

# Von Beginn an **richtig** gestalten

BPO ist ein weites (Minen-) Feld. Dieser Beitrag erläutert anschaulich, warum Geschäftsprozesse outgesourct werden sollten, wie die Partner-suche gestaltet werden sollte, wie zielsetzungskonforme Vergütung aussieht und welche Methoden geeignet sind, den gewonnenen Partner in der Praxis zu steuern und in die eigene Organisation einzubinden.



Unternehmen setzen Prozesse als Folge von Einzelschritten ein, die mittels Regeln miteinander verknüpft sind, um die Ziele der eigenen betrieblichen und geschäftlichen Tätigkeit zu erreichen. Zu einem Geschäftsprozess werden diese Aktivitäten, wenn dieser Prozess funktionsübergreifende Aktivitäten bündelt. Daher werden im Rahmen des Business Process Outsourcing (BPO), also der Fremdvergabe von Geschäftsprozessen, Teile der funktionsübergreifenden Ablauforganisation fremdvergeben. Dies unterscheidet BPO von anderen Outsourcing-Ansätzen, in denen Teile der Aufbauorganisation, z.B. eine IT-Abteilung, fremdvergeben werden. Contact Center Dienstleister übernehmen nunmehr immer häufiger Aufgabenstellungen, die über reine Kommunikationsdienstleistungen hinausgehen und vollständige Geschäftsprozesse abbilden. Gute Beispiele hierfür sind die Auslagerung der vollständigen Abonnentenbetreuung durch Verlage oder die Fremdvergabe der Schadensregulierung durch Versicherer.

## Warum Business Process Outsourcing?

Gleichzeitig reift die Erkenntnis: Es gelten die gleichen Mechanismen wie bei „klassischen“ Outsourcing-Vorhaben. Die generischen Gründe für das Outsourcing sind – ggf. unterschiedlich akzentuiert – branchenübergreifend gültig. Dies ist unabhängig von dem Geschäftsmodell der Auftraggeber als auch von den verschiedenen Aufgabenstellungen, die fremdvergeben werden sollen. Unternehmen versprechen sich eine Konzentration auf die eigenen Kernkompeten-

zen, die Nutzung von Kostensenkungspotentialen, einen Zugewinn an Flexibilität oder den Zulauf bislang nicht im Unternehmen vorhandener Kompetenzen.

Dies kann am Beispiel der Fremdvergabe der Abonnentenbetreuung an einen Dienstleister illustriert werden: Schließt man z.B. innovative Abonnentenkonzepte aus, liegen Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteil in den zielgruppen-adjustierten Inhalten der Verlagsprodukte. Die kaufmännische Betreuung eines Abonnenten ist demgegenüber als Prozess unterstützender Natur identifizierbar. Im Extrem kann dieser Prozess von der Abonentengewinnung über die Abrechnung und dem Handling von Besonderheiten – bspw. Urlaubsunterbrechungen oder Kündigungsrückgewinnung – bis hin zur (physischen) Lieferung des gewünschten Produkts reichen. In diesem Beispiel sind vielfältige Funktionen beteiligt: Marketing, Vertrieb, Finanzbuchhaltung, Controlling, Kundenservice, Logistik und ggf. weitere Aktivitäten. Lernkurveneffekte, Fixkostendegressionen und die Externalisierung von Risiken ermöglichen dem Auftraggeber-Verlag im Falle einer Fremdvergabe, an Kostensenkungspotentialen zu partizipieren. Je nach Exklusivitätsvereinbarung mit dem Servicepartner können darüber hinaus Lernerfahrungen anderer Verlage transferiert werden.

