

Checkliste: 71 Outsourcing-Tipps

Bei allen Chancen, die Outsourcing verspricht – Effizienz, Flexibilität und Kostenersparnis – dürfen Unternehmen auch im Marketing die Herausforderungen nicht unterschätzen. Denn Outsourcing-Projekte wollen **gut geplant** sein.

Die umfassende Checkliste mit relevanten Leitfragen von /Direkt+ soll Ihnen dabei helfen, die wichtigsten Punkte von der Vorbereitung und Planung über die Entwicklungs- und Einführungsphase bis zur Kontrolle zu berücksichtigen. Der Erfolg von Outsourcing-Projekten hängt dabei in entscheidendem Maße von den klar definierten Zielen, Vertrags- und Projektparametern sowie von der Auswahl des Dienstleisters und der Beziehung von Auftraggeber und Auftragnehmer ab.

Mögliche Vorteile des Outsourcings:

- Das Unternehmen kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und damit an entscheidender Stelle die Wertschöpfung strategisch optimieren.
- Die einzelnen Leistungen in der Wertschöpfungskette können gezielt verbessert und kontrolliert werden.
- Aus der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister erwachsen neue Kenntnisse und Erfahrungen, von denen das Unternehmen profitieren kann.
- Kosten lassen sich besser kalkulieren und justieren. Im optimalen Fall lassen sich Kosten einsparen.
- Das Outsourcing-Projekt kann effizientere Arbeitsprozesse, verbesserte Qualitätsstandards sowie neuere Techniken und Technologien mit sich bringen.

Mögliche Gefahren des Outsourcings:

- divergierende Vorstellung von erwarteten und erreichten Leistungen des Auftragnehmers
- Akzeptanzbarrieren im eigenen Unternehmen zum Beispiel aufgrund der Angst der Mitarbeiter vor neuen Strukturen
- bei falscher Planung: Verlust von Inhouse-Kompetenzen

- bei falscher Planung: zu große Abhängigkeit vom Dienstleister

Zum Ausschöpfen der Vorteile und zum Reduzieren der Gefahren soll die folgende Checkliste mit Tipps und Leitfragen einen hilfreichen Beitrag leisten. Die einzelnen Punkte sind dabei bewusst allgemeingültig gehalten, damit Sie die Liste für möglichst viele Outsourcing-Vorhaben nutzen können.

A) Grundsätze definieren

- (1) Die Rahmenbedingungen des Outsourcing-Projekts sollten möglichst konkret bestimmt werden.
- (2) Welche strategischen Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Outsourcing? Warum?
- (3) Welche operativen Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Outsourcing? Warum?
- (4) Welche Bereiche und Prozesse sollen ausgelagert werden?
- (5) Wie schnell können diese gegebenenfalls wieder ingesourct werden, falls dies erforderlich sein sollte?
- (6) Welche Fallback-Strategie existiert, falls das Outsourcing-Projekt scheitert?
- (7) Welche Bedeutung haben die ausgelagerten Prozesse derzeit und zukünftig für das Unternehmen und seine Strategie?
- (8) Welches Personal und welche Kompetenzen sind betroffen?
- (9) Stellen Sie ein Team zusammen, das das Outsourcing-Projekt vorbereitet, begleitet und in heiklen Situationen meistert. Vertraut sein sollte das Team vor allem mit folgenden Aspekten: Prozesse, Technik und Informationssysteme, Einzelverantwortungen, Rechts- und Finanzfragen, Kundenbeziehungen, Risikomanagement und Warnsignale.
- (10) Welchen Aufwand kann sich das Unternehmen für das Management des Outsourcings leisten (etwa Betreuung und Kontrolle des Outsourcing-Partners und seiner Leistungen)?
- (11) Wo soll das Outsourcing stattfinden? Durch einen externen Dienstleister, aber innerhalb der Unternehmensgeografie, in der Region, bundesweit oder international (Offshoring)?
- (12) Welche Daten braucht der Dienstleister für seine Tätigkeiten, welche müssen vor ihm verborgen werden?

