

## Noch mehr Outsourcing? Ja, ...

**... aber Schritt für Schritt – Der Fremdbezug von Leistungen kann noch sehr viel Potenzial für Effizienzsteigerung freilegen**

Armin L. Rau, Dr. Horst Walther, beide München

Neben den klassischen Sparmaßnahmen wie der Reduzierung von Verwaltungskosten oder der Prozessverbesserung durch Reengineering und Automatisierung scheint jetzt auch das Outsourcing von Teilen der IT und von Geschäftsprozessen in den Assekuranzunternehmen zum Durchbruch zu kommen.

Denn schwindende Kundenloyalität vor allem im Kompositgeschäft, eingeschränktes Wachstumspotenzial sowie Prozessineffizienzen und damit verbundene steigende Kosten zwingen zur Konzentration auf das Kerngeschäft. Im operativen Bereich müssen positive Ergebnisse erzielt werden. Der Economic Value Added (EVA = operativer Gewinn vor Steuern minus Steuern minus Fremdkapital mal Kapitalkosten) muss zu einer wichtigen Kenngröße werden, und das operative Ergebnis sollte größer sein als die Kapitalkosten. Prozesse müssen, soweit möglich, automatisiert und standardisiert werden.

Die konsequente Umsetzung dieser Maßnahmen führt zu besseren Margen und geringeren Kapitalkosten, wenn Anlagevermögen ausgelagert werden kann. Das Outsourcing von IT oder nicht strategischen Geschäftsprozessen wie Dokumentenvorbereitung und -management, Inkasso/Exkasso oder Gehaltsabrechnung ist dabei der weitreichendste Schritt mit einer Kombination von Wertschöpfungseffekten:

- Mögliche Verbesserung der Cash-Position durch Veräußerung von Sachanlagen an den Outsourcer.
- Reduktion der Verwaltungskosten durch Transfer von Mitarbeitern und Übertragung von Abschreibungsaufwendungen an den Outsourcer.
- Verringerung der Kapitalkosten.
- Kostentransparenz durch messbare Service Level Agreements mit dem Outsourcer und eine klare Definition der zu leistenden Services, deren Qualitätsstandards und der entsprechenden Servicegebühren.
- Erhöhte Prozessqualität durch Übergang der Verantwortung in die Hände eines Spezialisten.

Bei der Definition seiner Kernkompetenzen muss ein Versicherungsunternehmen die eigene Identität mit in Betracht ziehen – daraus ergibt sich der Grad des Outsourcings. Im Extremfall verantwortet das Versicherungsunternehmen nur noch Strategie, Risikomanagement, Marketing (Produktionssteuerung und Werbeeffektivitätskontrolle) und Vertrieb inklusive den Neugeschäfts- und Änderungsprozessen von Produkten selbst. Die Pro-

dukte könnten in externen Firmen entstehen oder von anderen Versicherern zugekauft werden. Schadensmanagement und Bestandführung könnten in spezialisierten Dienstleistungsunternehmen stattfinden, Asset Management würde von verbundenen Banken beziehungsweise Fondsgesellschaften durchgeführt.

Die IT-Aufgaben sind im Chief Information Office auf die strategischen Vorgaben für die externen Dienstleister und deren Controlling konzentriert. Die zentrale und dezentrale Infrastruktur und Applikationslandschaft werden nach modernen Betreiber- und Applikationsdienstleistungsmodellen ausgelagert, wie es bereits aus anderen Branchen bekannt ist. Doch für ein so progressives Outsourcing wie etwa in der Autoindustrie ist die Assekuranz kurzfristig noch nicht reif. Doch sie muss schon jetzt über das Sourcing wichtiger Prozesse im gesamten Unternehmen entscheiden.

Unter aktuellem Kostendruck wird derzeit um das Für und Wider von Outsourcing im IT-Bereich und sogar in Back-Office-Prozessen erneut heftig und öffentlich diskutiert. Als Argumente gegen ein externes Sourcing werden folgende Nachteile angeführt.

