für den Mittelstand somit nur unter eingeschränkten Effizienzgesichtspunkten zu realisieren
- Mittelfristig sind BPO-Lösungen insbesondere für multinationale Mittelständler die idealere Lösung
- Problem im Mittelstand: Häufig geringe Bereitschaft zur Fremdvergabe von Back-Office-Funktionen

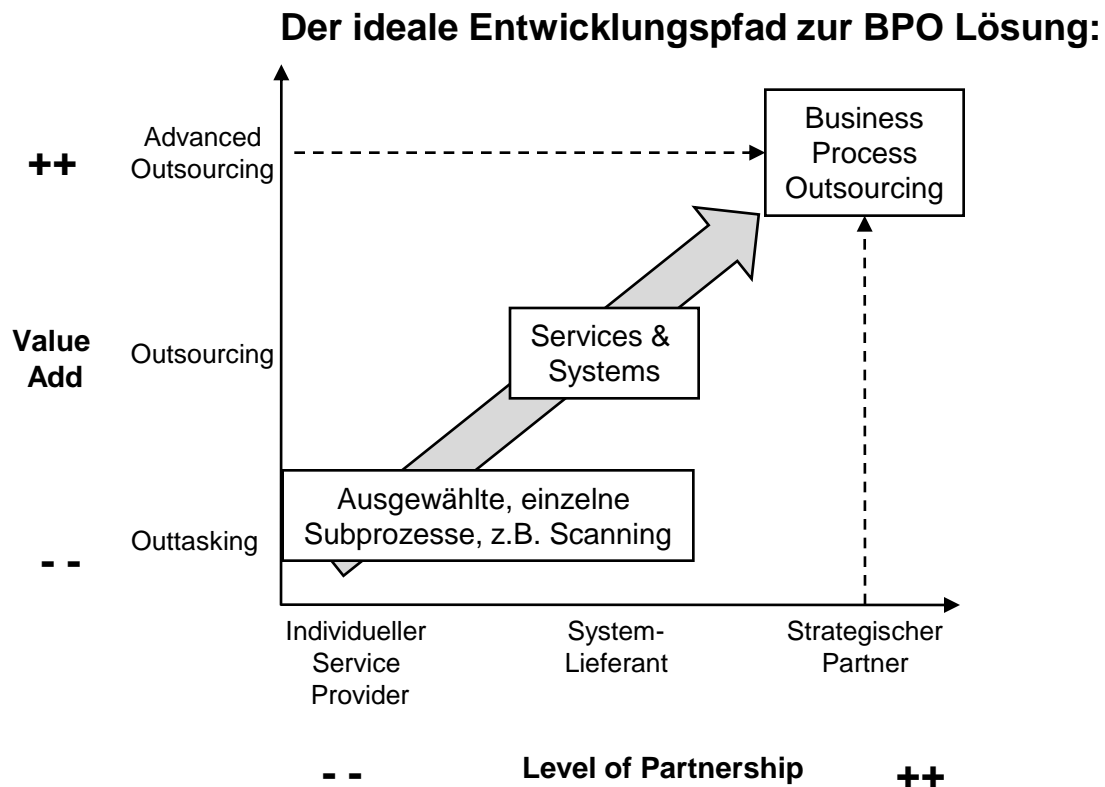
# SSC vs. BPO

**Multi – Funktions-BPO Lösungen haben sich auf dem deutschsprachigen Markt bisher nicht durchsetzen können**



# SSC vs. BPO

**Der ideale Entwicklungspfad zur BPO Lösung kollidiert häufig mit einem eigenen SSC**

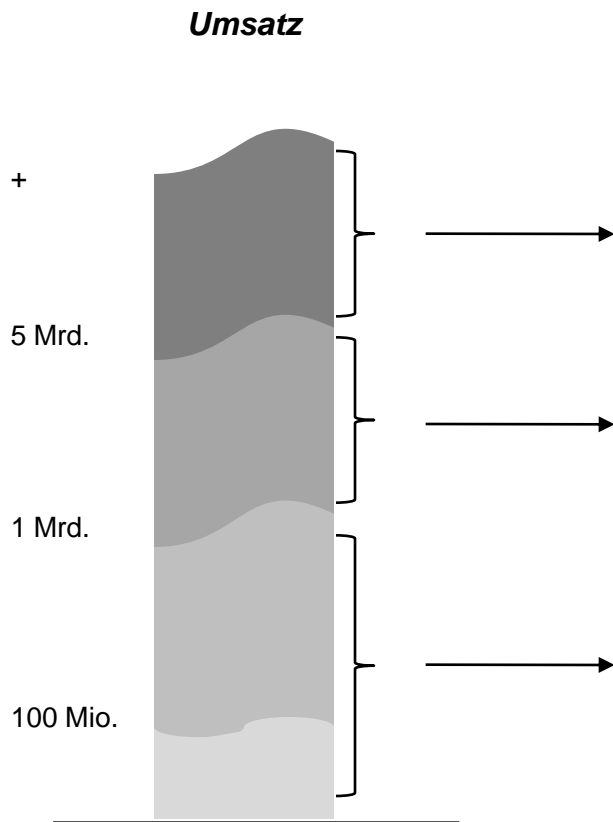






Kommentare
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Idealfall wird der BPO Anbieter zum Strategischen Partner</li> <li>▪ Aber: Abhängigkeit insbesondere bei Multi-Funktionslösungen oftmals als zu groß gesehen</li> <li>▪ Captive SSC-Einheiten können häufig vergleichbaren Value Add beisteuern</li> <li>▪ Herausforderung: Wie können sich BPO Anbieter abgrenzen?</li> </ul>

# SSC vs. BPO

**Vor allem umsatzstarke Unternehmen haben eine geringe Offenheit gegenüber externen Anbietern**

Illustrativ



Art der Back Office Organisation	BPO Offenheit	Attraktivität aus Sicht BPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Captive SSC´s</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ z.T. Captive SSC´s</li> <li>▪ z.T. Support Prozesse im HQ</li> <li>▪ z.T. dezentrale Aufstellung</li> <li>▪ z.T. Einzelprozess – Outsourcing               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Payroll</li> <li>- Scanning</li> <li>- Travelmgt.</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ z.T. Support Prozesse im HQ</li> <li>▪ z.T. dezentrale Aufstellung</li> <li>▪ z.T. Einzelprozess – Outsourcing               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Payroll</li> <li>- Scanning</li> <li>- Travelmgt.</li> <li>- etc.</li> </ul> </li> </ul>		