- (13) Welche Daten sind streng vertraulich zu behandeln und dürfen auch dem Dienstleister nicht zugänglich gemacht werden (Beispiele: Kundendaten, Rechnungsdaten, Mitarbeiterdaten, medizinische Daten, Kennwörter)?
- (14) Welche Daten betreffen den Schutz geistigen Eigentums (Kundenlisten, Rechnungshistorie, Forschungsergebnisse, Produktentwicklungsdaten, Prozessgestaltung, Protokolle, Preismodelle, Handbücher)?
- (15) Wie sind die Daten physikalisch zu schützen?
- (16) Wie sind die Daten elektronisch zu schützen?
- (17) Wie sind die für die Projektbeteiligten notwendigen Daten zugänglich (Rechtmanagement)?
- (18) Welche internen technischen Systeme sind von der Outsourcing-Kooperation betroffen, welche Zugänge müssen zur Verfügung gestellt werden, welche müssen explizit geschlossen werden?
- (19) Sind besondere Hardware-/Softwareschnittstellen notwendig für die Zusammenarbeit?
- (20) Welche Lizenzen sind betroffen und müssen gegebenenfalls angepasst werden?
- (21) Wie und wann wird das Outsourcing-Projekt unternehmensintern und -extern kommuniziert (Management, Mitarbeiter, externe Partner)?
- (22) Welche Sprachregelungen und Argumentationsmuster sind vorzubereiten?
- (23) Wie ist die Übergangsphase vom internen zum outgesourcten Prozess zu planen?
- (24) Sind redundante Systeme vorhanden, um eine hohe Verfügbarkeit der Prozesse und Leistungen sicherzustellen?
- (25) Sind für die Verantwortlichen auch Stellvertreter benannt, die etwa im Krankheitsfall einspringen können und erreichbar sind?

B) Auswahl des Outsourcing-Partners

- (26) An den Outsourcing-Partner sollten hohe Ansprüche gestellt werden.
- (27) Welche Projekte hat der Dienstleister bereits erfolgreich abgeschlossen in einem vergleichbaren Aufgabenfeld und in vergleichbarer Größe?

- (28) Waren die damaligen Auftraggeber mit dem Dienstleister zufrieden?
- (29) Welche Maßnahmen ergreift der Dienstleister, um für besonders anspruchsvolle Phasen des Projekts gewappnet zu sein?
- (30) Stehen genügend personelle und technische Ressourcen zur Verfügung?
- (31) Verfügt der Auftragnehmer über genügend gut qualifiziertes Fachpersonal, das auch regelmäßig fortgebildet wird?
- (32) Sind Interessenkonflikte ausgeschlossen oder bietet der Auftragnehmer seine Leistungen auch Mitbewerbern Ihres Unternehmens an?
- (33) Kann der Dienstleister nachweisen, dass er über ein funktionierendes Qualitäts- und Krisenmanagement verfügt? Ist er diesbezüglich zertifiziert?
- (34) Sprechen Auftraggeber und Auftragnehmer die gleiche Sprache? Geteilte Erfahrungswelten sowie gegenseitiger Respekt und Sympathie erleichtern die reibungslose Kommunikation.
- (35) Besuchen Sie den Bewerber um den Outsourcing-Job vor Ort, und machen Sie sich ein Bild vom Unternehmen, seinen Mitarbeitern und der technischen Infrastruktur.

C) Gestaltung des Abkommens

- (36) Prüfen Sie detailliert die rechtlichen Rahmenbedingungen des Outsourcing-Projekts, und vermeiden Sie Lücken im Vertragswerk, die später zu Unklarheiten und Streitigkeiten führen könnten.
- (37) Berücksichtigen Sie auch Prozesse und Leistungen, die Sie keinesfalls outsourcen wollen und die stets unter voller Kontrolle Ihres Unternehmens bleiben müssen.
- (38) Legen Sie den operativen Rahmen für den Dienstleister möglichst präzise fest. Welche Benchmarks machen das Service Level Agreement adäquat überprüfbar?
- (39) Welche Service-Level-Abweichungen sind möglich?
- (40) Welche Rolle spielt der Auftraggeber, welche der Dienstleister im Zuge des Prozesses?
- (41) Wo liegen präzise die Einzelverantwortungen?
- (42) Wie sind die einzelnen Verpflichtungen und Entscheidungsbefugnisse verteilt?