### **Unternehmensimmanente Aspekte in der Versicherung:**

**Unreife der Prozesse:** Die mangelnde Reife der internen Prozesse, die sich in geringer Transparenz und damit zu wenig Möglichkeiten der Steuerung von Unternehmensprozessen ausdrückt, kann zu einem Zustand führen, in dem Outsourcing als einzige verbleibende Lösung erscheint. Paradoxiertweise erhöht sie gleichzeitig die Gefahr eines Fehlschlags beträchtlich. Wenn die Prozesse intern nicht hinreichend transparent sind, lässt sich der Erfolg einer Vergabe nach außen nicht nachweisen und damit häufig auch nicht erreichen. Mangelnde Kostentransparenz (nur ein Teil der Kosten bekannt) und nicht ausreichend definierte Qualität der Prozesse und Ergebnisse sind für den IT-Bereich bisher eher typisch. Soll hier Abhilfe geschaffen werden, führt das zu hohem Initialaufwand. Andernfalls erhöht sich das Risiko des Scheiterns signifikant, da der Outsourcer den erhöhten Reengineering-Aufwand dem Kunden in Rechnung stellen muss.

**Fehlende Unternehmenssteuerung:** Steuerungsfunktionen sind in vielen Unternehmen

nicht explizit definiert, zugewiesen und dokumentiert, sondern werden implizit neben dem Tagesgeschäft wahrgenommen. Damit sind sie schwer abtrennbar, wenn Funktionen des operativen Tagesgeschäfts ausgelagert werden. Sollen sie zu diesem Zweck aufgebaut werden, tritt zu dem anfallenden Initialaufwand ein erhöhtes Risiko wegen fehlender interner Erprobungsphase.

### **Schwachstellen aufseiten der Dienstleister:**

**Externe Unreife:** Im Idealfall trifft der Bedarf nach externer Vergabe von Unternehmensaufgaben auf ein standardisiertes Marktangebot, auf Wettbewerb mit vergleichbaren Leistungen und Preisen, die sich an Stückkosten oder Transaktionskosten orientieren und keine großen Vorabinvestitionen erfordern oder Mindestabnahmemengen definieren – also Commodity-Charakter haben. Dieser Markt hat sich in der Informationstechnologie in vielen Bereichen noch nicht ausgebildet. Bei Versicherungsleistungen, mit Ausnahme des Vertriebs, ist er ebenfalls noch nicht zu finden.

**Zweifelhafte Neutralität des Dienstleisters:** Der Dienstleister muss exzellente Kenntnisse des Geschäfts aufweisen, gleichzeitig darf er nicht in demselben Geschäftsfeld konkurrierend tätig sein. Also kommen Versicherungen nicht in Frage, da geargwöhnt werden muss, dass sie sich zuerst selbst versorgen und erst dann an ihre Outsourcing-Kunden denken, die möglicherweise zum Teil Wettbewerber sind.

### **Strategische Probleme**

**Fehlende Wettbewerbsvorteile:** Outsourcing produziert allgemeine Lösungen anstelle von unternehmensspezifischen Systemen. Wie soll ein Unternehmen im Wettbewerb die berühmte Nasenlänge voraus sein, wenn es im selben „Supermarkt“ einkauft, wie alle anderen?

### **Rechtliche und soziale Aspekte**

**Rechtliche Hürden:** Auch bei Auslagerung von fachlichen oder technischen Funktionen gilt: Die Verantwortung bleibt beim Auftraggeber. Um diese wahrnehmen zu können, bedarf es laufender Leistungsüberprüfung und jederzeitiger (auch vorvertraglicher) Audits. Die in den Unternehmen vorhandenen Skills reichen dafür in der Regel nicht aus. Theoretisch aber lassen sich diese Aufgaben ebenfalls extern vergeben – bei noch höheren Ansprüchen an Qualität und Neutralität. Datenschutzbelange sind bei einer solchen Konstellation nur mit kombinierten technischen, organisatorischen und rechtlichen Maßnahmen zu er-

