

# Outsourcing: Soll ich – soll ich nicht – soll ich ...

Das Thema „Outsourcing“ spaltet die Lager. Auf der einen Seite gibt es die Gegner, deren Gründe wie zum Beispiel Know-how-Verlust durchaus ernst zu nehmen sind, auf der anderen Seite stehen die Befürworter, die in erster Linie die Kosteneinsparungen im Auge haben. Beides ist – für sich allein betrachtet – nicht richtig. „Outsourcing“ ist nicht über einen Kamm zu scheren. Hier gibt es kein



Unternehmen denken immer mehr über Outsourcing nach.

Schwarzweiß. Es kommt darauf an, welches Unternehmen vor welcher Aufgabe steht und die Fragen beantworten muss: Dürfen wir das? Wollen wir das? Können wir das?

## Outsourcing – nicht immer ein Gewinn

In der Poststelle zum Beispiel liegt die Personalkostenquote (Portokosten nicht mit eingerechnet) zwischen 70 und 95 Prozent des Gesamtkostenanteils. Deren Mitarbeiter sind im Hause meist hervorragend vernetzt und haben deshalb eine gute „Lobby“. Was die Frage eines möglichen Outsourcens der Poststelle sicher nicht einfacher macht. Weiterhin wird zu wenig und nicht rechtzeitig informiert, was zu dieser Entscheidung geführt hat. Ganz abgesehen davon, dass sich plötzlich das „soziale Gewissen“ regt. Eigentlich geht es beim Outsourcing von internen Servicebereichen wie Poststelle,

Hausdruckerei und Versand – relativ gesehen – gar nicht um „gigantisch“ viel Geld. Wesentlich mehr bringt es den Unternehmen, wenn sie die gesamte IT-Abteilung nach Indien oder die Produktion in Billigländer verlagern. Genau diese Entscheidungen haben das Thema „Outsourcing“ negativ beeinflusst; Unternehmensteile verschwinden, Arbeitsplätze brechen weg. Bei dem Outsourcing einer Poststelle oder einer anderen, viel kleineren Aufgabe ist es diese erste – emotionale – Aufregung, die Wellen im Unternehmen schlägt. Wirtschaftliche Überlegungen – also die Absicherung des Unternehmens im Markt – treten so lange in den Hintergrund, bis der Kostendruck richtig weh tut.

Ein professionell durchgeführtes Outsourcing kann bei einer Poststelle zwischen 5 Prozent (wenn sie schon jetzt gut arbeitet) und 40 Prozent (wenn sie nicht den aktuellen Anforderung angepasst ist) Kosten einsparen. Es kann aber auch sein, dass ein Outsourcing gar keinen Vorteil bringt, wenn die Poststelle top organisiert ist und ebenso arbeitet. Dann bringt auch der beste Dienstleister nichts.

Bei Banken und Versicherungen sind die Hürden nochmals größer. Für sie gelten beim Outsourcing hohe rechtliche Anforderungen; besonders bei den Kernprozessen der Banken. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) setzt bei den Banken sehr enge Standards bei den Sicherheitsvorgaben, die mit denen der Industrie nicht verglichen werden können. Außerdem erhöht die fehlende Möglichkeit zum Vorsteuerabzug für diese Unternehmen die Kosten um 19 Prozent.

## Die Zukunft interner Servicebereiche

Aktuell reduziert sich das Posteingangsvolumen bei geschäftsrelevanten Briefen jährlich um etwa drei bis fünf Prozent zugunsten der digitalen Übermittlung. Generell werden – auch in der Poststelle – bestehende Dienstleistungen und Pro-

