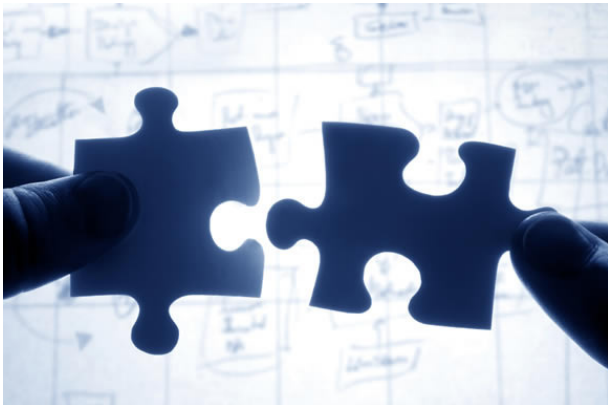


Chancen und Risiken beim Outsourcing





Outside resource using

**„Was es wert ist, getan zu werden,
ist es auch wert, gut getan zu werden.“**

Lord Chesterfield

Outsourcing, Business Process Outsourcing (BPO) und Shared service summit

- Worte, die für Prozesse und Veränderungen stehen, an denen Sie als Unternehmer, nach Meinung vieler Experten, nicht vorbei kommen.
- Worte, die nach Meinung vieler Angestellter mit Sorgen, Ängsten und negativen Assoziationen behaftet sind.

Aber was steckt eigentlich wirklich dahinter?

Die Frage, was kann ich am Besten; was ist meine Kernkompetenz?

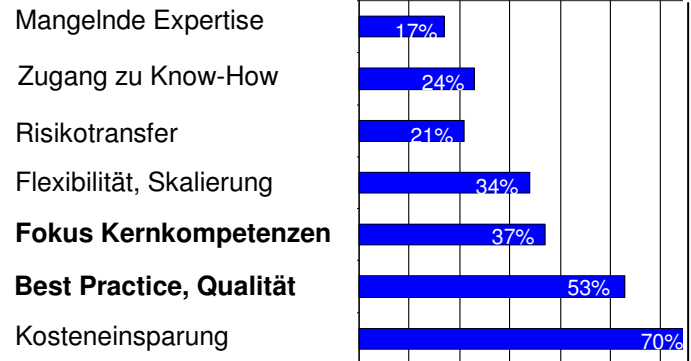
Aktuell wird kein Unternehmen behaupten, dass Bereiche wie Kantine, Werkschutz, Facilitymanagement und Unterhaltsreinigung eine Kernkompetenz ist und von ihm durchgeführt werden muss.

Kein Mitarbeiter Ihres Unternehmens wird darüber nachdenken, dass diese Leistungen besser vom eigenen Unternehmen erbracht würde. In letzter Konsequenz wird die Leistung bemängelt (z. B.: das Essen in der Kantine), welches zu einem Wechsel des Dienstleisters führen kann. Diese, zugegebenermaßen, trivialen Beispiele zeigen jedoch, dass Outsourcing in einigen Bereichen seit Jahren etabliert ist und gelebt wird.

Betrachten wir die aktuellen Gründe für Outsourcing so zeigt sich, dass 70 % reine Kosteneinsparung als Grund angeben und lediglich 37 % die Konzentration auf die Kernkompetenzen.

Das heißt, Outsourcing wird aktuell durch Kosten und nicht durch Prozesse und die Konzentration auf das Know-How des Unternehmens getrieben.

Gründe für Outsourcing



Vor der Fokussierung auf die Kosten muss die Frage gestellt werden, wer kann was am Besten?

Wer hat welche Kernkompetenz?

Eine dauerhafte Senkung der Kosten verbunden mit einem Outsourcing ist nur realisierbar, wenn der outgesourcte Prozess Kernkompetenz des Outsourcingpartners ist.