○ Kein Offenheit / Attraktivität

● Volle Offenheit / Attraktivität

# SSC vs. BPO

**Breites Interesse an BPO findet sich DAX 30 Unternehmen nur partiell und für Einzelprozesse**

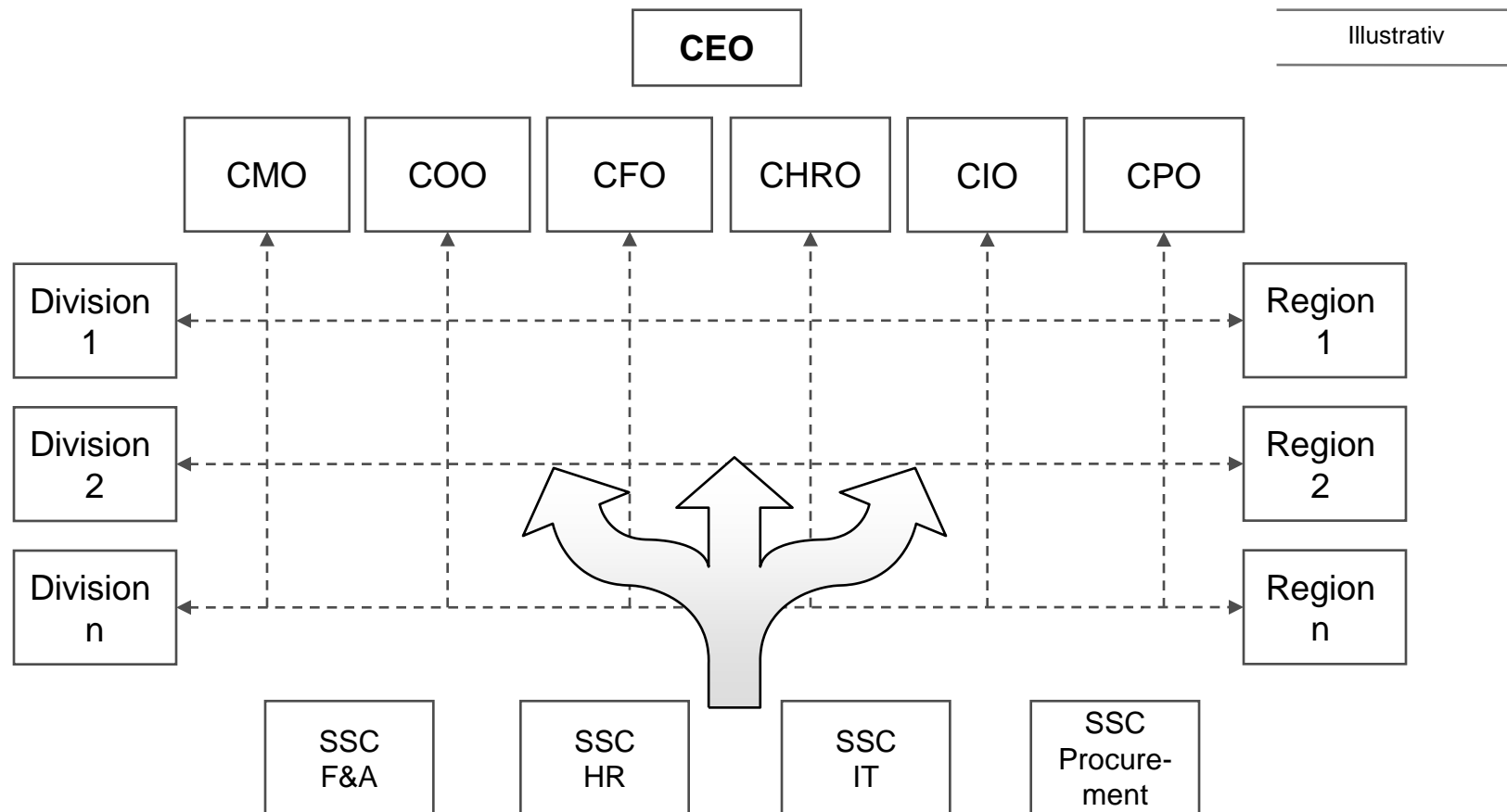
Auszug

Unternehmen	HR	F&A	Procurement	BPO Interesse	Partielles Outsourcing
Allianz	✓	✓	✓	○	◐
BASF	✓	✓		○	◐
Bayer	✓	✓	✓	○	◐
RWE	✓	✓	✓	○	◐
Salzgitter	✓	✓		○	◐
SAP	✓	✓		○	◐