dukte mehr und mehr verdrängt. Nicht sofort, aber kontinuierlich. „Distruierte Technologien“ sorgen dafür, dass die Eingangspost innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre nicht mehr um fünf Prozent jährlich zurückgeht, sondern unter Umständen um das Zehnfache oder mehr. In Dänemark werden die Bürger bereits jetzt gebeten, möglichst nur noch elektronisch mit den Behörden zu kommunizieren. Auch in Finnland setzt sich diese Form der Kommunikation mehr und mehr durch. Inzwischen gibt es ein Standardformat für den elektronischen Austausch von Rechnungen, über das in einem speziellen PDF-Format standardisierte Rechnungsdaten ausgetauscht werden können. Dies bietet die Möglichkeit, zusätzliche Daten auszulesen und mit nachgelagerten Prozessen zu verbinden. Dadurch entfällt die Bearbeitung der Eingangsrechnungen in der Poststelle. Es wird nicht mehr allzu lange dauern, bis sich dieser Weg mehr und mehr durchsetzt.

Mit solchen Entwicklungen müssen sich die Unternehmen zunehmend auseinander setzen. Tun sie das nicht, sind plötzlich ganze Arbeitsbereiche weg. Jede Investitionsentscheidung kann sich, auf die Zukunft gesehen, als komplett falsch herausstellen. Eine Entscheidung für eine Hardware ist immer eine Zukunftsentscheidung für die nächsten drei bis fünf Jahre. So lange kann man aber heute die Zukunft – gerade wenn es um die Frage des Outsourcings geht – nicht mehr voraussagen. Vor diesem Hintergrund bleibt nur die Frage: „Mache ich es selbst im eigenen Haus mit eigenen Mitarbeitern, oder verlege ich jetzt?“

Zunehmend denken Unternehmen über Outsourcing nach und merken, dass es Aufgabenbereiche gibt, die besser ein Dienstleister erledigt. Schon deshalb, weil er schneller auf veränderte Marktsituationen reagieren kann. Denn er kann beispielsweise Mitarbeiter an anderen Stellen einsetzen, wenn sich die Aufgaben in der Poststelle reduzieren. Hier spielt das sehr komplexe Thema „Interne Services“

eine zunehmend wichtige Rolle. Aufgaben, die bisher von verschiedenen Abteilungen erledigt wurden, werden jetzt in der Poststelle gebündelt. Dabei ist nicht nur die bereits erwähnte gute Vernetzung der Poststellenmitarbeiter innerhalb des Unternehmens von Vorteil, sondern auch die Tatsache, dass sie durchgängig „vor Ort“ sind.



Mail Professionals (2)

als die, die vorher verhandelt wurden. Auch eine DIN EN ISO 9001 ist letztlich nur ein Indikator dafür, dass der Dienstleister organisatorisch auf der Höhe ist. Sie sagt aber nichts über dessen Kundenorientierung aus.

### Referenzkunden bringen Sicherheit

Ganz gleich, welche Aufgabe vergeben werden soll – es empfiehlt sich stets, sich von dem infrage kommenden Dienstleister zwei oder noch besser drei unabhängige Referenzkunden nennen zu lassen. Bei diesen Referenzkunden spricht man mit dem Verantwortlichen, der den Dienstleister im täglichen Geschäft steuert. Dabei sollten die Anforderungen den eigenen ähnlich sein. Ideal ist eine Branche oder eine Aufgabe, die mit der eigenen vergleichbar ist. Was nutzt es, wenn der Dienstleister für den Referenzkunden Werbemailings verschickt, man aber einen Partner braucht, der Gehaltsabrechnungen versenden muss. Das erfordert nicht nur eine völlig andere Art von Anschreiben, sondern ist auch viel zeitkritischer.

