



**Experteninterview mit Professor  
Sören Dressler, Hochschule für  
Technik und Wirtschaft Berlin**

## **Wie können deutsche Unternehmen eine internationale Sourcing-Strategie anwenden...ohne dabei ihre Pläne über Bord zu werfen?**

*Redakteurin: Barbara Hodge, Shared Services & Outsourcing Network*

**Kürzlich haben wir eine Übersicht darüber erstellt, wo sich deutsche Unternehmen bezüglich der Modelle zur Dienstleistungsbereitstellung befinden. Kurz zusammengefasst: Größtenteils im Inland oder im Nearshoring-Bereich und mit einem begrenzten Interesse, die Diskussion über Offshoring zu beginnen. Was können Unternehmen also tun, um ihre nicht zentralisierten Support-Dienstleistungen zu maximieren? Professor Sören Dressler von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin bietet Lösungsvorschläge an.**

**Barbara Hodge: Zu welchem Grad nehmen Unternehmen in Deutschland ein Shared-Services-Modell an?**

**Prof. Sören Dressler:** Ich würde sagen, dass fast alle deutschen Unternehmen über Shared Services nachdenken. Möglicherweise nennen sie es anders – oft wird es „bundling“ oder „Zentralisierung“ genannt – kommt aber auf das Gleiche heraus: Wie können die nicht zentralisierten Geschäftsprozesse des Unternehmens kosteneffizient und damit wertsteigernd vereinfacht und standardisiert werden? Ich würde sagen, dass 99% aller deutschen Finanzvorstände ihre Organisationen dazu auffordern, in irgendeiner Form ein Shared-Services-Modell anzuwenden.

**Barbara Hodge: Wie sehr sind deutsche Unternehmen gewillt, das „Outsourcing-Risiko“, das sich zu echten Problemen auswachsen kann, zu tragen?**

**Prof. Sören Dressler:** Diese Art der Entscheidung hängt vollkommen vom internationalen Geschäftsprofil des Unternehmens ab. Wenn ein

Unternehmen in Vertrieb und Produktion international bereits präsent ist, also anders formuliert, wenn seine Kernprozesse bereits international ausgeführt werden, dann können und sollten Support-Dienstleistungen sicherlich folgen. Wenn mehr als 90% Ihrer Kernprozesse im Inland ausgeführt werden, ist es andererseits sinnvoll, auch 90% der Verwaltungsleistungen im Unternehmen zu halten.

**Barbara Hodge: Was sind die Arbitrage-Faktoren, die eine Organisation dazu veranlassen könnten, ihr aktuelles Modell zu überdenken?**

**Prof. Sören Dressler:** Es geht nach wie vor vordergründig um die Kosten – und Arbeitskräfte sind ein zentraler Kostenfaktor. Wenn wir also davon ausgehen, dass Arbeitskraft ein zentraler Arbitrage-Faktor ist, dann ist es wichtig, zu bedenken, dass die Kostenunterschiede auf dem deutschen Arbeitsmarkt bis zu 25% betragen. Berlin beispielsweise zahlt Gehälter, die um 25% geringer sind, als die Gehälter die von einigen Hauptgeschäftszentren gezahlt werden. Mit seinen vielen Universitäten, seinen multinationalen Einwohnern



und seiner wettbewerbsfähigen Mietsituation ist Berlin somit ein attraktiver Standort für Servicezentren.

Auf der anderen Seite haben die Standardisierung von Prozessen und Technologien sowie die Massenproduktion den größten Einfluss auf die Effizienz von Unternehmen. Und genau hier können deutsche Unternehmen die größte Effizienzsteigerung erwirken. Die meisten mittelständischen Unternehmen, die hauptsächlich oder vorrangig im Inland tätig sind, sind sehr stark regionalisiert. Das bedeutet viele verschiedene beteiligte Rechtsträger und eine sehr fragmentierte Back-Office-Struktur. Wenn diese Struktur in ein Shared-Services-Modell, übergeführt werden kann – oder, wie es in Deutschland häufig genannt wird, „gebündelt“ oder „zentralisiert“ werden kann – dann können erhebliche Einsparungen realisiert werden. Wenn mehrere Funktionen in einer zentralen Organisation vereint werden und einer der kostengünstigen Standorte in Deutschland gewählt wird, verstärkt sich dieser Effekt sogar noch.

