

Mehr als reduzierte Kosten

Steigende Bedeutung des Outsourcings von Geschäftsprozessen

Von Stephan Neubauer, Managing Partner und Gründungsgesellschafter, Optegra:hhkl

Immer mehr Unternehmen lagern Geschäftsprozesse oder ganze Geschäftsbereiche aus. Der Umfang des Outsourcing nimmt weltweit jährlich um 10 bis 15% zu. Für das Jahr 2013 wird ein Volumen von 230 Mrd. USD erwartet. Die Motive, die hinter dem Outsourcing stehen, reichen dabei weit über eine einfache Kostenreduktion hinaus.

Zugang zu Ressourcen und Know-how

Als wichtigstes Motiv für das Outsourcing wird in der Regel das Kostenargument genannt. Eine Studie der Warwick Business School aus dem Jahr 2009 mit 236 teilnehmenden Unternehmen aus ganz Europa sieht den Hauptgrund im Zugang zu Know-how und Ressourcen. Erst an zweiter Stelle nannten die Befragten die Kostensenkungen. Als weiteres Argument für Outsourcing wird häufig „Flexibilität“ angeführt. Der Grund: Der Umfang der extern erbrachten Dienstleistungen kann in relativ kurzer Zeit den Markterfordernissen angepasst werden. Das auslagernde Unternehmen muss sich beispielsweise bei Nachfrageschwankungen nicht darum kümmern, Personal einzustellen oder zu entlassen.

Im Idealfall ohne Büro

Theoretisch können mittelständische Unternehmen alles auslagern, was nicht zur Kernaufgabe des Managements gehört, wie etwa Verwaltungsprozesse. Im Idealfall bleibt ein Unternehmen ohne Büro. Ein mittelständischer Medizintechnikhersteller beispielsweise, der sich auf die Produktion von Herzkathetern spezialisiert hat, lagert seine komplette Verwaltung an einen externen Spezialisten aus: IT-Infrastruktur, Lagerwirtschaft, After-Sales-Services, Cash-Management, Personalverwaltung, Rechnungswesen und Controlling. Diese Aufgabenbereiche binden

ZUR PERSON: STEPHAN NEUBAUER

Stephan Neubauer (s.neubauer@optegrahkl.de) ist Managing Partner und Gründungsgesellschafter von Optegra:hhkl. Die internationale Gruppe für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung unterstützt u.a. deutsche Firmen bei der Expansion ins Ausland und auch ausländische Unternehmen, die in Deutschland bzw. Europa Fuß fassen oder expandieren wollen. www.optegrahkl.de



Stephan Neubauer

normalerweise ein hohes Maß an Managementkapazität. Durch das Outsourcing kann sich das Unternehmen voll und ganz auf die Produktion, den Vertrieb und die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren – jene Bereiche also, in denen die eigentliche Wertschöpfung stattfindet.

Outsourcing bei der Internationalisierung

Das Auslagern sämtlicher Verwaltungsprozesse ist auch bei der Expansion ins Ausland interessant. Anstatt den aufwändigen Aufbau einer eigenen Verwaltung im Ausland voranzutreiben, kann sich das Unternehmen durch die Auslagerung von Beginn an auf seine Kerngeschäftsfelder konzentrieren. Sollte der Markteintritt misslingen, kann sich ein Unternehmen deutlich schneller und kostengünstiger zurückziehen. Eine pauschale Aussage, welche Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollten und welche eher nicht, lässt sich schwer treffen. Tendenziell werden in der Praxis jedoch gerade im mittelständischen Bereich am häufigsten IT-Dienstleistungen ausgelagert – gefolgt von Personal- und Rechnungswesen. Grundsätzlich gilt: Je näher Aktivitäten am Kerngeschäft liegen, desto seltener werden sie von externen Partnern erbracht.

Outsourcing birgt auch Risiken

Die Vergabe von Leistungen an externe Partner bringt nicht nur Vorteile. Zunächst erfordert jeder Outsourcing-Prozess eine gewisse Übergangszeit, in der sich die neuen Prozesse einspielen müssen. Risiken liegen in der Auswahl

des richtigen Partners. Die Leistungsfähigkeit der Dienstleister sollte vorab gründlich geprüft werden – schließlich lässt sich die einmal eingegangene Bindung nur mit hohen Kosten sowie Effizienz- und Zeitverlusten wieder lösen. Diese entstehen dann entweder durch die Suche und Einarbeitung anderer Dienstleister oder gar durch den Aufbau einer eigenen Infrastruktur. In der Vergangenheit haben deutsche Unternehmen, die Teile ihrer Produktion ins Ausland ausgelagert haben, teilweise negative Erfahrungen gemacht. Da die Qualitätsstandards im Ausland häufig niedriger sind, gab es an gelieferten Dienstleistungen und deren Ergebnissen zum Teil umfangreichen Nachbesserungsbedarf. Die dadurch entstandenen Kosten waren teilweise so hoch, dass die Outsourcing-Entscheidung wieder rückgängig gemacht wurde.

Internationalisierung verstärkt Trend zum Outsourcing

Der Trend zum Outsourcing wird dennoch anhalten. 60% der von der Warwick Business School Befragten glauben, dass ihr Unternehmen die Outsourcing-Aktivitäten auf dem derzeitigen Level hält oder steigern wird. Die zunehmende

Internationalisierung wird diesen Trend verstärken. Immer mehr deutsche Firmen wollen auf den wichtigen Zukunftsmärkten in Indien und China präsent sein – im Gegenzug kommen Unternehmen aus Schwellenländern nach Deutschland. Diese sind zum Beispiel nicht mit der hiesigen Steuergesetzgebung oder dem deutschen Arbeitsrecht vertraut. Der Bedarf an Partnern, die die Bereiche Personal, Verwaltung und Rechnungslegung übernehmen, ist dementsprechend hoch. Dies gilt vor allem auch für Länder, in denen seit jeher ein ausgeprägtes Verständnis und Wertschätzung für qualitativ hochwertige Dienstleistungen besteht, wie zum Beispiel in den USA.

Ausblick:

Zunehmend bedienen sich auch deutsche Mittelständler, die in ausländische Märkte vorstoßen, professioneller externer Dienstleister, die in die unternehmensinternen Prozesse eingebunden werden. Diese Entwicklung wird die Unternehmensstrukturen weiter verändern. In Zukunft wird die Fähigkeit, in einem Netzwerk von Dienstleistern arbeiten zu können, eine Kernkompetenz insbesondere von mittelständischen Unternehmen sein.