

BPO Serviceoptimierung

Serviceoptimierung im Personal- und Rechnungswesen gestalten

Hört man sich auf den großen Personal- und Finanzkonferenzen um, dann übertreffen sich Vorstände unserer Wirtschaftsunternehmen und deren Dienstleister mit Erfolgsmeldungen über die Einsparung von Kosten durch Outsourcing. Von 20 bis 30 Prozent, manchmal sogar von bis zu 40 Prozent Einsparungspotenzial ist dann die Rede.

Vertragsverhandlungen

Auch Verträge mit jährlich sinkenden Preisen beziehungsweise schon im Preis vorweggenommenen zukünftigen Einsparungen, die der Dienstleister erst noch realisieren muss, sind Gegenstand solcher Erfolgsberichte. Zunehmende Flexibilisierungen der Vertragslaufzeiten werden thematisiert. Sind wir es gewohnt, bei großen Auslagerungen mit Mitarbeiterübergang Laufzeiten von mindestens fünf und meist sogar sieben Jahren zu vereinbaren, gibt es im IT-Bereich schon Verträge ohne zeit-

liche Bindung – jederzeit kündbar.

Ja, so schaut sie also aus, die schillernde Welt der Outsourcing-Deals. Das böse Erwachen folgt oft genug, wenn die Freude über den Erfolg in den Outsourcing-Verhandlungen und der nächste Jahresabschluss mit den guten „Savings“ der Vergangenheit angehören. Auf einmal ist nichts mehr so, wie es vorher war, denn zum Beispiel Sonderleistungen und Ad-hoc-Services sind nicht Gegenstand eines „Standard-Service-Paketes“.

Die Enttäuschung

Die Ursachen für Unzufriedenheit beim Outsourcing liegen dabei meist nicht bei den Providern (Outsourcing-Dienstleister). Diese liefern, was sie in ihren Service Level Agreements (SLA) zugesagt haben. Die vereinbarten Performance-Kennziffern werden eingehalten und auch das entsprechende Reporting kommt pünktlich.

Aber wenn heute einer unserer eigenen Mitarbeiter „Dienst nach Vorschrift“ macht, denken wir schnell an „Arbeitsverweigerung“. Doch welche Auswirkungen hat es wohl auf unser Unternehmen, wenn ein Provider, um zu überleben, „Dienst nach Vorschrift“ macht – also Dienst streng nach SLA? Dabei ist es gleich, ob es um die Übernahme der Personalabrechnung, des Recruitings oder des Kreditoren- und Debitorenmanagements geht.

Ursache: Falsche Zieldefinitionen

Die wahren Ursachen für Enttäuschungen im Outsourcing liegen in der Regel weit vor der Übergabe der Prozesse an den Dienstleister. In der Zieldefinition einer Ausschreibung (auch RfP = Request for Proposal genannt) ist häufig zu lesen, „die XY GmbH möchte durch die Auslagerung des Z-Prozesses die Qualität und Transparenz der intern erbrachten Leistungen steigern, die Effizienz (Leistung pro Zeiteinheit) erhöhen und in erheblichem Maße Kosten reduzieren ...“.

An dieser Stelle ergibt sich ein klares Zielproblem. Die Kombination aus 1. Kostenreduktion, 2. zeitlicher Effizienz, 3. Qualität und 4. Transparenz ist sehr erstrebenswert, lässt sich aber erfahrungsgemäß nur selten parallel in einem angemessenen Umfang erreichen.