**Barbara Hodge: Was hindert deutsche Unternehmen daran, diese Veränderungen einzuleiten?**

**Prof. Sören Dressler:** Da gibt es einige Faktoren, wir verzeichnen jedoch auch Veränderungen. Vor allem die traditionelle Hierarchie deutscher Unternehmen erschwert Veränderungen, verglichen mit dem „flacheren“ angelsächsischen Geschäftsmodell. Die Zuständigkeiten werden stark geschützt und leisten Initiativen für Veränderungen starken Widerstand. Wie ich jedoch bereits sagte, stelle ich hier dennoch eine Veränderung fest, denn die Märkte öffnen sich langsam und der Einfluss internationaler Geschäftsprozesse wird für deutsche Unternehmen spürbar.

Außerdem ist es schwierig, aber nicht unmöglich, Arbeitsplätze im Land zu verlagern. Wenn ein Unternehmen beispielsweise sein AP-Center nach Berlin verlagern möchte, müsste das Unternehmen seinen Angestellten zum Beispiel in Frankfurt die gleichen Funktionen und das gleiche Gehalt

anbieten. Aufgrund der geringen Mobilität des Arbeitsmarktes werden nun Abfindungen zur Option. Ein Unternehmen kann dann eine „neue“, mit geringeren Kosten verbundene Stelle in Berlin anbieten. Es ist also nicht einfach, Lohnkosten zu verschieben, es kann aber bewerkstelligt werden.

**Barbara Hodge: Wie treffen deutsche Unternehmen Sourcing-Entscheidungen? Mit Unterstützung von Beratern oder entwerfen sie ihre Strategien intern?**

Prof. Sören Dressler: Ich glaube, mir ist kein Unternehmen bekannt, das eine Outsourcing-Entscheidung ohne die Unterstützung eines Beraters getroffen hat. Die meisten Unternehmen entscheiden sich dafür, eine dritte Partei als Art Trainer zu nutzen und um sich mit den Prozessen anderer zu vergleichen. Die wirklich großen Unternehmen beziehen oft ganze Scharen von Beratern zur Planung-, aber auch zur Durchführung in ein Projekt ein. Nur wenige entscheiden sich für die direkte Zusammenarbeit mit einem einzigen Outsourcing-Anbieter. In den USA ist das jedoch gang und gäbe.

Was wir häufig sehen ist, dass Anbieter wie Capgemini, IBM oder Accenture ihren Beraterarm ausstrecken, um eine Beziehung aufzubauen und das Sourcing zu leiten. Dadurch bietet sich den BPO-Abteilungen der Beraterunternehmen die Möglichkeit, nachfolgend mit einer Implementierungslösung aufzuwarten. Es ist also die von Beratern geleitete Herangehensweise und die Leitung des Projekts vom Business Case bis zur Implementierung, die besonders gut funktioniert.

**Barbara Hodge: Was ist mit reinen BPO-Unternehmen? Wie präsent sind sie?**

**Prof. Sören Dressler:** Reine BPO-Anbieter wie beispielsweise Cognizant und Genpact haben es schwerer, auf dem deutschen Markt Fuß zu fassen,



oder einfach nur zum Gesprächsthema zu werden, da ihr USP oftmals lautet: „Das sind die Zahlen, das können wir für Sie tun und das sind die Ergebnisse“. Bei dieser Herangehensweise übersehen sie oftmals, wie wichtig es ist, die Unternehmen bei allen Veränderungen zu begleiten.

Was viele der größeren BPO-Unternehmen nach wie vor übersehen, ist, dass der deutsche Markt einfach anders funktioniert. Global Players, die bereits Verbindungen zu internationalen BPO-Anbietern in anderen Märkten haben, müssen differenziert betrachtet werden; denn der Mehrheit der mittelständischen Unternehmen, tief verwurzelt mit dem Deutschen Erbe, ist solch eine offene Diskussion mit ausländischen Unternehmen unangenehm. Diese kulturellen Fehlanpassung kann den Anbieter sein Unternehmen kosten und andere Unternehmen daran hindern, ein effizienteres Sourcing-Modell anzuwenden.