Warum Outsourcing? >>>>



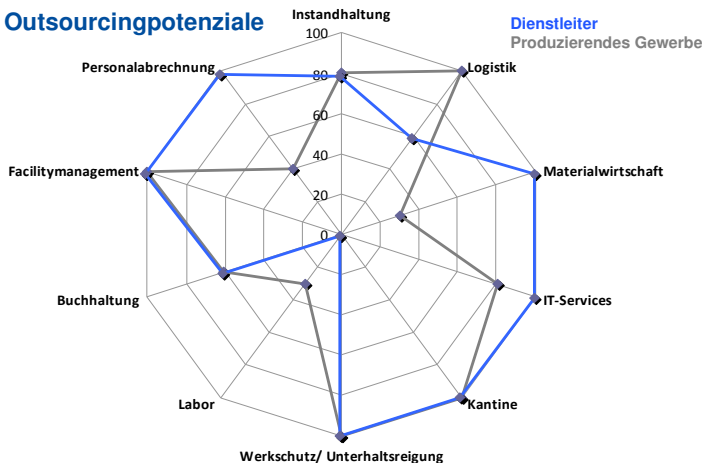
Analyse der Kernkompetenzen:

Stellen wir die Frage „Was ist meine Kernkompetenz?“ erneut und detaillieren sie mit weiteren Fragestellungen:

- Was ist Ihr eigentliches Know-How?
- Wo liegt das Alleinstellungsmerkmal Ihres Unternehmens?
- Womit generiert Ihr Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil?
- Welche Funktionen unterstützen Sie bei der Sicherung Ihres Know-Hows?
- Lohnt es sich, Wissen aus den Unternehmen zu nehmen und auf die Kernkompetenzen zu beschränken?
- Welche Funktionen benötigen Sie nur zur Unterstützung?

Die Beantwortung dieser Fragen zeigt auf, welche Unternehmensaufgaben eigenverantwortlich und damit selbst ausgeführt werden müssen und welche Aufgaben, die Kernkompetenz anderer Unternehmen darstellen und fremd vergeben werden können.

Outsourcingpotenziale



Die intensive und konkrete Auseinandersetzung mit der Entscheidung, ob und welche Funktionen sinnvoll outgesourct werden können, führt automatisch dazu, dass Ihre Prozesse in drei Kategorien geclustert werden.

Kernfunktionen

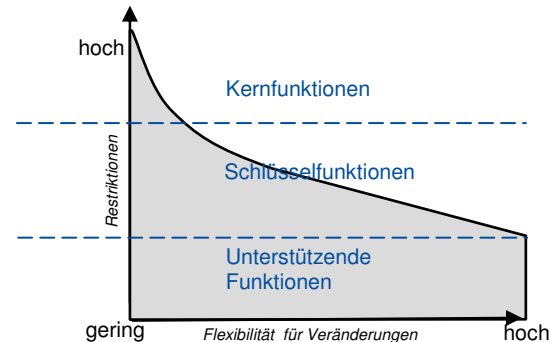
Strategische Bedeutung für den Standort (unmittelbare Auswirkungen auf Kerngeschäft und Know-How)

Schlüsselfunktionen

Unerlässlich für den Standort, jedoch nicht an individuelles standortspezifisches Expertenwissen geknüpft (z. B. notwendig für Kernfunktionen oder zur Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen)

Unterstützende Funktionen

Alle übrigen Funktionen



Je weiter sich ein Unternehmen von seinen Kernfunktionen entfernt, desto einfacher wird die Möglichkeit des Outsourcings.

Dies bedeutet, dass Ihre Schlüsselfunktionen die Kernfunktionen des Dienstleisters sind.

Warum Outsourcing? >>>>



Argumente für Outsourcing:

Konzentration auf Kernkompetenzen

Nach der Einteilung Ihrer Funktionen in die drei genannten Kategorien, muss untersucht werden, für welche der unterstützenden Funktionen es kompetente externe Anbieter gibt und ob bei den Schlüsselfunktionen einzelne Funktionen vorhanden sind, bei denen durch ein Outsourcing ein Mehrwert für Ihr Unternehmen zu generieren ist.

Strategische Gründe

Eine weitere mögliche Motivation für Outsourcing können folgende strategischen Gründe sein:

- Optimale Skalierbarkeit durch Kapazitätsflexibilität
- Geringere Kapitalbindung durch die Umwandlung von fixen in variable Kosten
- Flexibilisierung der internen Prozesse durch Reduktion von Entscheidungsebenen
- Risikotransfer zum Lieferanten
- Planbarkeit von Kosten

Outsourcing ist eine Chance, eine strategische Wettbewerbsdifferenzierung gegenüber dem Wettbewerber aufzubauen und zu behaupten.