✓ Unternehmen betreibt ein SSC   
 ○ Kein Interesse   
 ◐ Wenig Interesse

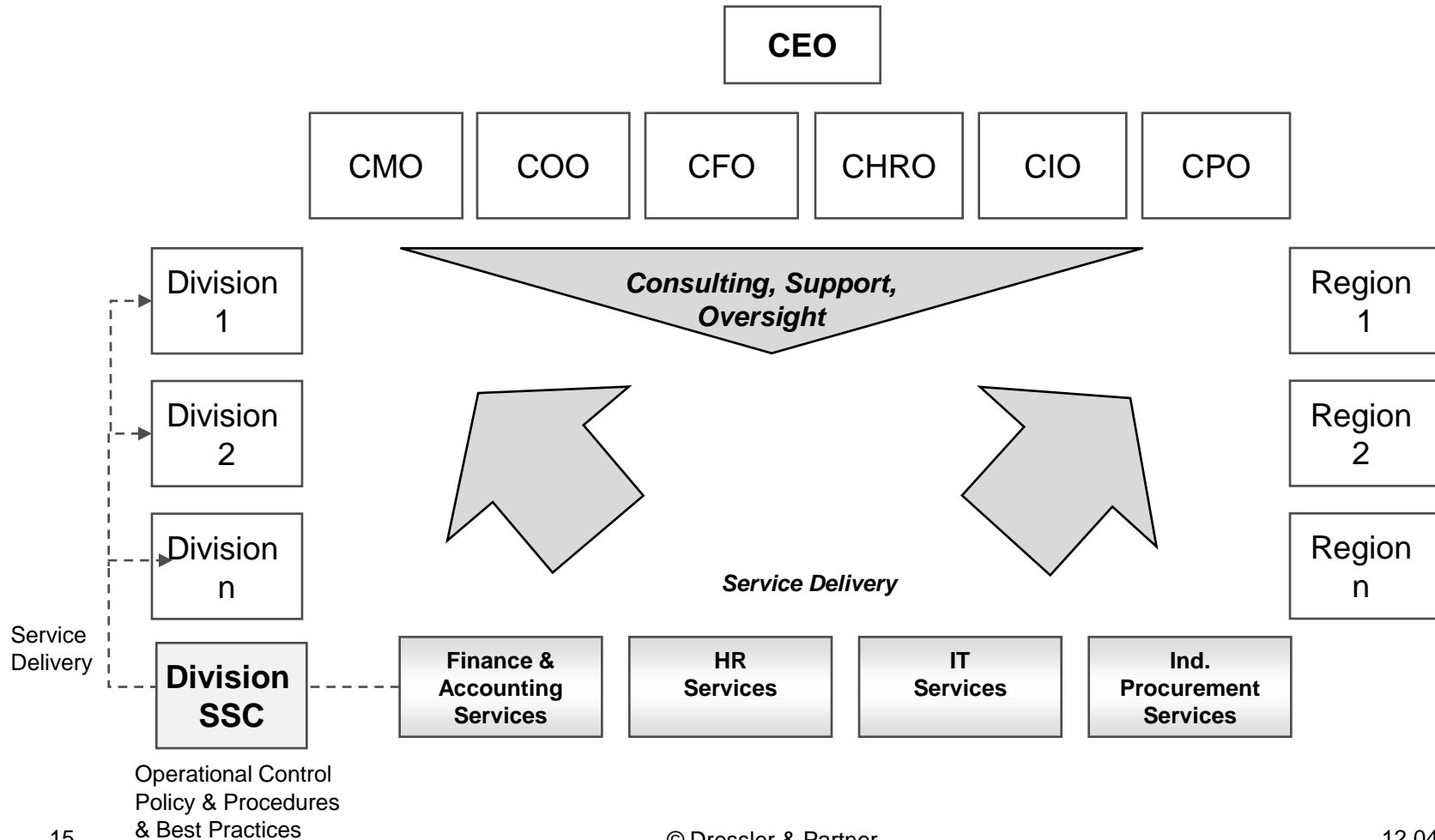
# SSC vs. BPO

Die organisatorische Integration von SSCs ist nach wie vor eine Herausforderung



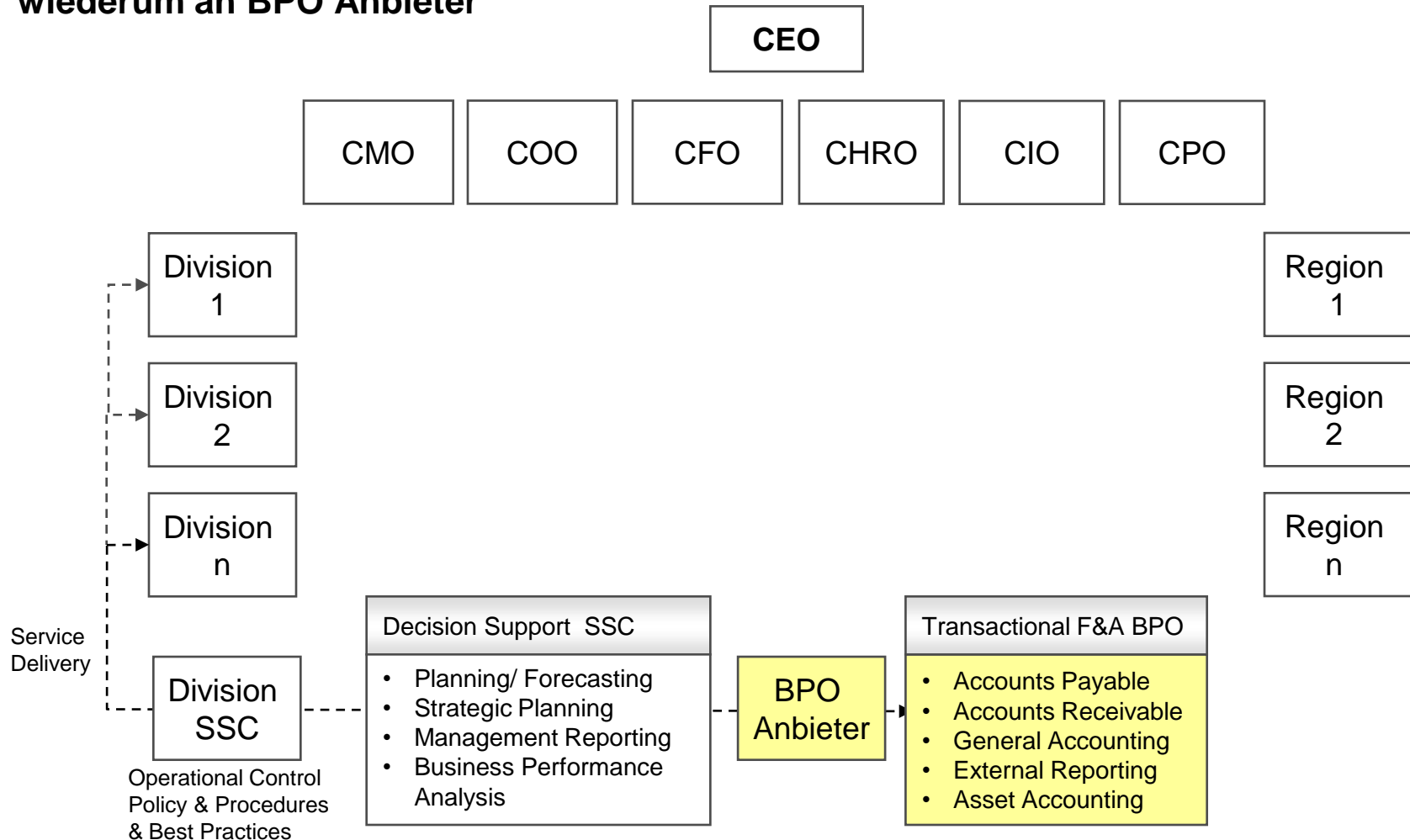
# SSC vs. BPO

Viele Großkonzerne haben eigene Business Service Geschäftsbereiche geschaffen, die als interne Dienstleister fungieren



# SSC vs. BPO

Die internen Business Service Bereiche vergeben z.T. transaktionale Aufgaben wiederum an BPO Anbieter





