

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1⁰⁹

Strategieumsetzung

Strategie erarbeitet – und jetzt?

Methoden der Strategieumsetzung

Zwischen Kommando und Selbstorganisation – verschiedene Implementierungsansätze im wissenschaftlichen Überblick

Strategieimplementierung unter erschweren Bedingungen

Wie aus den drei Berliner Flughäfen Tegel, Tempelhof und Schönefeld ein neuer entsteht

Was tun, wenn's hapert?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften aus Organisationen wie Google, Fraport, Kuoni und DEZA zu erfolgreicher Strategieumsetzung

Neuausrichtung einer Bank

Der Prozess von einer behördlich geprägten Anstalt zur kunden- und leistungsorientierten Landesförderbank

Quantensprung oder Übergangsphänomen?

Die Debatte um die Komplementärberatung geht weiter... Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer im Gespräch



Thorsten Schmude

Geschäftsführer TS Consulting GmbH

Kontakt:
schmude@ts-consulting.com

Outsourcing-Strategie nach dem Enterprise Design Ansatz

Die Auslagerung von administrativen Funktionen aus dem Unternehmen in eine Tochtergesellschaft gewinnt immer mehr an Bedeutung. Am Beginn steht für das Top-Management die strategische Grundsatzentscheidung, ob die entsprechenden Aufgaben im Konzern verbleiben sollen, oder ob sie als Nicht-Kernkompetenzen auch nach außen verlagert werden können. Eine dadurch erreichte schlanke Organisation ist ertragsorientiert und behauptet sich im zunehmenden Wettbewerb deutlich besser. In diesem Methodenartikel wird ein Vorgehensmodell nach dem Enterprise Design Ansatz vorgestellt, das ausgehend von der Geschäftsstrategie eine stufenweise Projektumsetzung vom Organisationsplan bis hin zu den erforderlichen Change Management Maßnahmen umfasst. Zunächst wird die Methode allgemein sowie im Hinblick auf das Thema Outsourcing erläutert. Die sich anschließende kurze Fallstudie zeigt die Praxis bei einem Outsourcing-Projekt für eine Landesbank.

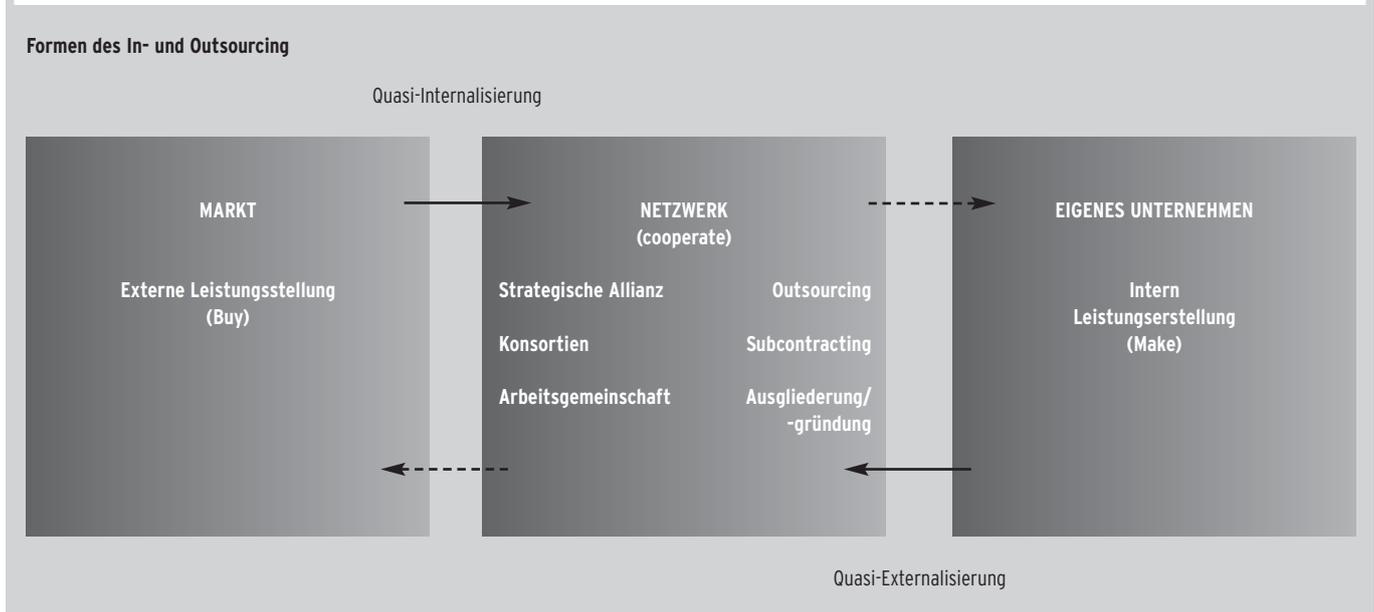
Organisationsplanung folgt der Geschäftsstrategie

