

ASIEN

Outsourcing: Wenn, dann richtig!

Die geringeren Kosten asiatischer Dienstleister locken, doch Geld ist nicht alles.

Wer die Grundregeln des Outsourcing außer Acht lässt, wird draufzahlen.

Alle Welt spricht davon, und wer es selbst nicht tut, ist „out“ – die Rede ist von Outsourcing. Die Ausgliederung von Prozessen oder ganzen Unternehmensbereichen wird gern als Allheilmittel gegen eine schwache inländische Konjunktur, rote Zahlen des Unternehmens und die hohen deutschen Personalkosten gesehen. Doch in jüngster Zeit werden auch warnende Stimmen laut, die allerdings zwischen euphorischen Lobgesängen und Freudentaumel leicht überhört werden. Sowohl in Vorbereitung als auch in Durchführung lässt die Vorgehensweise der Outsourcing-freudigen Unternehmer zu wünschen übrig. So hat Torsten Gründer, Geschäftsführer von gründer consulting GmbH, die Erfahrung gemacht: „Deutsche Unternehmen gehen leider nach dem Prinzip Hoffnung an die Angelegenheit ran, nach dem Motto: Es wird schon gut gehen.“ Wird es aber eben nicht, wenn Vorbereitung und Durchführung nicht mit größter Sorgfalt erfolgen. „Es ist zwar erstaunlich, aber in vielen Unternehmen wird das Thema Outsourcing mit wesentlich weniger Vorbereitung und Risikomanagement angegangen als jeder andere Geschäftsprozess“, fügt Gründer hinzu. Was für die meisten Bereiche längst klar ist, nämlich, dass eine duale Wirtschaftsbetrachtung Kosten/Qualität nicht ausreicht. Erst die dritte Komponente Risikobetrachtung vervollständigt das „magische Dreieck“ – und genau diese Komponente beachten Unternehmer beim Thema Outsourcing



viel zu selten. Im schlimmsten Fall, so Prof. Dr. Walter Dettling, Leiter des Instituts für angewandte Betriebsökonomie an der FH Basel, wurde „das Falsche mit falschen Erwartungen und falschen Methoden outgesourct“.

Sparen, sparen, sparen

Natürlich sind die Kosten ein schlagendes Argument. Prof. Dettling weiß: „Der Outsourcing-Markt ist ein Käufermarkt. Es verwundert deshalb nicht, dass der Preis ein dominantes Merkmal im Wettbewerb der Anbieter darstellt.“ Vor allem das Outsourcing nach Asien ist von dem Wunsch getrieben, Kosten zu sparen. Dabei geht es, wie Prof. Christoph Wamser, Geschäftsführender Direktor der Deutschen Gesellschaft für Managementforschung (DGMF), darlegt, um verschiedene Kostenarten: „Natürlich sucht man Anbieter, die die gleiche Dienstleistung günstiger liefern können. Mindestens so wichtig ist aber auch die Kosten-Flexibilisierung!“ Für Unternehmen mit größeren Kapazitätsschwankungen, bei denen beispielsweise der Personalbedarf zyklisch variiert, ist ein externer Dienstleister die ideale Lösung. Seine „Dienste auf Abruf“ gleichen Schwankungen aus und machen Kosten planbarer.

Outsourcing ist aber nicht allein eine Frage des Geldes. Nach einer Blitzumfrage, die die Unternehmensberatung Capgemini Mitte April 2005 durchgeführt hatte, wurde „Kosten sparen“ sogar erst an zweiter Stelle genannt. Als Hauptgrund für Outsourcing gaben die befragten Unternehmen „Konzentration auf Kernkompetenzen“ an. Bestes Beispiel für diese Art der Unternehmensstrategie ist Nike. Die Turnschuhfirma hat Produktion und Vertrieb komplett ausgegliedert und kann sich ganz auf ihre Stärke, die Entwicklung von neuen Produkten und deren Marketing, konzentrieren.

Der zweite Managementtrend in Sachen BPO (Business Process Outsourcing) ist das BPO-Reengineering. Der Dienstleister soll die eigenen Vorgänge schneller, besser und effizienter erledigen. Der Preis spielt dabei eine untergeordnete Rolle.

Prof. Wamser nennt ein weiteres Argument für Outsourcing: „Häufiges Motiv ist auch, die Abhängigkeit von internen Know-how- und Entscheidungsträgern zu verringern. Es ist immer ein großes Leid, wenn man bestimmte Akteure verliert.“ Davor ist man jedoch auch nicht durch



Outsourcing geschützt, denn gerade in Ländern wie Indien und China ist die Personalfuktuation hoch. Da versierte Fachkräfte immer noch Mangelware sind, haben es Headhunter und Konkurrenzunternehmen leicht, gute Leute abzuwerben. Ob eine Zusammenarbeit gerade erst anläuft oder bereits dabei ist, sich zu verbessern und zu optimieren – schmerzhaft ist es immer, wenn Know-how von heute auf morgen verloren geht.

Einige Probleme verlagern sich also durch Outsourcing nur, andere kommen durch die

Auslagerung hinzu. Wichtigster Punkt ist die Reintegration der ausgegliederten Aufgaben in das Unternehmen. Dabei müssen die Prozesse exakt abgestimmt sein, was sich zu einer komplexen Aufgabe entwickeln kann. Die Vernetzung mit dem Dienstleister muss perfekt funktionieren, denn sowohl der Fluss von Daten aus dem Unternehmen zum Dienstleister als auch wieder zurück sollte reibungslos und schnell umgesetzt werden können.