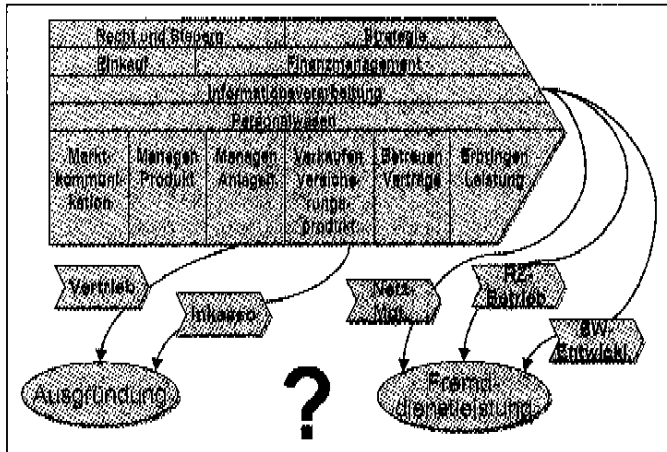


Abbildung 1 Eigen- oder fremderbrachte Leistungen?

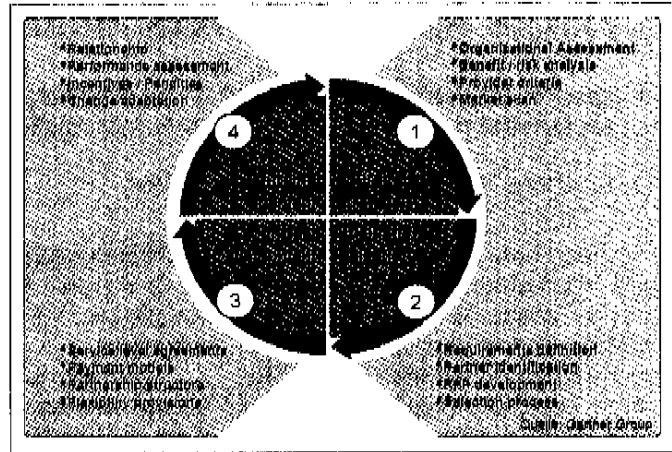


Abbildung 2 Strategic Sourcing Lifecycle

große Befreiungsschlag mit einem Partner und einem umfassenden Generalvertrag – wie er in der IT in der Vergangenheit häufiger versucht worden ist – ist daher nicht der optimale Ansatz. Eher sollte nach dem Prinzip der laufenden Optimierung der Fertigungstiefe vorgegangen werden. In jedem Falle ist ein feineres Granulat der Prozesse und Komponenten in Betracht zu ziehen und der jeweils geeignetste Partner – extern oder intern – zu wählen.

Während die in der Funktionspyramide weiter oben angesiedelten Aufgaben sinnvollerweise (zunächst) im Unternehmen wahrgenommen werden sollten, bieten sich die Unternehmensaufgaben an der Basis für eine Vergabe an externe Dienstleister an. Bei Kantine, Hausdruckerei und Fahrdienst leuchtet noch unmittelbar ein, dass hier interne Leistungen mit einem breiten und reifen Marktangebot konkurrieren. Auch für IT-Infrastrukturleistungen wie Rechenzentrumsbetrieb, Netzwerkmanagement, Druckstraße oder ein umfassendes Management der kompletten Desktop-Landschaft existiert mittlerweile ein breites Angebot.

Bei dem Betrieb von Applikationen teilen sich die Welten: Eigenentwickelte Anwendungen lassen sich im Auftrag betreiben. Angebote sind aber nicht immer leicht zu vergleichen. Bei marktgängigen Komponenten wie SAP- und Microsoft-Produkten ist hingegen ein ASP-Ansatz (Application Service Providing) möglich. Wichtig ist dabei, durch Standardisierung eine nachhaltige Verbesserung in den Applikationsmanagementprozessen zu erreichen, deren Kostenvorteile zwischen Outsourcer und Versicherer aufgeteilt werden können (s. Abbildung 1).