Die Entwicklung einer schlüssigen Geschäftsstrategie ist für börsennotierte Aktiengesellschaften, große Kapitalgesellschaften sowie für Kreditinstitute eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Die von den Abteilungen Unternehmensentwicklung (UE) oder Corporate Development entwickelten strategischen Grundsatzentscheidungen beinhalten auch regelmäßig Aussagen zur Verlagerung von Aufgaben, ganzen Geschäftsprozessen oder der Ausgründung von bisher internen Einheiten. Gerade der Entschluss zu einem Outsourcing erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und Abwägung der Chancen und Risiken. Da eine solche Entscheidung nicht kurzfristig zu revidieren ist und dabei meist langfristige Leistungsverträge – in der Regel über fünf bis zehn Jahre – das Management an das einmal vorgenommene Outsourcing binden, ist dessen Prüfung

und Planung von hoher Bedeutung. Outsourcing orientiert sich dabei immer an den strategischen Zielen des Unternehmens. Bei der Entscheidung über Outsourcing handelt es sich nicht um eine Einzelentscheidung, sondern um ein umfangreiches Maßnahmenbündel, in dem die generelle Entscheidung über eine Auslagerung eine Vielzahl von Detailpunkten nach sich zieht (Hollekamp 2005).

Immer dann, wenn über die Auslagerung von Aufgaben gesprochen wird, sollte umgekehrt die Frage gestellt werden «Welche Aufgaben oder Prozesse können prinzipiell auch durch ein Insourcing vom eigenen Unternehmen übernommen werden?» Dabei ist Insourcing seltener eine Umkehr eines Outsourcing, als vielmehr die bewusste strategische Entscheidung, Prozesse auf das eigene Unternehmen zu verlagern, bzw. die eigene Wertschöpfungskette für den Markt zu öffnen.

Abbildung 1
Gestaltungsmöglichkeiten für Outsourcing-Partnerschaften



Die verschiedenen Abstufungen des Outsourcing lassen sich am besten in Abgrenzung zu den beiden Reinformen, Eigenfertigung (make) oder Fremdbezug (buy) beschreiben, wie Abbildung 1 zusammenfassend zeigt.

Für jede der dargestellten Formen wie strategische Allianz, Konsortien oder Arbeitsgemeinschaften gibt es eine Reihe von Besonderheiten zu beachten, und die Vor- und Nachteile sind stark von der Situation im Unternehmen abhängig. Auch gibt das Wettbewerbsumfeld Parameter und Branchenstandards vor, die selbstverständlich in die Entscheidung über ein Outsourcing einfließen.

Für die Ausgliederung eines Geschäftsprozesses in eine eigenständige Tochtergesellschaft werden die Argumente hier kurz vorgestellt: Durch das Outsourcing müssen die Leistungen eindeutig definiert werden. Dies erfordert in der Regel organisatorische und auch technische Neuerungen und damit eine Steigerung der Effizienz. Die Leistungen der Outsourcinggesellschaft müssen einem Vergleich mit anderen Anbietern auf dem Markt standhalten, was marktgerechte und auch transparente Preise für die Leistungen erfordert. Im Schnitt werden durch das Outsourcing Kosteneinsparungen von mindestens 20 bis 60 Prozent über einen Zeitraum von rund fünf Jahren realisiert, wobei in einigen Outsourcingverträgen bereits im ersten Jahr eine Kosteneinsparung von 20 Prozent garantiert wird. Gründe für die Auslagerung in eine Tochtergesellschaft:

- Freie Bearbeitungskapazitäten können anderen Marktteilnehmern angeboten werden.