Freilich können wir schneller werden und Kosten sparen, doch die Qualität können wir im gleichen Zeitraum maximal auf dem bisherigen Niveau halten. Alternativ dazu können wir die Qualität verbessern, mehr Transparenz in die Abläufe bringen und dadurch auch schneller werden – doch darüber hinaus auch noch die Kosten zu senken, gleicht der Erfindung des „Perpetuum mobile“.



diego cervo © www.fotolia.de

Der Frust stellt sich häufig nach der Umsetzung von Outsourcing-Projekten ein

De facto hat diese undifferenzierte Zielerwartung – mit einem zu starken Fokus auf der Kostensenkung – negative Auswirkungen auf: die Prozessqualität, die Performance, die Reaktions- und Lösungszeiten, die Priorisierung und die Kommunikation. Wir, die Kunden, sind allerdings nicht verpflichtet, die Folgen unserer Unterlassungen in der Vertragsvorbereitung über die Laufzeit des gesamten Vertrages unverändert hinzunehmen. Es steht uns nämlich frei, auch im Nachhinein die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen – für eine angemessene und nachhaltige Partnerschaft. Der Weg dorthin heißt Serviceoptimierung.

Was ist Serviceoptimierung im Outsourcing?

Serviceoptimierung in bereits bestehenden Outsourcing-Verhältnissen hat das Ziel, nachträglich die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern und Kunden anzupassen und damit die Basis für eine nachhaltige Partnerschaft zu legen.



Die Optimierung von bestehenden Verträgen sollte dabei einem klaren Phasenkonzept folgen:

- | | |
|----------------|--|
| Evaluation | - Bereiche der Unzufriedenheit identifizieren (Erwartungslücke) |
| | - Ursachen analysieren und Auswirkungen messen und dokumentieren |
| Definition | - Organisatorische und regulatorische Maßnahmen entwerfen |
| Preparation | - Änderungen und Anforderungen mit dem Provider optimieren |
| | - Rahmenwerke und SLA anpassen |
| Transformation | - Neue Bedingungen umsetzen und den Erfolg überwachen |

Evaluation

Ziel der Phase I „Evaluation“ ist die Aufnahme und Bewertung der bestehenden Ist-Situation in Bezug auf:

- Prozessablauf und Schnittstellen
- Kommunikations- und Reporting-Wege
- Qualitätssicherung und Fehlermanagement
- Change Management

Für Unternehmen, die sich in dieser Phase nicht eines erfahrenen Optimierungsberaters bedienen möchten, ist es hilfreich, sich mit dem Inhalt und den Empfehlungen der „DIN SPEC

1041 – Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen“ vertraut zu machen.

Die „DIN SPEC 1041“ enthält umfangreiches Material inklusive Anleitungen und Matrizen zur Vorbereitung und Umsetzung eines Outsourcing-Vorhabens. Durch eine GAP-Analyse, welche die Abweichungen zwischen empfohlener Vorgehensweise und tatsächlich durchgeführter Vorbereitung anhand der vorhandenen Projektdokumentation aufzeigt, können wichtige Hinweise für die Möglichkeiten der Nachsteuerung gewonnen werden.

So empfiehlt die „DIN SPEC 1041“ die Strukturierung einer Outsourcing-Beziehung in verschiedenen Rahmenwerken, zum Beispiel Rahmenwerk:

- für Maßnahmen bei Servicebeeinträchtigungen
- bezüglich Compliance
- bezüglich der Performance der Leistungserbringung
- zur Überwachung der Leistungserbringung
- zur Vergütung des Service-Providers
- als Anreizsystem für den Service-Provider

Darüber hinaus befürwortet die „DIN SPEC 1041“ nicht nur die Entwicklung eines SLA, sondern auch die Festlegung eines entsprechenden SLA-Änderungsprozesses.

Ursache möglicher Abweichungen zwischen der DIN-Empfehlung und dem eigenen Projekt ist die Annahme vieler Unternehmen, dass ihre einzige Aufgabe im Auslagerungsprozess darin besteht, ein angemessenes Auswahlverfahren durchzuführen, begleitet von der Erwartungshaltung, dass die Rahmenbedingungen vom Service-Provider „frei Haus“ mitgeliefert werden. Wer die Kontrolle und damit die Verantwortung behalten will, und dazu sind wir als auslagernde Unternehmen rechtlich verpflichtet, benötigt ein eigenes Outsourcing-Service-Management.