Mögliche Outsourcing-Risiken:

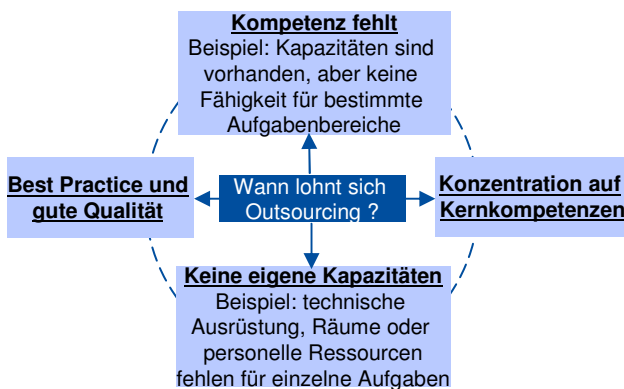
Vor dem Outsourcing müssen die einzelnen Risiken betrachtet werden.

- Falsche Auswahl der auszulagernden Prozesse
- Fehlerhafte Auswahl des Anbieters
- Mangelnde Erfahrung in der Abwicklung
- Überschätzung der Kostenersparnis und anderer Vorteile
- Schnittstellenproblematik wird falsch eingeschätzt
- Unklare rechtliche Abklärung

Nachdem die Entscheidung zum Outsourcing einzelner Funktionen getroffen und der entsprechende Anbieter gefunden wurde, stehen die Ausgestalter der prozessualen Schnittstellen und Verträge im Vordergrund.

Sofern es sich um ein Outsourcing ohne Personalübergang handelt, ist dies die strategisch und kostengünstigste Vorgehensweise.

Sobald es sich jedoch um einen Teilbetriebsübergang gemäß § 613a BGB, also verbunden mit dem Übergang von Personal handelt, ist neben der Ausgestaltung der Schnittstellen und Verträge den betroffenen Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit zu widmen.





Der Übergang von Arbeitnehmern:

Im Rahmen des Outsourcing von Betriebsteilen geht das Personal ebenfalls auf den Outsourcinggeber über. Dieser Übergang von Betriebsteilen ist gemäß § 613a BGB geregelt.

Der Paragraph ist auf den ersten Blick sehr einfach gestaltet und erfordert im Wesentlichen Informationen über:

- den Zeitpunkt des Übergangs
- den Grund des Übergangs
- die wirtschaftlichen Folgen
- der in Aussicht auf den Arbeitnehmer genommenen Maßnahmen

Das Problem beim Übergang gemäß § 613a BGB:

Die aktuelle Rechtsprechung hat dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter unüberschaubare Mengen an Informationsmaterial über das Thema Outsourcing erhalten:

- Fortsetzungsarbeitsverträge
- Anschreiben nach § 613a BGB
- Ggf. Abfindungsberechnungen
- Neue Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen oder deren Zugriff darauf

Diese verwirrende Informationsvielfalt geht von beiden Unternehmen aus, dem Abgebenden und dem Aufnehmenden.

Aufklärungsveranstaltungen mit allen betroffenen Mitarbeitern sind ebenso üblich wie eine überforderte Personalabteilung und ein überforderter Betriebsrat.

Die Ursache hierfür liegt in der Tatsache begründet, dass ein Outsourcing gemäß § 613a BGB nicht zu den alltäglichen Aufgaben eines Unternehmens zählt.

Die rechtlichen Folgen des Betriebsübergangs:

Durch den Betriebsübergang findet eine Umwandlung von Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen auf die Ebene des Einzelarbeitsverhältnisses statt.

Die in einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung geregelten Rechte und Pflichten werden damit Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer.

Sie können nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden.

Die kollektivvertraglichen Regelungen verlieren damit ihre Wirkung und gelten bei Betriebserwerbern nur noch wie sonstige arbeitsvertragliche Regelungen und zwar mit dem Inhalt, den sie im Zeitpunkt des Übergangs hatten.

Die Umsetzung:

Aus unserer Erfahrung heraus konzentrieren sich Unternehmen beim Outsourcing teilweise auf:

- Die Erstellung von Verträgen
- Die Definition von Prozessketten
- Das Aufzeigen der Schnittstellen
- Die Verteilung von Verantwortlichkeiten

Das Dilemma:

Gutfundiertes Halbwissen der Personalabteilung gepaart mit einem höchsten Maß an Skepsis der Mitarbeiter.

... dabei wird dem Faktor Mensch zu wenig Beachtung beigemessen.



Der Faktor Mensch:

Der motivierte Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Teilbetriebsübergangs.

Er ist beteiligt an der Erarbeitung der Schnittstellenprozesse und Definition von Verantwortlichkeiten.