## SSC vs. BPO

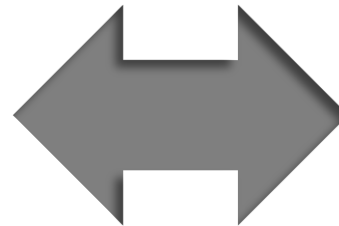
**BPO hat sich im deutschsprachigen Raum nicht durchsetzen können – obgleich fachlich durchaus angebracht bleiben massive Widerstände**

### „Offizielle“ Gründe

- Angst vor Know How Verlust
- Keine Kostenvorteile
- Zu hohe Abfindungen
- Qualitätsbedenken
- Zu hoher Abstimmungsaufwand
- Zu viel Managementaufwand für zu wenig Effekt
- Keine passenden Dienstleister
- Verpflichtung gegenüber AN
- Ggf. öffentlicher Druck → Imageeffekte
- Etc.

### Tatsächliche Gründe

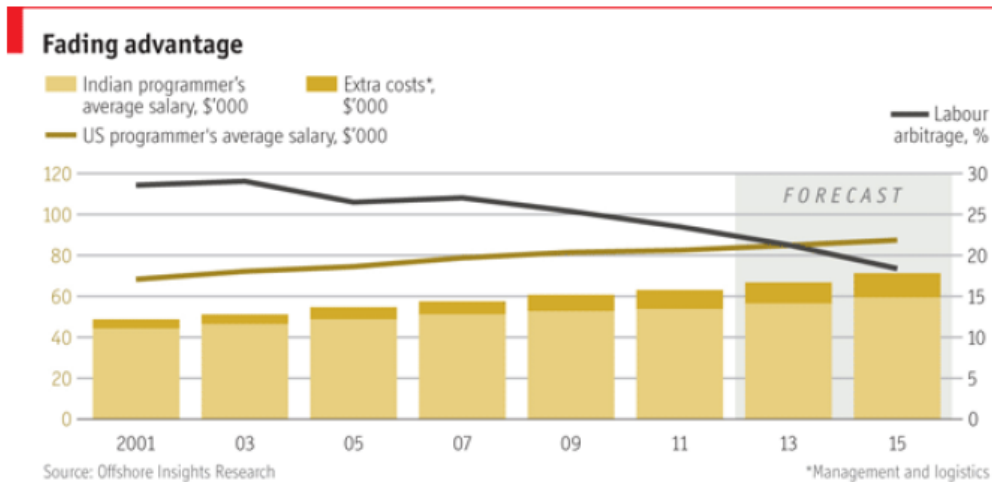
- Emotionalität
- Nicht mehr „Chef“
- Keine „eigenen“ Leute
- Keine richtige Kontrolle
- Eigenen Verantwortungsbereich nicht in Griff bekommen
- Eingeständnis des eigenen Versagens
- „Beschützersyndrom“ (schütze meine Leute/ mein Unternehmen vor „erbarmungslosen/ nur profitorientierten“ Outsourcern)



Outsourcing im Verwaltungsbereich weiterhin „schwer“ verkaufter Service  
Sachargumente nachvollziehbar, richtig und logisch → aber: insb. emotionale Barrieren