Nach der strukturellen GAP-Analyse bietet sich die Untersuchung konkreter Beeinträchtigungen und Erwartungslücken an, die vom bestehenden Qualitätssicherungsverfahren (soweit installiert) nicht ausreichend erfasst werden und damit nicht Gegenstand eines Änderungsprozesses (soweit installiert) werden können. Nimmt beispielsweise die Rückfragehäufigkeit bei der Belegbearbeitung zu und belastet damit die internen Ressourcen stärker als geplant, besteht eine solche konkrete Beeinträchtigung. Sollte die Kennziffer „Rückfragehäufigkeit“ nicht Bestandteil des Standardreportings unseres Dienstleisters sein oder die empfundene Veränderung nicht wiedergeben, ist es unsere Aufgabe als auslagerndes Unternehmen, die Anzahl der Rückfragen selber zu dokumentieren – inklusive der Ursachen für die jeweiligen Rückfragen.

Im Ergebnis der Evaluierungsphase sollte uns eine Übersicht der offenen Punkte und ihrer Auswirkungen beziehungsweise

Risiken vorliegen. Bei konkreten Auswirkungen sollten diese mit Beispielen und Messergebnissen belegt sein.



Kzenon (C) www.fotolia.de

Das Ergebnis der Evaluierungsphase wird in einer Offenen-Punkte-Liste zusammengefasst.

Definition

Nachdem die wesentlichen Einflussfaktoren evaluiert – das heißt aufgenommen, dokumentiert und bewertet wurden –, ist es Gegenstand von Phase II „Definition“, die fehlenden organisatorischen und regulatorischen Rahmenbedingungen vorzubereiten. Laut Rightsourcing-Konzept des Unternehmens ResourceBridge gelten für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung im Outsourcing folgende wesentliche Erfolgsfaktoren:

1. Inhouse-Koordinator mit Fachkenntnissen der ausgelagerten Prozesse, zur Steuerung des externen Dienstleisters und als zentraler Ansprechpartner für alle internen Anfragen
2. persönlicher Ansprechpartner beim Lieferanten, der die providerinterne Kommunikation für den Kunden verantwortet
3. effizientes Change Management für durch den Kunden oder den Provider veranlasste Prozessanpassungen
4. ausgereiftes Problem-Management für die nachvollziehbare und lösungsorientierte Beseitigung von Störungen
5. aussagekräftiges Reporting des Lieferanten
6. zielorientiertes Controlling der vereinbarten Erfolgsgrößen des Kunden; Kenngrößen sind dabei möglichst dreidimensional auszugestalten, also nach Zeit, Menge und Qualität.

Die Definition von **Performance-Kenngrößen** (Key Performance Indicator = KPI) birgt durchaus das Potenzial für Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen dem Outsourcing-Geber und dem Outsourcing-Nehmer (Provider).

Ist zum Beispiel der Zeitraum für die Erfassung und Verarbeitung eines Beleges mit durchschnittlich fünf Tagen definiert, hat der Provider das Recht, die Hälfte der Belege (zum Beispiel aus der Kategorie einfach und leicht bearbeitbar) innerhalb eines Tages und die andere Hälfte der Belege innerhalb von

neun Tagen fertigzustellen. Hilfreich kann es daher sein, einen Maximalwert einzuführen. Zum Beispiel: „Bearbeitung innerhalb von vier Tagen, aber spätestens am fünften Tag ...“.

Hinsichtlich der Qualität ist es ebenfalls einseitig, die Richtigkeit der Belegerfassung ausschließlich in Prozent anzugeben. Heißt zum Beispiel eine Beleg-Kennziffer: „99 Prozent der Belege müssen korrekt erfasst sein“, kann das für den Provider bedeuten, dass ein Beleg von 100 Belegen falsch erfasst sein darf. Es bedeutet aber nicht, dass nur ein Feld auf dem Beleg falsch erfasst sein darf.