### Kernfunktionen bleiben beim Versicherer

Noch eine Stufe höher, bei der Fremdvergabe ganzer Unternehmenskernprozesse, ist die Entwicklung noch vergleichsweise jung. Üblich ist

zwar die ergänzende oder in Einzelfällen vollständige Vergabe des Vertriebs an spezialisierte Vertriebsorganisationen. Auch bei der Schadenregulierung gibt es bereits Ansätze. Kernfunktionen wie die Pollicierung oder die Verwaltung des Vertragsbestands hingegen werden allgemein als nicht auslagerbar betrachtet. Am ehesten bieten sich – aus der Not geboren – neue Produkte, für die das Unternehmen nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit selber eine Verwaltung installieren kann, wie FLV (fondsgebundene Lebensversicherung), Riester-Produkte oder BAV-Leistungen (betriebliche Altersvorsorge) für ein Outsourcing der damit verbundenen Prozesse an. Gerade hier ergeben sich die größten Chancen, die Sourcing-Entscheidung auch für fachliche Kernprozesse zugunsten eines externen Betriebs zu treffen. Technisch mildern zunehmend Integrationstechnologien wie EAI (Enterprise Application Integration) oder auch Datawarehouses die negativen Folgen einer parallelen Verwaltung. Unternehmerisch locken inzwischen Angebote, die auf hohe Initialinvestitionen weitgehend verzichten können und nach Stück- oder Transaktionskostenmodellen arbeiten.

### Fazit

Outsourcing bietet ein enormes Effizienzsteigerungspotenzial, wenn der Prozess Schritt für Schritt implementiert wird. Dabei ist es wichtig, sowohl die Prozesse in einzelne Schritte zu teilen (zum Beispiel zuerst den Service für einen Teil der Peripherie, dann für die gesamte dezentrale Infrastruktur) als auch von der Infrastruktur zu den Geschäftsprozessen das Outsourcing um Teilgebiete zu erweitern.

Hindernisse und Risiken können durch einen professionellen Selektionsprozess und die Definition von konsistenten und flexiblen Vertragswerken abgefangen werden. Es ist offensichtlich, dass ein erfolgreicher Fremdbezug von Leistungen, speziell im IT-Bereich, stark mit dem Grad der

internen Prozess-Standardisierung korrespondiert. Es empfiehlt sich also, mit weit verbreiteten Funktionen zu beginnen, die einen generischen Charakter aufweisen. Danach kann man sich schrittweise auch an Funktionen „herantasten“, die näher am originären Geschäft liegen. Hierfür eignen sich besonders Funktionen, deren Aufbau erst geplant ist und bei denen der Aufwand für eine Auslagerung entfällt.

Das Granulat der Objekte muss so gestaltet sein, dass ihre Fremdvergabe kein Kraftakt wird. Die Vertragslaufzeiten und -konditionen müssen eine laufende Optimierung der Fertigungstiefe zulassen.

Intern sind Standards, Prozesseffektivität und ein Selbstverständnis als Integrator eines virtuellen Unternehmens Voraussetzung. Die Reife des Anbietermarkts wird allerdings erst in einer Art Co-Evolution mit seiner Inanspruchnahme wachsen. Hier sind klare Vertragsstrukturen essenziell, die die Schaffung einer Vertrauensbasis unterstützen.

Vergabeentscheidungen sollten mit einem der wirtschaftlichen Dynamik angemessenen Zeithorizont getroffen und jährlich überprüft werden. Die Vertragslaufzeiten mögen zwei, drei oder fünf Jahre sein. Wenn der Anbieter mit Investitionen in Vorleistung tritt, ergeben sich in der Folge je verhandelter Unternehmensaufgabe „natürliche“ Vertragslaufzeiten in dieser Größenordnung (s. Abbildung 2).

Die Autoren: Armin L. Rau ist Director Insurance bei Siemens Business Services Deutschland; Dr. Horst Walther ist Geschäftsführer der SIG Software Integration GmbH.