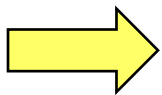
# Zukunftsaussichten Outsourcing

**Der globale Trend zum Outsourcing wird in den nächsten Jahren zum Stillstand kommen**



## Das Ende des Offshore-Outsourcing?

- Viel Offshoring-Jobs sind oder werden in Kürze aufgrund von Produktivitätsverbesserungen/ Technologie wegfallen
- Wachstumspotentiale schrumpfen drastisch, da Offshore-fähige Jobs bereits zum Großteil verlagert sind
- Der Kontakt zu wichtigen Business Funktionen geht durch Offshoring verloren
- Offshore-Vorteile werden zudem durch Profit-Orientierung der Outsourcer drastisch reduziert
- Arbeitsplatzverlagerung ist zu einem Politikum geworden
- Service Jobs, wie z.B. Call Center Agents werden wieder in das eigene Land geholt → Kunden sind sogar bereit dafür Aufpreise zu zahlen



**Global setzt ein Umdenken bei der Verlagerung von BPO Aufgaben ein – zudem gleichen sich Arbeitskostenunterschiede bei vergleichbarer Qualifikation immer stärker aus**

# Zukunftsaussichten Outsourcing

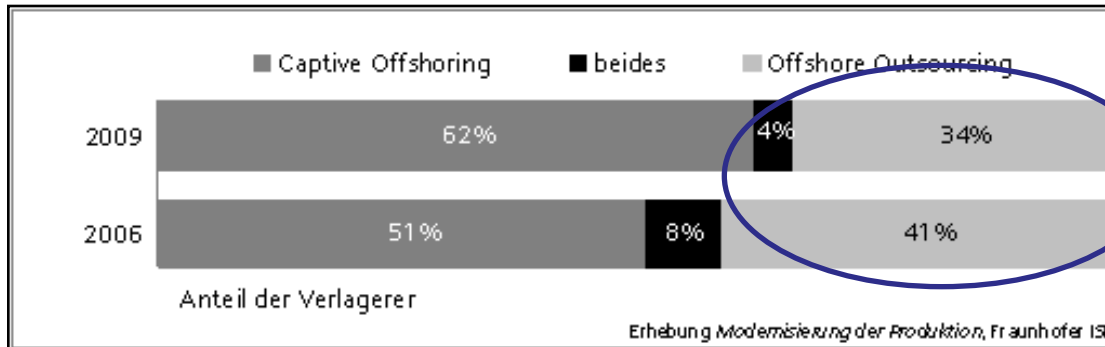
Im deutschsprachigen Raum endet der Trend zum Outsourcing bevor er begonnen hat

## OUTSOURCING

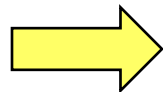
### Wenn Unternehmen nach Deutschland zurückkehren

In den vergangenen Jahren häuften sich die Meldungen von Unternehmen, die ausgelagerte Betriebsteile zurückholten. Die Gründe dafür sind vielfältig, oft mangelte es an der richtigen Planung. Doch es gibt Möglichkeiten, wie sich Fehler beim Outsourcing vermeiden lassen.