### Outsourcing erfordert Präzision

Es empfiehlt sich, nur genau abgegrenzte Bereiche und Aufgaben fremd zu vergeben. Je genauer und detaillierter die zu vergebenden Aufgaben beschrieben sind, desto präziser und belastbarer sind die Angebote der Dienstleister. Hier darf man nicht vor Details zurückschrecken. Je klarer und transparenter dem potenziellen Dienstleister die geforderten Leistungen sind, desto klarer kann die (offene) Kalkulation sein. Komplettpreise ohne Beschreibung des Aufwands je Einzelpositionen sind immer kritisch. Spätestens, wenn die erste Änderung oder Ergänzung im Raum steht, kommen die Nachforderungen vom Dienstleister. Und dann sind die Kosten ganz andere,

Welcher Dienstleister passt zu welchem Unternehmen? Unternehmen sollten sorgfältig abwägen, wem sie ihre Dokumente anvertrauen.

renzkunden nennen zu lassen. Bei diesen Referenzkunden spricht man mit dem Verantwortlichen, der den Dienstleister im täglichen Geschäft steuert. Dabei sollten die Anforderungen den eigenen ähnlich sein. Ideal ist eine Branche oder eine Aufgabe, die mit der eigenen vergleichbar ist. Was nutzt es, wenn der Dienstleister für den Referenzkunden Werbemailings verschickt, man aber einen Partner braucht, der Gehaltsabrechnungen versenden muss. Das erfordert nicht nur eine völlig andere Art von Anschreiben, sondern ist auch viel zeitkritischer.

Das Gespräch mit dem Referenzkunden sollte nur zwischen dem Vergebenden und dem Referenzkunden vor Ort geführt werden. Und zwar allein. Nur dann fließen ungefilterte Informationen. Außerdem kann man selbst sehen, wie der tägliche Ablauf ist. Klappt das mit dem Druck? Läuft die Organisation reibungslos? Setzt der Dienstleister noch Verfahren und Prozesse ein, die schon von viel besseren Lösungen überholt wurden? Wie geht der Dienstleister mit Fehlern um? Wie reagiert er auf plötzlich auftretende Probleme? Wie hat die Übergangsphase funktioniert? Wurden die in der Angebotsphase gegebenen „Versprechungen“ eingehalten? Wie ist das preisliche Gefüge? Was gefällt und was gefällt nicht?

Wesentlich für die Entscheidung, ob man eine Aufgabe vergibt, ist, drei Faktoren zu vergleichen: den eigenen Prozess, die eigenen Kosten und die eigene Verlässlichkeit gegen den Prozess, die Kosten und die Verlässlichkeit der Dienstleister. Die Summe der Werte, die dieser Vergleich bringt, zeigt, ob sich ein Outsourcing lohnt oder nicht.

*Ekkehard Hahn*

*Geschäftsführer der Mail Professionals GmbH*

## BdKEP und Händlerbund sind Mitglied des Digital Transport und Logistics Forum der EU-Kommission

Der BdKEP und der Händlerbund sind vom Director General at DG MOVE, European Commission als Mitglied des Digital Transport und Logistics Forum (DTLF) bestätigt worden. Das Forum ist auf drei Jahre angelegt. Ihm gehören rund 110 Vertreter aus Verkehrsbehörden, öffentlicher und privater Organisationen und Unternehmen aus den der Mitgliedstaaten an.

Die Aufgabe des DTLF ist die Unterstützung der Kommission bei der Umsetzung von Programmen zur Förderung des effizienten Austauschs elektronischer Informationen in Transport und Logistik. Im Fokus stehen

unter anderem die Vereinbarung einheitlicher Formate und Bezeichnungen für Datenfelder in Logistikdatenbanken, die Förderung der Einführung digitaler Frachtdokumente und der einfache und standardisierte Zugang der Marktteilnehmer zu Logistikdaten. Über den standardisierten Zugang zu Logistikdaten sollen neue datenbasierte Logistik-Serviceangebote ermöglicht werden.

Mit der Teilnahme am DTLF können der BdKEP und der Händlerbund ihr Engagement für den diskriminierungsfreien Zugang kleiner und mittelständischer KEP-Unternehmen und Händler zu Daten und Ressourcen im



boomenden KEP-Markt auf die europäische Ebene ausweiten. Die Interessen der Mitglieder werden nachhaltig an exponierter Stelle vertreten. Die Verbände profitieren so von Informationen aus erster Hand und können die Entwicklung der kommenden Jahre aktiv im Interesse ihrer Mitglieder gestalten.