Eine andere Interpretationsmöglichkeit eröffnet sich, wenn die vereinbarten 99 Prozent nicht auf Belegebene, sondern auf Feldebene gemessen werden. Bei der Erfassung von Belegen mit durchschnittlich 10 erfassungspflichtigen Feldern unterschreitet der Provider die einprozentige Fehlerrate auch dann, wenn er von 100 Belegen mit jeweils 10 Feldern 9 Felder falsch erfasst (9 von 1.000 erfassten Feldern = 0,9 Prozent Fehlerrate). Diese neun Felder müssen sich dabei nicht auf ein und derselben Rechnung befinden, sondern können durchaus über neun verschiedene Rechnungen verteilt sein. Dies entspräche nach unseren Vorstellungen jedoch einer Fehlerrate von 9 Prozent, da ja 9 von 100 Rechnungen nicht fehlerfrei sind. Also aufgepasst bei der Definition von Leistungskennziffern.

Darüber hinaus drängt sich die Frage auf, ob der Gesetzgeber uns eigentlich wirklich eine Fehlerrate für die **Richtigkeit der Buchhaltung** einräumt, oder ob wir nicht tatsächlich 99 Prozent Qualität einkaufen, aber selber 100 Prozent liefern müssen. Die Antwort darauf ist ziemlich einfach: Als Auftraggeber muss unser internes Kontrollsystem (IKS) so ausgestaltet sein, dass wesentliche Risiken für die Richtigkeit der Buchführung erkannt, verhindert und aufgetretene Fehler rechtzeitig korrigiert werden können. Das heißt, unser IKS muss angemessen und wirksam auf die besondere Situation des Outsourcings ausgerichtet sein. Praktisch bedeutet dies allerdings, dass wir unserem Provider eine Fehlerquote gemessen an der Menge der Belege einräumen können, aber gleichzeitig durch Wertgrenzen, Freigabe- und Stichprobenverfahren die ordnungsgemäße Abbildung unserer Geschäftsvorfälle sicherstellen müssen. Für verbindliche Informationen konsultieren Sie hier bitte Ihren Wirtschaftsprüfer und/oder Rechtsanwalt.

Preparation

In Phase III „Preparation“ bereiten wir die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen gemeinsam mit dem Provider vor. Erfahrungsgemäß erleichtern übersichtliche Strukturen, eindeutige Rahmenbedingungen, Änderungsverfahren und Kommunikationswege dem Provider die Erbringung seiner Dienstleistung. So ist eine proaktive Zusammenarbeit bei der Umsetzung der geplanten Anpassungen zu erwarten. Hinsichtlich SLA-relevanter Änderungen ist es nicht nur notwendig, zu einer einmaligen Änderung zu kommen. Ziel sollte es sogar sein, die Prüfung und

Anpassung mit dem Provider in einem regelmäßigen Turnus, zum Beispiel einmal jährlich, zu vereinbaren.

Transformation

Abschließend werden in Phase IV „Transformation“ die vereinbarten Änderungen in die Praxis überführt und der Erfolg der Maßnahmen überwacht.

Was passiert jedoch, wenn die vereinbarte Performance nicht erreicht wird? Laut Vertrag haben wir als auslagerndes Unternehmen sicherlich sogenannte „Penalties“ (Strafzahlungen/Gutschriften) vereinbart, die es in diesen Fällen einzufordern gilt. Ja, einzufordern. Denn der Dienstleister fühlt sich selten so schuldig an einem Engpass, dass er unaufgefordert die vertraglich vereinbarten Entschädigungen anweist.

Diese Situation ist vielen Verantwortlichen unangenehm, da sie eventuell über die Ursachen der Beeinträchtigung in Kenntnis gesetzt wurden und die Probleme des Dienstleisters nachvollziehen können. Es hat sich daher bewährt, die Regressüberwachung und deren Einforderung außerhalb der operativen Verantwortlichkeiten zu halten, zum Beispiel durch eine übergeordnete Konzernstelle, die die Performanceergebnisse verschiedener Dienstleister überwacht.