- (43) Welche Objekte und Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit gehen in den Besitz welcher Vertragspartei über? Mit welchen rechtlichen Auswirkungen?
- (44) Welche Informationen muss der Vertragspartner erhalten, um ein erfolgreiches Projekt zu ermöglichen, welche Informationen dürfen ihm nicht vorliegen?
- (45) Welche Verschwiegenheitsverpflichtungen muss der Vertragspartner eingehen?
- (46) Überlegen Sie, unter welchen Bedingungen eine der Parteien Veränderungen beschließen und umsetzen darf, die sich auf das Projekt auswirken (Change-Management).
- (47) Auf welche Weise werden die Leistungen des Auftragnehmers erfasst?
- (48) Wie sind Leistungen nachzuweisen und in Reports darzustellen?
- (49) Klären Sie, wie lange der Vertrag laufen soll, wann er als erfüllt gilt oder ausläuft beziehungsweise unter welchen Bedingungen er verlängert werden kann.
- (50) Berücksichtigen Sie feste Termine für Meilensteine, also Projektstatus, zu denen eine Qualitäts- oder Ergebniskontrolle stattfindet, bevor die nächste Projektphase beginnt.
- (51) Vereinbaren Sie möglichst eine Pilotphase, im Rahmen derer beide Vertragspartner das Zusammenspiel und mögliche besondere Herausforderungen des Projekts ermitteln können.
- (52) Eine Klausel sollte erfassen, unter welchen Bedingungen die Pilotphase als erfolgreich abgeschlossen gilt und die eigentliche Projektphase beginnen kann.
- (53) Was geschieht, falls die Pilotphase nicht erfolgreich abgeschlossen wird?
- (54) Berücksichtigen Sie mögliche Rücktrittsklauseln und -bedingungen.
- (55) Legen Sie fest, wer wo und wie die erforderlichen Projektdaten speichert.
- (56) Wichtig ist vor allem, dass der Dienstleister für das Unternehmen langfristig wichtige Projektdaten ausreichend schützt und dem Auftraggeber verfügbar macht.
- (57) Welche Informationspflichten bestehen zwischen den Parteien?

- (58) Welche projektrelevanten Versicherungspflichten müssen die Vertragspartner erfüllen?
- (59) Bitten Sie den Outsourcing-Partner, einen Vertragsentwurf zur Verfügung zu stellen, nachdem alle wichtigen Fragen diskutiert wurden.
- (60) Prüfen Sie den Vertragsentwurf in allen Details kritisch und unter Einbeziehung der involvierten Abteilungen (Geschäftsleitung, Einkauf, Fachabteilungen, Rechtsabteilung ...).

D) Preis- und Abrechnungsstrategie

- (61) Wählen Sie ein praktikables Preismodell, das ausreichend verlässlich ist und zugleich Möglichkeiten für notwendige Anpassungen im weiteren Projektverlauf bietet.
- (62) Diskutieren Sie, wann welche Kosten zu bezahlen sind. Diese können zum Beispiel an erreichte Meilensteine, Leistungsnachweise und Abnahmen gekoppelt sein.
- (63) Welche Faktoren müssen gegeben sein, damit eine Leistungsanforderung Vertragsgegenstand und damit abrechnungsfähig wird?
- (64) Welches Personal ist berechtigt, Leistungen offiziell zu bestellen?
- (65) Gibt es eine Einspruchsfrist, innerhalb derer Fragen betreffend die Abrechnung geklärt sein müssen, bevor das Angebot als angenommen gilt?
- (66) Wird eine Fluktuation der Bepreisung angenommen? Sind Kosten von Marktbedingungen abhängig und daher anpassungswürdig?
- (67) Wenn ja, unter welchen Bedingungen und in welchem Umfang?
- (68) Berücksichtigen Sie auch steuerliche Aspekte, Lieferkosten, Prüfhonorare, Lagergebühren, durch zeitliche Verzögerungen anfallende Kosten, erforderliche Trainings.
- (69) Überlegen Sie sich ein Verfahren, das greift, wenn eingeplante Leistungen nicht wie abgesprochen erfüllt werden oder Verfehlungen eines Outsourcing-Partners Folgekosten nach sich ziehen. Hierbei sollten auch kritische Eventualitäten wie Kompensation und Vertragsstrafe berücksichtigt werden.
- (70) Wie erfolgt die Kostenübernahme, falls Einflüsse höherer Gewalt sich negativ auf das Projekt auswirken?