### Anmerkungen

1. Etwa nach dem CMMI-Modell.
2. Beispielsweise konnten die Folgen des § 203 StGB für die Fremdvergabe der Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen bisher nicht befriedigend behandelt werden.

füllen. Das ist im Versicherungskernbereich bis heute nicht gelungen.<sup>2</sup>

**Die soziale Komponente:** Da Personalkosten immer der bestimmende Kostenblock sind, führt die Auslagerung von Unternehmensfunktionen zu Mitarbeiterübergang oder -abbau. Vielleicht ist dies gar verbunden mit einem Jobexport an einen Low-Cost-Standort, mitunter sogar *Off-shore*. Die internen und externen Widerstände dabei können wegen drohender Arbeitslosigkeit erheblich sein. Außerdem wird von den Mitarbeitern des Dienstleisters kein eigenständiger Beitrag zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu erwarten sein.

## Vertrag

**Inflexibilität:** Mangelnde Flexibilität durch starre vertragliche Regelungen mit langer Laufzeit. Tatsächlich sind in der Vergangenheit in anderen Branchen langfristige Verträge über die Auslagerung sehr großer Bereiche geschlossen worden. Eine Änderung der Vertragsgrundlagen in so langen Zeiträumen ist durchaus wahrscheinlich. Ein schneller Technologiewechsel, wie im vergangenen Jahrzehnt üblich (Mainframe, MIni, PC, Netzwerke, Web-Anwendungen, Web-Services, Grid-Computing), war konkret sicher nicht vorherseh-

bar und dann im Vertragswerk vielleicht auch nicht berücksichtigt.

Laut Analysen der Gartner Group sind bisher nur die Hälfte aller Outsourcing-Projekte erfolgreich gewesen.

## Lösungsansatz: Stufenkonzept und Selective Sourcing

Wenn bei einer strengen Betrachtungsweise als Versicherungskernkompetenzen lediglich Strategie, Risikoträgerschaft, Marketing und Vertrieb bleiben, ließen sich theoretisch alle anderen operativen Unternehmensprozesse an Unterauftragnehmer verlagern. Das Ergebnis wäre eine – nach heutigen Maßstäben – virtuelle Versicherung. Verbleiben müssen in einem solchen Unternehmen die Steuerungskompetenzen, die in einem revolvierenden Prozess eine Art Controlling-Zyklus durchlaufen, wie ihn auch die Gartner Group in ihrem *Strategic Sourcing Lifecycle* (s. Abbildung 2) beschreibt. Die Lösung auf die im vorherigen Kapitel erwähnten Hindernisse und Risiken können folgende Ansätze aufzeigen:

- Professionelles Reengineering der Internen Organisation
- Definition der Bedingungen einer Zusammenarbeit an den Outsourcer

Selective Sourcing und Definition einer Sourcing-Strategie

Einführung nach einem Stufenkonzept  
Hilfreich für eine interne Vorbereitung des Unternehmens auf ein flexibles Sourcing sind:

Ein Selbstverständnis der hauseigenen Informalität nach einem Integratoransatz, also der bewusste Verzicht darauf, Volllieferant für alle IT-Dienstleistungen sein zu wollen, eine weitgehende Standardisierung der verwendeten Technologien und Komponenten, um die externe Vergabe zu erleichtern und Angebote besser vergleichen zu können, die Reife der Unternehmensprozesse so weit zu steigern, dass die für eine rationale Vergabeentscheidung notwendige Kosten- und Leistungstransparenz erreicht wird, das Management der Sourcing-Situation und die Umsetzung der Sourcing-Strategie als laufende und damit wesentliche Prozesse der Unternehmenssteuerung organisatorisch zu etablieren.

Die erforderliche Effektivität der internen Prozesse ist jedoch nicht in einem Schritt erreichbar. Die dafür erforderlichen Skills lassen sich auch nur begrenzt extern einkaufen. Daher müssen auch intern Erfahrungen gesammelt werden.

