

Der dynamische Status quo

Unternehmen müssen immer schneller handlungsfähig sein. Wissen von gestern ist morgen überholt, Entscheidungen am Morgen sind nachmittags hinfällig. Outsourcing kann in dieser Zeit des Wandels ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

► Hegen Sie die Auffassung, dass Sie, Ihre Mitarbeiter und Kollegen den Weg der digitalen Transformation gemeinsam erfolgreich beschreiten und ebenso erfolgreich beenden werden? Dann seien Sie mir bitte nicht böse, wenn ich diese Vorstellung jetzt zerstöre. Die Sichtweise, man könne sich transformieren und am Ende stünde man „irgendwie neu“ da, ist definitiv falsch. Anders als bei der Raupe, die zum Schmetterling wird, wird ein Unternehmen nie fertig transformiert sein. Der Stein des Veränderungsprozesses, den die digitalen Technologien angestoßen haben, trifft Gesellschaft und Unternehmen. Wir können zum jetzigen Zeitpunkt unmöglich sagen, wohin dieser Stein rollt, und es scheint nicht wahrscheinlich, dass er irgendwann, irgendwo liegen bleibt.

Ein „Zeitalter der digitalen Transformation“ ist kein temporärer Zustand, sondern ein dynamischer Status quo. Wandel, Entwicklung und Veränderung erfolgen in immer kürzeren Zyklen und verlangen permanente Kurskorrektur. Unternehmen und ihre Mitarbeiter müssen immer schneller handlungsfähig sein – Wissen von gestern bringt morgen nichts mehr, Entscheidungen von heute Morgen sind heute Nachmittag hinfällig. Mit dieser Darstellung will ich mich ausdrücklich nicht in die Riege der „Digitalisierungs-Apokalyptiker“ einreihen. Die Digitalisierung ist keine Naturkatastrophe und kein Drohszenario. Sie ist ein evolutionäres Faktum und war eigentlich schon immer Bestandteil der unternehmerischen Denkwelt.

Der Nutzwert bestimmt den Fortschritt

Der Zerfall von Technologien ist nicht erst in diesem Jahrhundert zur Grundlage für die Entstehung neuer Geschäftsmodelle geworden –

er geht nur schneller. Während zwischen dem ersten Telegramm im Jahr 1933 bis zur Erfindung des Telefax 1979 noch 46 Jahre vergingen, vollziehen sich die Schritte der E-Kommunikation immer schneller. Wer allerdings behauptet, der Mensch könne mit dem technologischen Fortschritt gar nicht mehr mithalten, liegt falsch. Natürlich ist es eine Generationenfrage, aber die Entwicklungsgeschichte (egal ob man bei Telegramm, Buchdruck oder Rad anfängt) zeigt, dass der Mensch unglaublich fix und flexibel ist, wenn es darum geht, technologische Neuerungen (auch extreme) anzunehmen. Voraussetzung: Diese Dinge müssen ihm einen konkreten, innovativen (Zusatz-)Nutzen bringen.

Transformation verlangt nach belegbarer Innovation. Auch die chemischen Elemente verändern ihren Zustand nur durch einen Impuls, der Änderung verlangt. Sie betreiben den energiezehrenden Aufwand nicht ohne Anstoß. Wer mit Innovation im Umfeld des permanenten Wandels bestehen will, braucht einen (digitalen) Impuls. Dieser Impuls muss auf zwei Ebenen wirken:

- zum einen zur Schaffung neuer, digitaler Geschäftsmodelle als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens;
- zum anderen zur Nutzung digitaler Potenziale als Basis für intern Innovation und Evolution im Unternehmen (Arbeitsprozesse, Kommunikation, Kultur et cetera).

Schaffung neuer Geschäftsmodelle

Die Evolution der Technologie hatte schon immer tiefgreifende Auswirkungen auf die Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle von Unternehmen. Wer dem Wandel nicht gewachsen war oder sein Geschäfts-

modell nicht rechtzeitig anpasste, verschwand von der Bildfläche (über 50 Prozent der „Fortune-500“-Unternehmen des Jahres 2000 gibt es laut einer Studie von Capgemini nicht mehr). Mit der Digitalisierung wird der Wandel immer schneller. Quasi über Nacht tauchen neue Anbieter auf, die etablierte Geschäftsmodelle verdrängen.

Wer die digitale Idee antizipiert, ist erfolgreich. Statt mit physischen Gütern handelt er mit virtuellen oder lässt den Kunden Produkte selbst produzieren und vermarkten („Customizing“). Digitalisierung ist also nichts, was durch Social Media-Kommunikation und ein bisschen Software zu bewältigen wäre. Der digitale Gedanke und die digitalen Möglichkeiten müssen tief in die Geschäftsideen und -prozesse einbezogen werden.