### Klartext durch Checkliste

Sollen Geschäftsprozesse extern verlagert werden, sollte vorab geprüft werden, ob der betrachtete Prozess fremdvergabefähig ist. Eine kurze Checkliste hilft, Klarheit zu gewinnen:

- Handelt es sich bei der betrachteten Leistung um einen Kernprozess in der Wertschöpfung des Unternehmens? Wird diese Frage bejaht, sollte die Dienstleistung nicht fremdvergeben werden.
- Ist die gewünschte Leistung operational beschreibbar? Lautet die Antwort hier nein, sollte die Leistung ebenfalls nicht fremdvergeben werden. (Woher sollte der Dienstleister wissen, was zu tun wäre?)
- Wie ist das Risiko für das Unternehmen im Falle eines Outsourcings zu bewerten? Kann die Leistung vor dem Hintergrund der Risikostruktur fremdvergeben werden? Was passiert im Falle eines Worst Case, wenn der Dienstleister ausfällt? Ist das Unternehmen in einer Übergangsphase

noch wettbewerbsfähig? Ist der Prozess – wenn auch kein Kernprozess – dennoch für das Unternehmen kritisch, sollte eine Fremdvergabe mit Augenmaß erfolgen.

- Existiert ein potentieller Partner, welcher die Dienstleistung vor dem Hintergrund Qualität und Wirtschaftlichkeit erbringen kann? Damit einhergehend: Ist es wirtschaftlich sinnvoll, die Leistung extern am Markt zuzukaufen? Findet sich kein Partner, der die Dienstleistung zu wirtschaftlich sinnvollen Konditionen anbietet, stellt sich die Frage der Fremdvergabe wahrscheinlich nicht mehr.

### Wie den richtigen Partner finden?

Ist die Entscheidung pro BPO gefallen, beginnt die wichtige Phase der Partnersuche und -auswahl. Ausgangspunkt ist ein aussagekräftiges Ausschreibungsdokument. Neben einer Vorstellung des Auftraggebers beinhaltet dieses Dokument eine Definition der Zielsetzungen des Projekts. Die vollständige Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistungen inkl. Prozess-Beschreibungen und Prozess-Diagrammen stellt den inhaltlichen Schwerpunkt dar. Im Rahmen von BPO-Projekten sind verschiedene Funktionen eines Unternehmens betroffen. Dies erhöht die Komplexität der Beschreibung der ausgeschriebenen Leistungen, da sowohl diverse Schnittstellen als auch die politischen Rahmenbedingungen der Beteiligten zu berücksichtigen sind.

Für die Abgabe eines verbindlichen Angebots der potentiellen Bieter ist es wichtig, in der Ausschreibung alle kalkulationsrelevanten Aspekte zu benennen: Welche Mengengerüste sind bekannt? Welche Bearbeitungsdauern liegen dahinter? Welchen Schwankungen unterliegen diese erfahrungsgemäß? Welche Service-Level-Agreements erwartet der Auftraggeber? Wie ist das Berichtswesen auszugestalten? Welche Qualitätsanforderungen stellt das vergebende Unternehmen? Wie wird die Dienstleistungsgüte gemessen? Wie werden Eigentumsverhältnisse an Daten- und Datenspeichern geregelt? Welche Schulungskonzepte sind geplant (z.B. Auftraggeber schult alle Mitarbeit und Mitarbeiterinnen vs. Multiplikatoren-schulungen)? Welche Schnittstellen werden in das Auftraggeber-Unternehmen hinein zu bedienen sein? Welche Mit-

arbeiterqualifikationen werden benötigt?

Formale Gesichtspunkte runden die Ausschreibung ab: Welche Anforderungen stellt das Unternehmen an die finanzielle Stabilität des potentiellen BPO- Partners? Welche Termine sind bindend einzuhalten? Wer ist für das Angebot zeichnungsberechtigt? Auf Basis welcher Kriterien erfolgt die Auswahl? Wie ist der Auswahlprozess gestaltet? Welche Ansprechpartner geben nach welchen Regeln Auskunft zur Ausschreibung?

Aufbauend auf die schriftliche Vorbereitung der Ausschreibung ist in einer Phase des Auswahlprozesses wichtig, Bieter aus der engeren Auswahl persönlich kennenzulernen. Es gilt zu prüfen, ob die „Chemie stimmt“. Dies kann effizient im Rahmen sogenannter „Pitch-Termine“ mit den Bieterunternehmen eruiert werden. In diesen Terminen prüft das Unternehmen den potentiellen Dienstleister vor den Hintergründen cultural fit, Verständnis der Aufgabenstellung, operative Kompetenzen und persönlicher Eindruck.