Quelle: Handelsblatt vom 4. Februar 2010



Quelle: Fraunhofer Institut, Dezember 2009



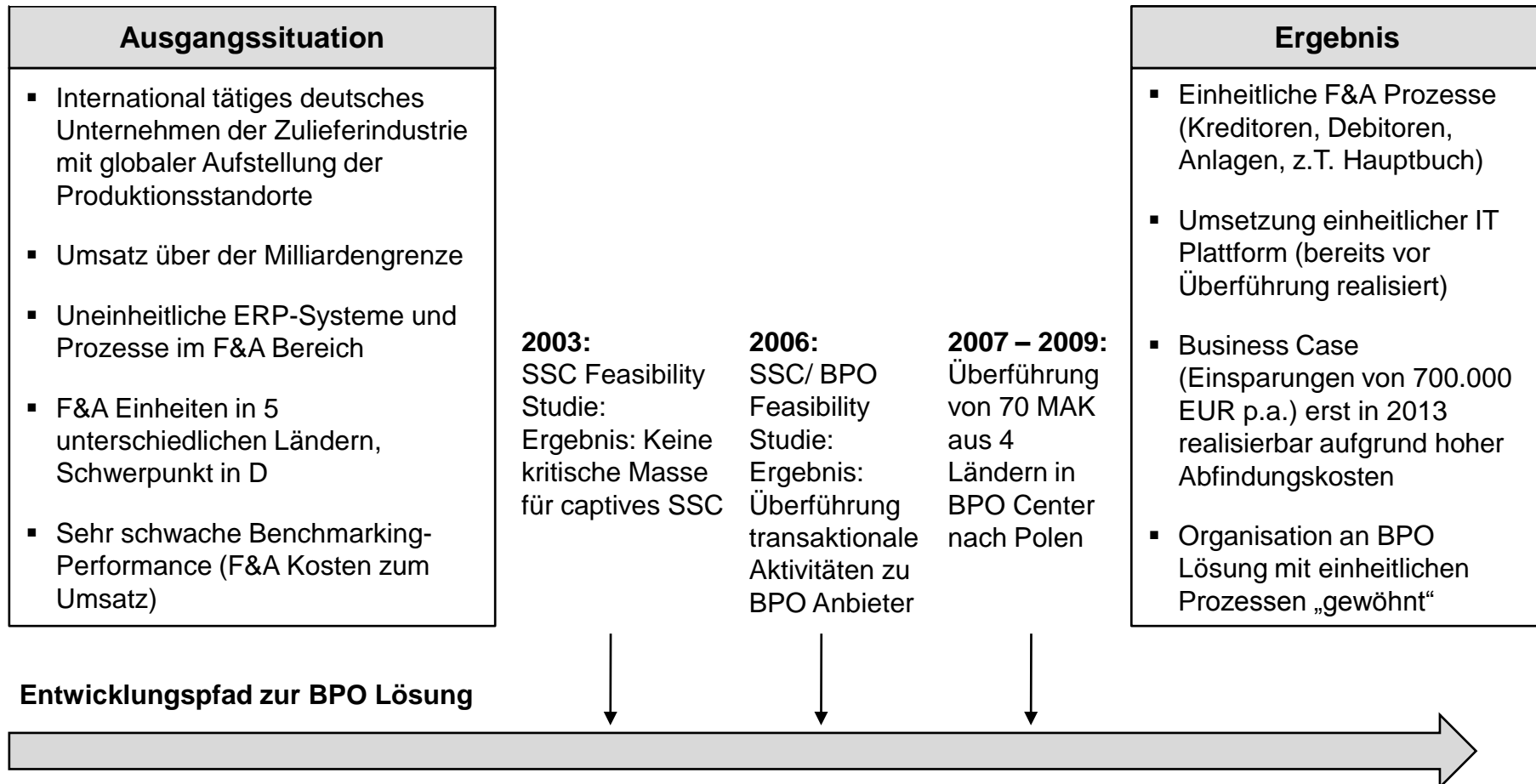
**Insbesondere Unternehmen im deutschsprachigen Raum waren dem Offshore-Outsourcing Gedanken im BPO Umfeld gegenüber sehr vorsichtig**

## Kommentare

- Die Zahl der Unternehmen, die ihre Prozesse an spezialisierte Anbieter auslagern, scheint weiter zu sinken
- Insbesondere im internationalen Umfeld finden sich vermehrt Beispiele, dass Unternehmen im Gegenteil ihre Aktivitäten wieder eingliedern (Insourcing)
- Dabei ist der Markt von Outsourcing im Verwaltungsbereich (BPO) im deutschsprachigen Raum auch zuvor noch nicht weit entwickelt gewesen
- Es scheint, dass das Konzept der (globalen) Arbeitsallokation im Verwaltungsbereich gescheitert ist