Die Entscheidung, diese Ansprüche nicht geltend zu machen, da der Aufwand für die Überwachung und den Nachweis zu hoch ist, kann zwar kurzfristig sinnvoll sein, bemüßigt den Provider jedoch nicht, Ursachen für auftretende Mängel von sich aus zu beheben.

Wann ist Serviceoptimierung sinnvoll?

Serviceoptimierung erweist sich immer dann als sinnvoll, wenn der ausgelagerte Prozess beispielsweise Auswirkungen auf die Kunden beziehungsweise die Lieferanten hat, die Leistung des Unternehmens oder der eigenen Mitarbeiter beeinträchtigt wird, mögliche Fehler Auswirkungen auf die Richtigkeit der Buchführung haben oder der Ruf des Unternehmens insgesamt beeinträchtigt werden kann. Auf eine Serviceoptimierung könnte jedoch verzichtet werden, wenn die Nachteile, die im Prozessablauf bestehen, den notwendigen Management- und Veränderungsaufwand nicht rechtfertigen. Das bedeutet, die Kosten der Änderung würden das spezifische finanzielle Risiko wesentlich übersteigen. Diese Regel haben wir zu einem Status-Check zusammenfasst (siehe rechts).

Fazit

Outsourcing ist kein Allheilmittel zur Kostenreduktion. Es ist aber ein gängiger Weg, Prozesse zu reorganisieren, Kosten zu flexibilisieren oder die Servicequalität und Zuverlässigkeit bestimmter Leistungen im Unternehmen zu verbessern. Das alles geschieht ganz einfach durch das Erfolgsrezept der gesamten bisherigen Menschheitsentwicklung, nämlich durch Arbeitsteilung und Spezialisierung. Outsourcing ist also nichts anderes als die Fortsetzung von Arbeitsteilung und Spezialisierung in den Verwaltungsbereichen unserer Unternehmen.

Sollte Ihr Outsourcing-Verhältnis also noch nicht auf eine nachhaltige Partnerschaft ausgerichtet sein, optimieren Sie es professionell. Denn es ist Teil der Zukunft und Teil Ihres Erfolgs.

Status-Check

Teil I:

- a. Hat der ausgelagerte Prozess Auswirkungen auf Ihre Kunden? Ja Nein
- b. Hat der ausgelagerte Prozess Auswirkungen auf wichtige Lieferanten? Ja Nein
- c. Kann der ausgelagerte Prozess die Unternehmensleistung beeinträchtigen? Ja Nein
- d. Kann der ausgelagerte Prozess die Leistung von Mitarbeitern beeinträchtigen? Ja Nein
- e. Hat der ausgelagerte Prozess Auswirkung auf die Compliance des Unternehmens? Ja Nein

Sollten Sie eine der Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, fahren Sie mit dem Status-Check Teil II fort:

Teil II:

- f. Entspricht das Prozessergebnis der Vereinbarung? Ja Nein
- g. Entspricht das Prozessergebnis den Erwartungen? Ja Nein
- h. Entspricht der verbliebene organisatorische Aufwand den Erwartungen? Ja Nein
- i. Ist sichergestellt, dass die Compliance-Anforderungen erfüllt sind? Ja Nein
- j. Ist die Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Dienstleister auf allen Ebenen kooperativ und transparent? Ja Nein

Sollten Sie eine der Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, bewerten Sie die für diesen Prozess relevanten unternehmensspezifischen Risiken und entscheiden Sie sich für eine der drei folgenden Strategien

- a. Serviceoptimierung mit einem unabhängigen Experten
- b. Serviceoptimierung „Inhouse“
- c. Verzicht auf Optimierung wegen eines nicht wesentlichen Risikos.

ANDREA DREYER
ResourceBridge –
BPO Advisory Service



www.ResourceBridge.de



Weitere Informationen, individuelle Beratung, sowie passende Fachvorträge und Workshops erhalten Sie von:

andrea.dreyer@resourcebridge.de
Telefon: +49 (0) 337 632056 10