(71) Prüfen Sie Möglichkeiten der leistungsbezogenen Honorierung. Unter welchen Bedingungen sind 100 Prozent, 75 Prozent, 50 Prozent et cetera des ursprünglich vereinbarten Preises zu bezahlen?

Gutes Omen: 13 Buchtipps zum Thema Outsourcing

Weiterführende Informationen, die Ihnen dabei helfen, auch komplexe Outsourcing-Projekte gezielt vorzubereiten und durchzuführen, finden Sie in den folgenden Buchwerken.

BPO Guide - Hintergründe und Anwendungsbeispiele im Business Process Outsourcing,

von Karsten Wulf und Marcel Jedraßczyk, buw Unternehmensgruppe 2007, ISBN: 978-3000203763, ca. 40 Euro

BPO im HRM. Business Process Outsourcing im Human Resource Management,

von Bernhard Renner und Thomas Schwarb, BPX-Edition 2010, ISBN: 978-3905413120, ca. 20 Euro

Business Process Outsourcing: Chancen und Risiken einer Geschäftsstrategie,

von Rose Ulrike, Books on Demand 2009, ISBN: 978-3839140710, ca. 10 Euro

Die Outsourcing-Falle. Wie die Globalisierung in den Ruin führen kann,

von Johanna Joppe und Christian Ganowski, Redline Wirtschaftsverlag 2008, ISBN: 978-3636015525, ca. 25 Euro

Die Rolle des Controllings bei Shared Services, BPO und Offshoring: Grundlagen, Konzeptionen, Trends,

von Gunter Platzer, VDM Verlag Dr. Müller 2010, ISBN: 978-3639247749, ca. 50 Euro

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing: Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland,

von Jan Bartenschlager, Steinbeis-Edition 2009, ISBN: 978-3938062852, ca. 55 Euro

Intelligentes und erfolgreiches Outsourcing: Ein kompakter Leitfaden für das rationale Auslagern von Unternehmensprozessen,

von Jean-Louis Bravard und Robert Morgan, Finanzbuch 2008, ISBN: 978-3898793773, ca. 35 Euro

Logistische Netzwerke, von Wolf-Rüdiger Bretzke, Springer 2010, ISBN: 978-3642054860, ca. 120 Euro

Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements,

von Isabelle Wrase, Gabler 2010, ISBN: 978-3834921727, ca. 50 Euro

New Outsourcing. Die dritte Revolution der Wertschöpfung in der Praxis,

von Stephan Scholtissek, Econ 2004, ISBN: 978-3430179621, ca. 30 Euro

Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung,

von Heinz-Josef Hermes und Gerd Schwarz, Haufe-Lexware 2005, ISBN: 978-3448065602, ca. 35 Euro

Outsourcing realisieren: Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse. Nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs,

von Marcus Hodel, Alexander Berger und Peter Risi, Vieweg + Teubner 2006, ISBN: 978-3834801142, ca. 45 Euro

Systematische Problemlösung in Unternehmen: Ein Ansatz zur strukturierten Analyse und Lösungsentwicklung,

von Jörg Fischer und Florian Pfeffel, Gabler 2010, ISBN: 978-3834907769, ca. 35 Euro

Quelle: www.direktplus.de

Copyright: 2010 Deutsche Post AG

Herausgeber:

Deutsche Post AG
53250 Bonn

Telefon: +49 / (0) 228 / 18 20

E-Mail: info@deutschepost.de

Handelsregister-Nr.: Registergericht Bonn HRB 6792

USt-IdNr.: DE 169838187