- Kooperationen mit anderen Unternehmen werden erleichtert, da diese auch an der Gesellschaft beteiligt werden können.
- Fokus bleibt auf dem Kerngeschäft, Randaktivitäten werden auf den Prüfstand für ein Outsourcing gestellt.
- Klares Profil und Image des eigenen Unternehmens erhalten und nicht durch Sekundärgeschäftsfelder verwässern.

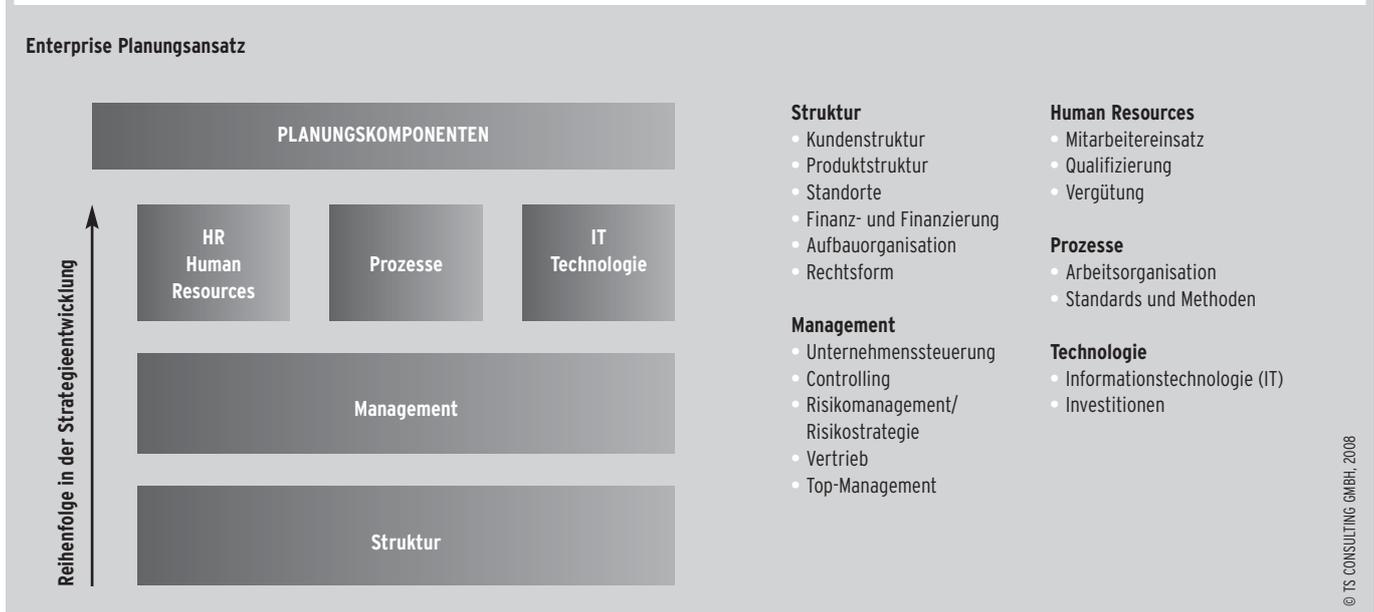
Weiterhin werden bürokratische Strukturen aufgebrochen und auf den Markt, bzw. die Kunden ausgerichtet. Besonders hierin liegt für die Entscheidungsträger ein entscheidender Vorteil. Was durch Umorganisation oder organisatorische Optimierungen in der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation meist nur langsam gelingt, ist bei der Verlagerung von Aufgaben in eine neu gegründete Tochtergesellschaft eine existentielle Notwendigkeit: Die Angebote müssen einem externen Vergleich standhalten was Qualität, Preise, Bearbeitungsprozesse und die Bearbeitungsgeschwindigkeit betrifft.