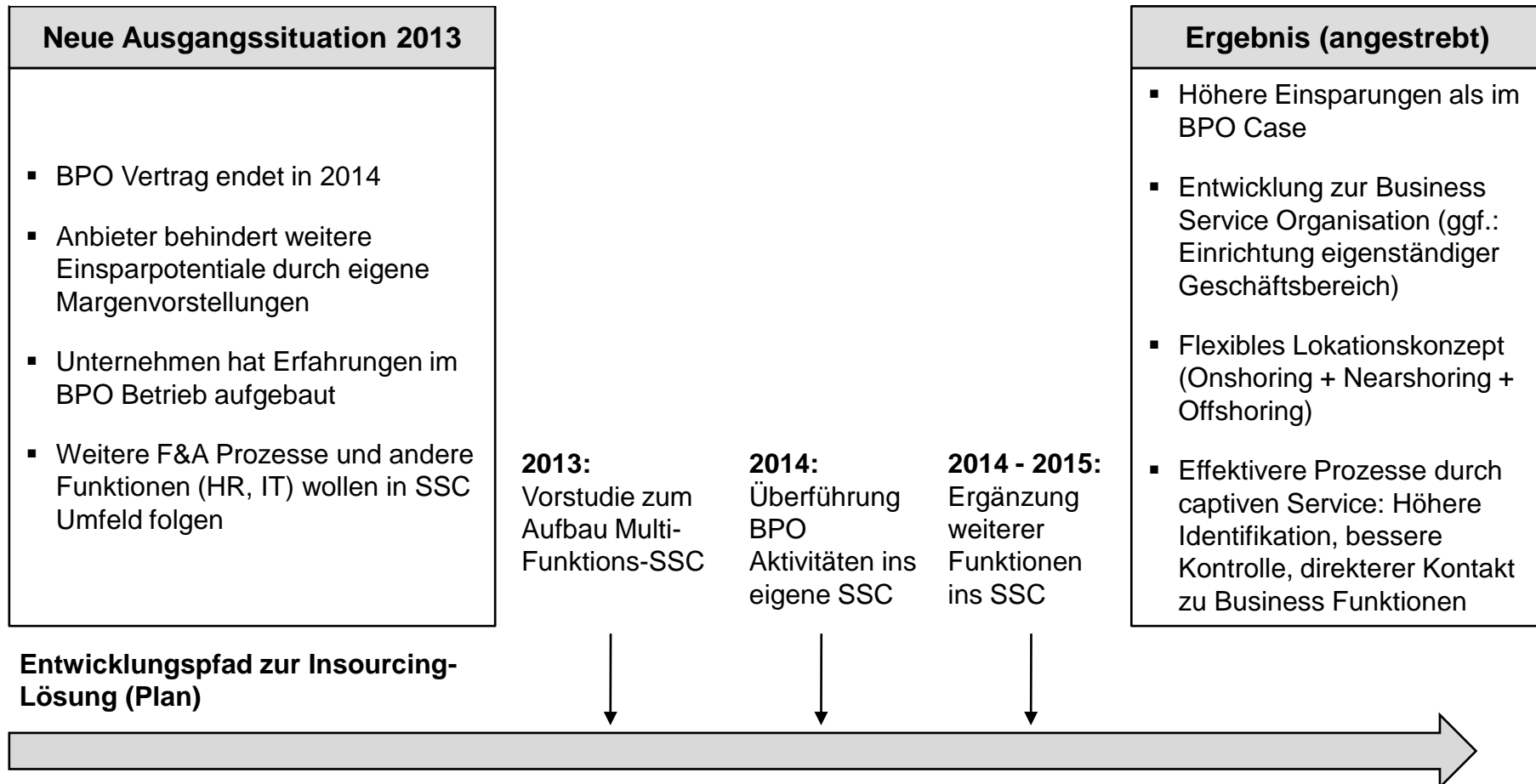
# Case Study: Insourcing

## Hohe Abfindungskosten haben auch im Case-Unternehmen den Business Case für BPO massiv behindert



# Case Study: Insourcing

## Die Erfahrung mit der BPO Lösung hat die Voraussetzungen für ein captives SSC geschaffen



# Zusammenfassung und Ausblick

---

## **Business Process Outsourcing ist häufig nur eine Zwischenschritt auf dem Weg zur „Service Organisation“**

### **Zusammenfassung**

- ➔ Business Process Outsourcing steht im deutschsprachigen Raum weiterhin vor großen Herausforderungen
- ➔ Große Konzerne verfügen zumeist bereits über fortschrittliche captive Service-Einheiten mit optimierten globalen Lokationskonzepten
- ➔ Auch für Mittelständler wird durch den Ausbau zum Multifunktions-SSC der Weg zu eigenen Business Service Lösungen möglich
- ➔ BPO Anbieter leiden unter den geringer werdenden Kostenvorteilen in Near- und Offshore Lokationen und belasten den Business Case für ihre Klienten durch eigene Margenvostellungen
- ➔ Aber: BPO Anbieter bieten strukturierte Prozesse, einheitliche Systeme und state-of-the art Technologie ➔ viele Unternehmen scheitern an internen Widerständen um dies durchzusetzen
- ➔ Allerdings besteht die Gefahr, dass nach Vereinheitlichung und Aufbau von Erfahrungen mit BPO das Insourcing durch den Klienten erfolgt

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

---

**Prof. Dr. Soeren Dressler**  
Managing Partner



**Dressler & Partner | Management Consultants**

Waldowallee 58 | 10318 Berlin  
Telephone: +49 30 5015 85-85 | Mobile: +49 175 254 7787

✉ [soeren.dressler@dressler-partner.com](mailto:soeren.dressler@dressler-partner.com)

[www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)