**Barbara Hodge: Aber warum wird BPO von deutschen Unternehmen weiterhin nicht angenommen?**

**Prof. Sören Dressler:** Wie jeder in Deutschland Beschäftigte bestätigen könnte, herrscht in deutschen Unternehmen eine ganz andere Kultur und die Betriebsräte sind sehr einflussreich. Es ist hier nicht wie in den USA, wo man Unternehmen zum Beispiel relativ einfach gründen und wieder aufgeben kann. Die meisten internationalen BPO-Unternehmen verfügen noch nicht über die nötige Finesse, um mit den deutschen Märkten umgehen zu können. Sie kommen daher, reden über Zahlen und über die Kostenreduzierungen, die durch die Auslagerung von Dienstleistungen ins Ausland möglich sind, sind sich jedoch der Auswirkungen dieser Prozessauslagerung auf das öffentliche Ansehen von Unternehmen nicht bewusst.

**Barbara Hodge: Verpassen deutsche Unternehmen eine Chance, wenn sie Servicebereitstellungszentren nicht ins Ausland verlagern?**

**Prof. Sören Dressler:** Ohne Zweifel gibt es Standortvorteile, wir sprechen jedoch oft vom „Mythos

des Offshoring-Wunderlandes“ – ein Land, in dem Tausende junge gebildete Menschen mit niedrigen Gehältern den besten Service bereitstellen, von dem Sie nur träumen können. Das ist ein Märchen. Die Realität sieht so aus, dass Sie Ihre Sourcing-Strategie eng und sorgfältig mit Ihrer Unternehmensstrategie abstimmen müssen. Und wie jeder, der Offshore-Entwicklungszentren eingerichtet hat, bestätigen kann, erwarten einen eine Menge harter Arbeit und unerwartete Kosten, die mit der Verwaltung eines ausgelagerten Standortes einhergehen, auch wenn die langfristigen Vorteile einen starken Business Case darstellen.

Ich glaube, dass es für deutsche Unternehmen sinnvoll ist, Shared Services und möglicherweise auch das BPO-Modell zu nutzen. Dabei sollten jedoch inländische Standorte oder Standorte im nahen Ausland gewählt werden, also Gebiete im Osten Deutschlands oder Länder wie Polen, Ungarn oder die Tschechische Republik.

Deutsche Unternehmen geben nur sehr ungern die Kontrolle über Prozesse an Unternehmen in Indien oder China ab. Wenn aber einige der größeren BPO-Unternehmen Zentren in Deutschland einrichten würden, wäre das ein enormer erster Schritt auf dem Weg, deutsche Unternehmen mit dem BPO-Konzept vertraut zu machen. Aber dafür müssen wir geduldig bleiben und abwarten.

**Barbara Hodge: Die Automatisierung, die Sie zuvor erwähnten, bietet Unternehmen enorme Möglichkeiten. Wie werden diese Möglichkeiten aufgegriffen?**

**Prof. Sören Dressler:** Zunächst ist eine bestimmte Größenordnung nötig, um von Automatisierung zu profitieren. Nehmen wir zum Beispiel die Bildverarbeitung mit einem OCR-System. Wenn Sie nicht groß genug sind, um eine Kapitalrentabilität zu erreichen, sind die Kosten untragbar. Dies ist dann ein Bereich, in dem Unternehmen willens



sein könnten, über das Outsourcing nachzudenken. Während also ein Großteil der Welt sich mit BPO-Anbietern über die Ausweitung des Umfangs und den Wechsel zu End-to-End verständigt, liegen die größten Chancen des Outsourcings in Deutschland in der Auswahl einzelner Prozessabschnitte – wie die Digitalisierung von Rechnungen oder der Archivierung von Dokumenten oder der Abfertigung eingehender Mails. Bei Integrierung in ein SAP-System ist das ein verlockendes Vorhaben und kann einfach durch ein Center im Inland oder nahen Ausland angeboten werden, was den anderen, vorhin besprochenen Problemen entgegenwirkt.

Natürlich hat eine Automatisierung auch ihre Kehrseite. Viele deutsche Unternehmen erlitten nach der Weltwirtschaftskrise 2008 erhebliche Geschäftseinbrüche. Einige der größten Organisationen des Landes erlebten einen Rückgang an Rechnungen von bis zu 30%. Wenn Sie kurz zuvor stark in Technologien und Automation investiert hatten, war Ihre Auszahlung daraus zweifelsfrei negativ. Diese Art der Investition ist für viele also sehr riskant.