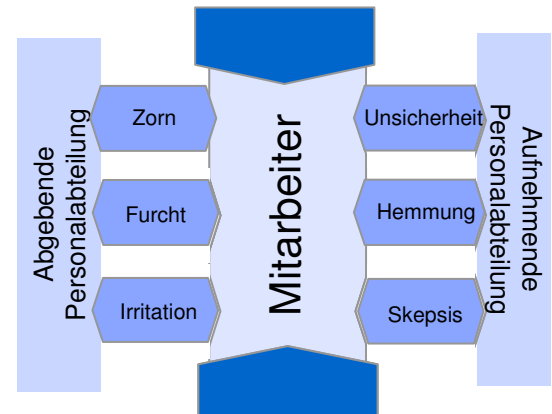
Der Erfolg eines jeden des Outsourcing Projektes nach § 613a BGB ist davon abhängig, dass der Mitarbeiter motiviert ist und bleibt.

Doch können wir erwarten, dass der Mitarbeiter der unternehmerischen Entscheidung Outsourcing positiv gegenübersteht?

Den Alltag eines Mitarbeiters beherrschen Gedanken wie:

- „Die wollen mich nicht mehr und ich gehöre nicht dazu.“
- „Ich habe kein Mitspracherecht.“
- „Nach so vielen Jahre werde ich vor die Tür gesetzt.“
- „Ich werde meinem gewohnten Umfeld entrissen.“
- „Die Bezahlung ist schlecht.“
- „Meine Zukunft ist ungewiss.“
- „Ich will kein Outsourcing.“

Der Mitarbeiter im Zwiespalt der Gefühle und Personalabteilungen



Neben all diesen Gedanken und Sorgen hat der Mitarbeiter in der Zeit des Übergangs auch noch zwei unterschiedliche Personalabteilungen als Ansprechpartner, welches zu einer inneren Zerrissenheit führt:

Warum GEBRA? >>>>



Unsere Kompetenz:

GEBRA, der kompetente Ansprechpartner für

- das Management
- die Mitarbeiter
- den Betriebsrat,

welcher sich für jeden einzelnen Betroffenen Zeit nimmt um Klarheit zu schaffen und die offenen Fragen der Mitarbeiter zu beantworten.

Vorteile für Ihr Unternehmen:

- Richtungsvorgaben des Managements
- Erstellen von Managementslides
- Sicherstellung eines Projektteams/-managements
- Einbeziehung der Mitarbeiter und dem Betriebsrat, um Ängste zu nehmen und die Glaubwürdigkeit sicherzustellen

Vorteile für den Mitarbeiter:

- Verdeutlichung der Situation anhand von Detailinformationen zum Thema Outsourcing
- Persönliche, individuelle Mitarbeitergespräche
- Begleitung der Mitarbeiter
- Mitarbeitern die Angst vor der Zukunft nehmen und Zuversicht geben
- Skepsis in Normalität umschlagen lassen
- Keine Glorifizierung der Situation

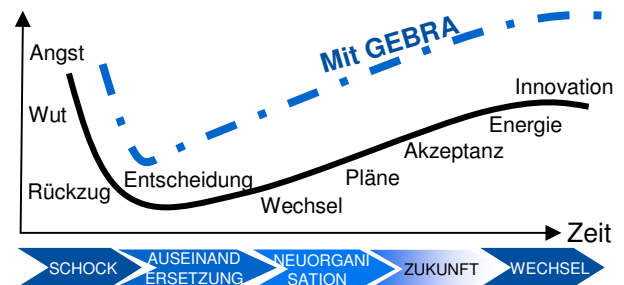
Ihr Vorteil - Unsere Leistung:

Mit jahrzehntelanger Erfahrung als Outsourcing-Unternehmen ist GEBRA bestens positioniert:

- Überführung von eventl. Betriebsvereinbarungen
- Konzeption, Berechnung und Erläuterung von eventl. Ausgleichszahlungen
- Fortsetzungsverträge
- Erarbeitung von Überleitungsschreiben
- Verkürzung der Schock- und Auseinandersetzungsphase
- Frühe Umkehr der negativen in positive Energie
- Geringere Gefühlsirritationen für den Mitarbeiter

Das Ergebnis:

Motivation



... and outsource the rest



Gesellschaft für
Betriebsorganisation und
Rationalisierung mbH

Im Erdbeerfeld 20
52078 Aachen

T +49 (0) 241 120 24
F +49 (0) 241 120 26

info@gebra-aachen.de
www.gebra-aachen.de

Ihr Ansprechpartner:

Jörg Weskamp

Geschäftsführer