Neben den organisatorischen Hürden gibt es auch landesspezifische. In China ist es vor allem die noch sehr rudimentäre arbeitsrechtliche Situation, die zum Stolperstein werden kann. Auch die kulturellen Unterschiede sind nicht zu vernachlässigen, vor allem, wenn es Probleme gibt oder der

Auftraggeber Kritik am Outsourcing-Partner übt. Torsten Gründer weiß: „Asiatische Anbieter sind oft nicht für konstruktive Gespräche offen. Damit es voran geht, brauchen sie viel mehr Lob und Motivation als westliche Arbeitnehmer.“ So kann es leicht passie-

ren, dass erst viel zu spät herauskommt, dass irgend etwas in der Kommunikation schief gegangen sein muss. Gründer führt aus: „Chinesen vermitteln immer das Gefühl, dass sie genau verstanden haben. Gegenteiliges würde schließlich auch einen massiven Gesichtsverlust bedeuten.“

In Indien wiederum – seit Jahren als Outsourcing-Mekka vor allem für IT-Dienstleistungen und Callcenter bekannt – hat die massive Nachfrage nach diesen Diensten dazu geführt, dass der Markt so saturiert ist, dass es die Anbieter schlicht nicht nötig haben, ihre Leistungen zu verbessern. Somit fallen Änderungswünsche oder Kritik nicht auf fruchtbaren Boden. Gründer fügt hinzu: „Wenn man in Indien nicht ganz exakt sagt, was man wie haben möchte, wird das Ergebnis nicht im Sinne des Auftraggebers sein.“

Schadensvermeidung

Gegen einige der besprochenen Probleme kann der Auftraggeber konkret vorgehen, andere muss er möglicherweise umgehen. Sowohl im Vorfeld als auch mitten im Prozess gibt es jedoch einige Dinge, deren Beachtung einen Erfolg wahrscheinlicher macht.

Zunächst einmal das Offensichtliche: Outsourcing-Entscheidungen müssen wie jede andere Entscheidung gründlichst geprüft werden. Neben einer fundierten Kosten- ist auch eine abwägende Risikoanalyse unverzichtbar. Out-

sourcing-Experten und versierte Unternehmensberater sind hier eine lohnende Investition.

Prof. Wamser gibt in Sachen Vorbereitung den pragmatischen Rat: „Ins Flugzeug setzen und selbst schauen.“ Gerade in Asien

begegnet man einer ganz anderen, schwer fassbaren kulturellen Dimension. Für die Entscheidung, ob das Gebahren und die Kultur des Landes mit der eigenen (Unternehmens)kultur vereinbar sind, ist die erlebbare, subjektive Wahrnehmung unverzichtbar.

Ist ein Partner gefunden, geht es ans Eingemachte: Ein Service Level Agreement (SLA) muss geschrieben werden. Darin wird genau festgelegt, wie der Prozess ablaufen soll, welche Fehlerquote zulässig ist, welche Service- und Qualitätsaspekte relevant sind. Auch in der Prozessvernetzung dürfen keine Fragen offen bleiben. Das fertige Werk ist dann sicherlich kein Zweiseiter, sondern füllt ganze Ordner – und gibt keineswegs eine Garantie für den reibungslosen Ablauf. Dennoch: Je präziser und genauer die SLA formuliert sind, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit und desto stabiler die Argumentationsbasis im Streitfall. Neben diesen klaren Vorgaben ist es auch wichtig, darauf zu achten, dass eine dauerhafte Win-win-Situation entsteht und sich das Geschäft auch für den Outsourcing-Partner lohnt. Vom Gewinn sollte keinesfalls nur eine Seite profitieren.

Läuft der Prozess an, ist es mit einer einmaligen Abnahme keineswegs getan. Der zuständige Projektleiter in Deutschland muss ständigen Kontakt mit den Ausführenden in Asien halten und über die anlaufenden Prozesse informiert sein. Gründer: „Es handelt sich beim Outsourcing um ein Dauer-Dienstleistungs-Verhältnis. Wir kaufen hier ja schließlich keinen Kasten Wasser!“ Dem pflichtet Prof. Wamser bei, weiß aber auch, dass sich dieser Abstimmungsprozess oft schwieriger als vermutet gestaltet: „Über ein und dieselbe Sache haben Westler und Asiaten einfach völlig unterschiedliche Vorstellungen.“ Deshalb tut Reden not, und zwar regelmäßig. Wamser bestätigt: „Man trifft sich nicht einmal in Hong Kong und schiebt sich ab dann nur noch die Daten rüber. Abstimmung und Abgleich in regelmäßigen Takten sind unverzichtbar.“

Jedes Unternehmen sollte sich darüber im Klaren sein: Es gibt fast kein Zurück. Im eigenen Haus haben durch die Ausgliederung komplexe Prozessveränderungen stattgefunden, die eigenen Kapazitäten sind möglicherweise vollständig abgebaut. Wenn das Projekt Outsourcing schief gegangen ist, fangen die Probleme erst richtig an!

Daniela Dietz ■

KOMPAKT

- + Geringere Kosten, größeres Wissen durch Outsourcing-Partner
- + Routiniertere Abläufe durch externe Anbieter
- + Im eigenen Unternehmen werden Ressourcen frei
- Genaueste Abstimmung und Vorgaben unverzichtbar
- Kulturelle Unterschiede erschweren die Zusammenarbeit