Auftraggeber beantworten für sich unter dem Aspekt „cultural fit“ zum Beispiel folgende Fragen: Passen die Unternehmensgrößen zueinander? Harmonieren die Unternehmenskulturen? Können sich die beteiligten Akteure vorstellen, mit dem Bieter erfolgreich zusammenzuarbeiten?

### Ständiger Austausch

Im Pitch-Termin stellt der Bieter seinen angebotenen Lösungsansatz vor. Dies erfolgt idealerweise durch den designierten Projektleiter bzw. die designierte Projektleiterin. Der Auftraggeber hat so die Gelegenheit zu überprüfen, ob die Aufgabenstellungen richtig erfasst wurden. Gleichzeitig bietet sich durch ein Frage- und Antwort-Spiel im Anschluss an die Präsentation die Möglichkeit, den Projektleiter genauer kennenzulernen. Hat der Bieter einschlägige Erfahrungen mit der ausgeschriebenen Dienstleistung? Kann der Anbieter kreativ mit Herausforderungen umgehen? Bestehen Friktionen in Hinblick auf die Eignung für die ausgeschriebene Dienstleistung? Weiterhin können Gedankenspiele genutzt werden, mit welchen die angefragte Dienstleistung für die Zukunft weitergesponnen oder der Präsentierende um Einschätzungen und Bewertung des Gesagten gebeten wird.

Die persönlichen Eindrücke der Teilnehmer des Pitch-Termins runden das Gesamt-

bild ab. Damit diese Eindrücke nicht durch meinungsstarke Teilnehmer dominiert werden, sollten die Pitch-Termine mittels eines vorab definierten und abgestimmten Fragebogens evaluiert werden. Das Ausfüllen der Bögen erfolgt idealerweise vor der Diskussionsrunde, an der der Bieter dann nicht mehr teilnimmt.

## Welche Vergütungsstrategien sind sinnvoll?

Ein Kernbestandteil des Vertragswerkes ist die Vergütungsregelung. Drei grundlegende Strategien stehen dem Auftraggeber des Outsourcing-Partners hierfür zur Verfügung. Diese lassen sich in Hinblick auf die Risikoallokation sowie die Art der Steuerung des BPO-Partners klassifizieren:

**Modell 1** – Vergütung je Ressource: Die Auftraggeber zahlen bspw. pro Vorgangsmminute oder pro Stunde. In diesem Vergütungsmodell erfolgt die operative Steuerung durch den Auftraggeber. Dieser trägt die Risiken einer Fehlplanung. Der Outsourcing-Partner stellt einzig operative Kapazitäten zur Verfügung. Management-Kapazitäten des Dienstleisters werden „nur“ im Sinne einer Kapazitätsausweitung für den Auftraggeber genutzt.

**Modell 2** – Vergütung je Ergebnis: Kernelement dieser Vergütungsstrategie ist die Teilung der operativen Steuerung zwischen den beiden Partnern und eine teilweise Risikoübernahme durch den Dienstleister. Die Steuerung durch das fremdvergebende Unternehmen erhält eine strategische Note, ohne die operative Natur vollständig zu verlieren. In diesem Modell vergütet der Auftraggeber bspw. pro Call, pro E-Mail oder pro erzieltm Ergebnis/Vorgang. Dadurch, dass der BPO-Partner einen Teil des wirtschaftlichen Risikos übernimmt, steigen die Kosten um eine angemessene Risikoprämie.

**Modell 3** – Vergütung je Segment: Der Outsourcing-Partner erhält einen Fixbetrag für ein definiertes Kundensegment. In diesem Vergütungsmodell liegt die operative Steuerung (nahezu) vollständig beim Sourcing-Partner. Der Auftraggeber steuert den Partner strategisch. Das Risiko einer Fehlallokation von Ressourcen liegt beim Dienstleister. Auf Grund dieser umfassenden Risikoübernahme steigt die Risikoprämie.