**Barbara Hodge: Was würden Sie Anbietern, die ihr Unternehmen in Deutschland ausbauen möchten, raten?**

**Prof. Sören Dressler:** Ich würde ein paar Dinge betonen: Zunächst ist es wichtig, den Stellenwert der Betriebsräte zu verstehen, wenn man mit deutschen Unternehmen zu tun hat. Alle Überlegungen müssen die Tatsache berücksichtigen, dass Arbeitsplätze aus Deutschland nicht einfach ausgelagert oder auch im Land umgelagert werden können. Vollzeitbeschäftigte auszuhebeln ist also keine Option.

Des Weiteren können durch eine vorsichtige, konsultative Herangehensweise bessere Ergebnisse erzielt werden, als durch eine zahlen- oder ergebnisorientierte Vorgehen. Ein gewisses kulturelles Bewusstsein ist auch erforderlich, wenn man mit deutschen Kunden zu tun hat.

Zudem ist es wichtig, die Managementstruktur

und das Wesen der Hierarchien deutscher Unternehmen zu verstehen. Aktuell fehlen dem deutschen Markt BPO-Anbieter, die mit deutschen Geschäftsmodellen empathisch umgehen können. Die wenigen einheimischen Anbieter, die vorhanden sind, verfügen nicht über eine globale Reichweite oder die entsprechende Größe, um attraktiv genug zu sein.

Und schließlich kann auch die öffentliche Resonanz sogar auf die leisesten Vorschläge zu Veränderungen in Bereitstellungsmodellen gefährliche Auswirkungen haben. Deutsche Unternehmen reagieren sehr empfindlich auf jegliche Veränderungen, die Einfluss auf Arbeitsplätze haben. Die daraus folgenden Rückwirkungen können über Jahre andauern und Karrieren beenden.

**Barbara Hodge: Was ist die größte Chance für organisatorische Wirtschaftlichkeit?**

**Prof. Sören Dressler:** Die größte Chance haben Mid-Cap-Unternehmen, die zwischen 10 und 30.000 Angestellte und einen guten internationalen Stand haben. Die größten Gewinne, entstehen aus der Zentralisierung so vieler Funktionen, wie verlagert und bewältigt werden können, in einem Shared-Services-Modell; und anschließend sollte untersucht werden, ob ein kostenoptimierter Standort im Inland oder nahen Ausland genutzt werden kann.

Wir beobachten auch ein paar Modelle, die eine risikoarme Strategie des Vertragenschließens mit einer Lösung „Aufbau, Betreiben, Transfer“ anwenden. Das bedeutet, dass der Anbieter mit dem Personal des Kunden ein Shared Services im Inland aufbaut, dieses für eine Weile im Namen des Kunden betreibt und dann etwas später das Eigentum daran erwirbt und das Center in sein Bereitstellungsmodell integriert.

HP und Nestlé sind tolle Beispiele, wie dieses Mo-

dell funktioniert. Es passiert nämlich folgendes: Das Risiko oder die Angst vor dem Unbekannten wird zerstreut, sodass das Unternehmen Vertrauen in die Partnerschaft entwickeln kann und daraufhin von ihr finanziell profitiert.

Egal, welche Lösung sich letzten Endes in einem Land etabliert, sie muss die Notwendigkeit erkennen, starke, lokale Markenservicezentren aufzubauen, die Unternehmensbeständigkeit und Kundennähe bieten. Denn genau das definiert den Erfolg der Bereitstellung von Dienstleistungen.

**Barbara Hodge: Vielen Dank Herr Dressler für die Beantwortung meiner Fragen!**

Ursprünglich auf [www.ssonetwork.com](http://www.ssonetwork.com) gepostet.

Mitgliedschaft und Abonnement sind kostenfrei.

Schließen Sie sich uns an unter: <http://www.ssonetwork.com/member-signup/>



## 9. Jahresforum **Shared Services** & OUTSOURCING WOCHE 2014

End-to-end Journey- Vollautomatisierung – Global Business Service –  
Innovation – Data Analytics – CRM: 360° Sicht – SSC Tech

---

24. – 27. November 2014 | Estrel Hotel Berlin, Germany

---