Externes Sourcing ist sicher ein langfristiges Konzept. Dennoch sollten Vergabeentscheidungen mit einem der wirtschaftlichen Dynamik angemessenen Zeithorizont getroffen und jährlich überprüft werden. Die Vertragslaufzeiten mögen zwei, drei oder fünf Jahre sein – wenn der Anbieter mit Investitionen in Vorleistung tritt, ergeben sich in der Folge je verhandelter Unternehmensaufgabe „natürliche“ Vertragslaufzeiten in dieser Größenordnung. Zusätzlich zur zufriedenstellenden Behandlung der Kriterien im Sourcing-Lifecycle sollte der Outsourcing-Partner folgende Bedingungen erfüllen:

- Tief gehendes Business-Prozess-Know-how und IT-Wissen (Infrastruktur und Applikationen)
- Bereitschaft, solide Verträge auszuhandeln
- Flexibilität bei Laufzeit und deren Verlängerung, gebunden an messbare Ergebnisse
- Bereitschaft, unternehmerisches Risiko zu tragen
- Bereitschaft und Fähigkeit, den Versicherer als strategischen Partner bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien unter Einbeziehung von Technologie nachhaltig zu unterstützen.

## Eigen- oder fremderbrachte Leistungen?

Je größer und bedeutsamer eine zu vergebende Aufgabe für das Unternehmen ist, umso stärker steigen initiale Aufwände und die Erfolgsrisiken. Damit wird die Schwelle für externes Sourcing hoch, mitunter zu hoch. Der eine

## Durchsetzung einer Vollstreckung

**1. Der Sachverhalt:** Ein Vollstreckungstitel gegen eine säumige GmbH wurde erstritten. Dem betreffenden Unternehmen geht es wirtschaftlich schlecht. Die Sachfindung wird beim zuständigen Vollstreckungsgericht beauftragt. Der Sachfindungsauftrag wird dem zuständigen Gerichtsvollzieher (GV) zugestellt. Ein Vierteljahr verstreicht ohne jede Nachricht des GV. Der Gläubiger, der dessen Namen und Adresse über das angerufene Vollstreckungsgericht in Erfahrung bringt, erinnert und bittet um Sachstandsmitteilung. Es kommt keine Antwort.

**2. Das Problem:** Geht die GmbH vor Abschluss der Vollstreckung in die Insolvenz, fällt der Gläubiger möglicherweise mit seiner Forderung völlig aus. Kann man dem GV hier in gewisser Weise „Beine machen“?

**3. Die Lösung:** Die Verhaltensanforderungen an den GV sind in der Geschäftsanweisung für Gerichtsvollzieher (GVGA) geregelt. Der GV ist nach Maßgabe von § 5 GVGA an die Weisungen des Auftraggebers gebunden. Der

Gerichtsvollzieher darf die Erledigung von Aufträgen nicht verzögern. § 5 GVGA: Erfolgt die erste Vollstreckungshandlung nicht innerhalb eines Monats, hat der GV das Aktienkundig zu machen. § 64 GVGA: Nach § 65 a GVGA ist der Gläubiger über die Erledigung des Zwangsvollstreckungsauftrags zu unterrichten. Hier liegt eine Pflichtverletzung des GV vor, die u.a. darin besteht, dass der Vollstreckungsauftrag nicht zeitnah ausgeführt wird. Die Weigerung, die sogar so weit geht, dass selbst der Sachstand nicht mitgeteilt wird, kann man als Totalverweigerung in Bezug auf die Ausführung des Vollstreckungsauftrags verstehen und mit einer *Vollstreckungseinstellung* gemäß § 766 ZPO angehen. Das Ignorieren von Sachstandsangeben kann man als beleidigliches Verhalten auch zum Gegenstand einer *Dienstvertragsbeendigung* an den Direktor des zuständigen Amtsgerichts machen.

Diese Rechtsbehelfe verhalten in der Regel dazu, dass der GV in der Sache tätig wird bzw. den Stand seiner Bemühungen mitteilt.

*Rechtsanwaltskanzlei Dr. Nickel, Edarmünde bei Kassel*