Entwicklung einer Outsourcingstrategie

Strategische Unternehmensplanung und die hieraus zu entwickelnde Organisationsstrategie sollten Hand in Hand gehen, da eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Organisation in optimaler Weise die Strategieumsetzung stützt.

Für die Planungsarbeit auf der Ebene der Strategie wird deshalb ein Vorgehensmodell benötigt, das die Planungsinhalte in sinnvoller Form darstellt und gleichzeitig einen vollständigen Überblick über die Geschäfts- und Organisationsstrategie

Abbildung 2
Enterprise Design Modell im Überblick



erlaubt (Greaver 1999). Outsourcing ist besonders dann ein wirksames strategisches Instrument, wenn zuvor alle relevanten strategischen, bzw. fundamentalen Fragen geklärt sind.

Der Enterprise Design Ansatz ist ein umfassendes Strategiemodell, das sowohl die geschäftlichen wie auch die organisatorischen Inhalte einbezieht. Die Strategieentwicklung wird in fünf Komponenten eingeteilt. Diese sind Struktur, Management, Human Resources, Prozesse und Technologie. Diese fünf Komponenten, auch als Strategic Building Blocks bezeichnet, sind nach ihrer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung priorisiert und werden auch in der genannten Reihenfolge bearbeitet (Schmude 2003).

Die Inhalte und Planungsdaten dieser fünf Komponenten sind standardisiert und ermöglichen eine schnelle und für Dritte nachvollziehbare Planung. Es ist ein in Projekten entwickeltes Methodenpaket, das von Spezialisten aus der Unternehmensentwicklung und der Betriebsorganisation genauso wie von den eingebundenen Fachabteilungen verwendet werden kann.

Bei der Auslagerung auf eine eigenständige Tochtergesellschaft, z.B. eine GmbH, sind von den grundlegenden Fragen der Produkt- oder Leistungspalette bis hin zu Festlegungen der Arbeitsgestaltung und -organisation viele sich gegenseitig bedingende Punkte zu klären. Gerade diese Abhängigkeiten zeigt die Darstellung des Enterprise Design Modells komprimiert auf fünf Komponenten, die sich zu einer Gesamtdarstellung des Unternehmens fügen. Diese Gesamtdarstellung des Unternehmens wird symbolisch als Quadrat dargestellt. Die

Grundaussage dieser Systematik ist, dass alle fünf Komponenten in ihrer Entwicklung voneinander abhängig sind und sich somit auch gleichmäßig entwickeln sollten. Eine Einseitigkeit, wie etwa eine ausschließliche Orientierung auf Verbesserungen durch neue Technik und Technologie, ist für die Entwicklung der Gesamtorganisation langfristig schädlich, sofern nicht auch gleichzeitig die Gestaltung der Arbeit, also die Komponente Prozesse, sowie die individuellen Qualifikationen der Mitarbeiter als Bestandteil der Komponente Human Resources ebenso fortentwickelt werden.