## STEUERUNGSTRUMENTE

*Neben monetären Instrumenten besteht eine Vielzahl weiterer organisatorischer und kultureller Steuerungsinstrumente:*

- organisatorische Steuerungsinstrumente
- kulturelle Steuerungsinstrumente
- regelmäßige Standortbesuche
- bedarfsgerechtes Eskalationsmanagement
- Protokollführung inkl. Unterschrift
- regelmäßige Jour Fixe
- Qualitätszirkel auf Managementebene

- klare Projektorganisation mit zugeordneten Verantwortlichkeiten
- Lob bei guten Leistungen
- Tadel bei Minderleistungen
- regelmäßig Transparenz während der Zusammenarbeit herstellen
- Erwartungsklarheit herstellen
- Wertschätzung äußern
- Vorbildfunktion ausfüllen
- good guy, bad guy-Strategie leben
- „ein Bier am Abend“

Welches Vergütungsmodell Anwendung findet, hängt stark von der Unternehmenskultur des outsourcenden Unternehmens ab und hat deutliche Implikationen für die Anforderungen an die Person, die den BPO-Partner steuert. Liegen keine operativen Steuerungskompetenzen vor, verbietet sich Modell 1. Gleichzeitig benötigt der Steuerer in Modell 3 strategische Fähigkeiten. Auch wenn im ersten Impuls im Falle von fremdvergebenen Geschäftsprozessen Modell 3 opportun erscheint, sollte die Gesamtsituation rund um Fertigkeiten und Kenntnisse des eigenen Personals, die eigene Unternehmenskultur und der konkrete Geschäftsprozess holistisch gewürdigt werden, bevor eine Entscheidung für das Vergütungsmodell getroffen wird. Wichtig ist, diese Entscheidung vor Beginn der Ausschreibung zu treffen, um insbesondere die Leistungsbeschreibung im Ausschreibungsdokument adäquat auszugestalten (operativ versus strategisch).

Die Beratungspraxis zeigt, dass Vergütungsmodelle am einfachsten in ihrer Grundform funktionieren. Mischformen bieten den Vertragsparteien mehr Interpretationsspielraum und damit mehr Möglichkeiten, Abrechnungssachverhalte zu gestalten, inkl. aller damit einhergehenden Friktionspotentiale.

## Welche Steuerungskonzepte bestehen in der Praxis?

Das gewählte Vergütungsmodell kann in eine qualitätsorientierte Bonus-/Malusregelung eingebettet werden. Auf Basis eines gemeinsam entwickelten Kennzahlensystems wird die Güte der Leistungserbringung im

operativen Betrieb regelmäßig evaluiert. Die Ergebnisse dieser Messungen werden zu einer Spitzenkennzahl verdichtet. Überschreitet der Dienstleister einen definierten Zielwert, erhält dieser einen Bonus, bspw. bis zu 10 Prozent der Grundvergütung. Wird der Zielwert nicht erreicht, ergibt sich ein Malus, z.B. bis zu 20 Prozent der Grundvergütung. Die Grundvergütung wird zu 100 Prozent gezahlt, wenn der Zielwert exakt erreicht wird. Dieser Mechanismus stellt eine Form der monetären Steuerung des Dienstleisters dar. Weitere Ausprägungen sind:

- Vereinbarung einer Malusregelung ohne Bonus-Komponente
- Abstimmung von Strafzahlungen bei geschäftsschädigendem Verhalten oder bei unternehmenskritischen Rechtsverstößen
- Projekterweiterungen oder –reduktionen
- Incentives und Sonderzahlungen bei einmalig exzellenten Leistungen

Monetäre Steuerungsinstrumente sind Regelungsbestandteile des Outsourcingvertrags und sollten bereits in der Ausschreibung vollständig aufgeführt sein.

Insbesondere monetäre und organisatorische Steuerungsinstrumente sollten bereits in der Ausschreibungsphase antizipiert werden, um Klarheit für den Bieter zu schaffen: All diese Aspekte sind relevant für den Aufwand des Bieters und damit für dessen Angebot.



Heiko Lewandowski-Rothe ist Senior Consultant bei der Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG.

Kontakt:  
heiko.lewandowski@eisq.eu