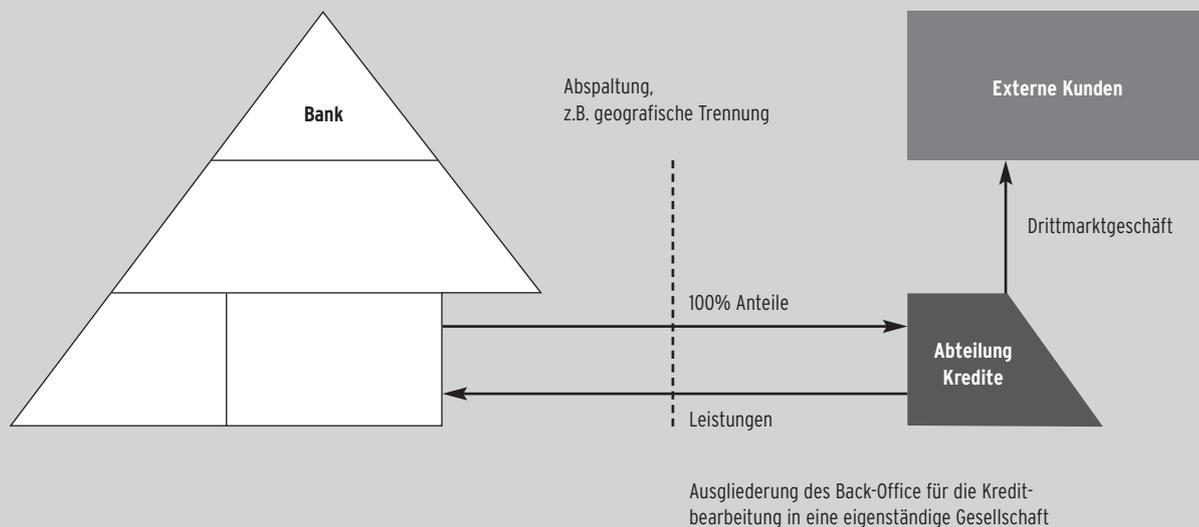
Beispiel: Outsourcing Kreditbearbeitung

Kreditinstitute waren lange Zeit darauf bedacht, alle Arbeiten und Leistungen innerhalb der eigenen Organisation zu verrichten, was meist mit dem Bankgeheimnis begründet wurde. Mitte der 90er Jahre wurde begonnen, die Bearbeitung von Wertpapiergeschäften auf eigene Servicegesellschaften zu übertragen. Dies schaffte durch die Bündelung von Bearbeitungsmengen Skaleneffekte und damit eine Einsparung von Kosten. Heute ist auch die Bearbeitung von Krediten kein Tabubereich mehr für Outsourcingüberlegungen.

In einem Projekt für eine Landesbank waren der Kostendruck und auch der zunehmende Anspruch an die Bearbeitungsqualität und das Risikomanagement die anfänglichen Gründe, um über ein Outsourcing in der Kreditbearbeitung nachzudenken. Neuerungen und qualitative Verbesserungen fordern auch die Anforderungen der Aufsichtsbehörde BaFin, insbesondere die

Abbildung 3
Auslagerung des Kreditgeschäftes

Outsourcing Kreditgeschäft



MaK und die MaRisk, die zusätzlich als Argument für eine stärkere Fokussierung der eigenen Ausrichtung gesehen wurden.

Das Enterprise Design Modell wurde in diesem Projekt zunächst für die Machbarkeitsstudie herangezogen. Kern war ein Strategic Assessment – Erhebung und Analyse der Strategieinhalte in einem systematischen Verfahren (meist in Verbindung mit strukturieren Interviews und Workshops) – in dem die Möglichkeiten für ein Outsourcing herausgearbeitet und anschließend bewertet wurden. Verschiedene denkbare Formen eines Outsourcings wurden dargelegt und zu jeweils schlüssigen Geschäftsmodellen ausgebaut. Eine Beurteilung der organisatorischen Änderungen und Auswirkungen rundete die Darstellung in der Machbarkeitsstudie ab.

Die Vorstandsentscheidung erfolgte auf der Basis der Grafiken im Strategy Map und des umfassenden Berichts der Machbarkeitsstudie. Insbesondere die komprimierte Darstellung aller entscheidungsrelevanten Fakten auf nur einer Seite verkürzte die Diskussion auf Vorstandsebene und erleichterte auch die Information des Aufsichtsrates.

Bei der Planung und Umsetzung aller detaillierten Organisationsmaßnahmen sowie der Change Management Aktivitäten, die die Kreditadministratoren zu eigenverantwortlichen und auf die Kunden ausgerichteten «Kreditunternehmern» entwickeln sollen, spielte das ED Modell als kompakte Visualisierung eine entscheidende Rolle. Der gesamte Veränderungs-

prozess vom Status-quo bis zum gewünschten Zielzustand im ausgelagerten Tochterunternehmen konnte anhand der verschiedenen Zwischenschritte auch für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar kommuniziert werden.

Literatur

- **Greaver, M. F. (1999).** Strategic Outsourcing, A structured approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, S. 25, American Management Association (AMA), New York.
- **Hollekamp, M. (2005).** Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen: eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkung von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland. S.29 f., Hampp, München.
- **Schmude, T. (2003).** Unternehmensplanung im Quadrat - Zu messbaren Erfolgen mit dem Enterprise-Design-Modell, Gabler Verlag, Wiesbaden.