Digitale Potenziale für Innovation nutzen

Unabhängig vom vielzitierten digitalen Reifegrad ist jedes Unternehmen – eigentlich jeder Mensch – gefordert, die digitalen Möglichkeiten für sich zu erschließen. Vor einem Jahr habe ich an genau dieser Stelle „digitale Kompetenz“ gefordert (Offenheit, Wissen, Können, Reflektionsfähigkeit, Nutzungserfahrung und Gestaltungswille, siehe den Beitrag „Industrie 3 ¼ aus Heft 1/2016) Wir brauchen sie, um Erfahrungswissen zu heben, Kreativität und Austausch zu fördern. Kollaborative Unternehmen nutzen Software und Hardware, um den Austausch und Wissenserwerb innerhalb der gesamten Netzökonomie zu fördern.

Analysten und Berater sehen die digitale Transformation im Vergleich zu Technologieprojekten eher als Prozess zur Veränderung der Unternehmenskultur und -struktur. Eine Sichtweise, die von der CSC-Umfrage „Digitale Agenda 2020 – Human Resources“ unter 1000 Arbeitnehmern gestützt wird. Demnach sind 88 Prozent davon überzeugt, dass es den Unternehmen mit den bestehenden Strukturen nicht gelingen wird, die Weichen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu stellen.

Wie passt Outsourcing in dieses Szenario?

Beide oben beschriebenen Ebenen, auf denen der digitale Impuls wirken muss, geben der Unternehmens-IT eine große Bedeutung. Die Voraussetzung für neue digitale Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle ist eine klare Vorstellung vom künftigen Einsatz von IT. Potenziale lassen sich nur heben, wenn die komplette IT-Infrastruktur sowohl auf die digitalen Prozesse als auch auf die Nutzung digitaler Potenziale (Stichworte Collaboration, Arbeitsplatz der Zukunft et cetera) ausgerichtet ist. Die geschäftliche Relevanz von IT wächst und das bei gleichzeitig kürzer werdenden Innovationszyklen, steigenden IT-Kosten und wachsendem Fachkräftemangel (Bitkom nennt 51 000 offene Stellen für IT-Spezialisten).

Abbildung



Neue Anbieter verdrängen etablierte Geschäftsmodelle.

Innovation, Kreativität, Experimentieren, schnelles Adaptieren neuer Technologien – das alles geht eigentlich nur mit XaaS-Modellen. (X für „Anything as a Service“) Mit der „home-grown“-IT-Infrastruktur wird man eher keine Experimente wagen, denn diese werden immer mit hohen Investitionen verbunden sein, sodass man sich keine Fehler erlauben will und darf. Software- oder Hardware-as-a-Service dagegen sind schlank und aktuell betriebsbereit. Innovationen lassen sich dadurch schnell in bestehende Services integrieren und es stehen jeweils die neuesten Technologien zur Verfügung. Cloud oder ASP oder XaaS – der IT-Bezug von einem Dienstleister bietet zudem ein höheres Maß an Automatisierung als in der Standard-IT möglich. Verfügbare Ressourcen sinnvoll eingesetzt und Fachkräfte auf ihre Kernkompetenzen fokussieren, Datenschutz optimieren, Kosten senken, Ressourcen im Sinne der Unternehmensziele bestmöglich nutzen und Innovationen beschleunigen: Das sind die Ziele jeder Outsourcing-Strategie, denn Outsourcer sind Accelatoren und Kuratoren der digitalen Transformation.

Als Accelatoren beschleunigen sie die Entwicklung digitaler Strategien, indem sie nutzungsfertige Hardware- und Software-Infrastrukturen anbieten. Den Markteintritt für Start-ups und/oder die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche für etablierte Unternehmen machen sie viel leichter. Dank der ad-hoc-Bereitstellung von Technologie und Infrastruktur wird weniger Startkapital benötigt. Das belebt einerseits den Wettbewerb und erhöht andererseits die Innovationsgeschwindigkeit. Als Entwicklungshelfer der Transformation ermöglicht es Outsourcing somit, die Digitalisierung schrittweise und im eigenen Tempo zu vollziehen.

Kuratoren der digitalen Transformation

Die etablierten Anbieter sammeln die Erfahrungen und Lösungen der Gesamtheit aller Kunden. Als Auswahl der besten Lösungen und

Erfahrungswerte greift Outsourcing auf Best-of-Breed-Strategien zu und kann sich dabei aus dem Vollen bedienen. Die Vielzahl von individuellen Lösungen schafft eine breite Innovationsbasis, die der Outsourcer nutzt und an den Kunden weitergibt. So entsteht ein innovativer Kreislauf, von dem Anbieter und Anwender gleichermaßen profitieren. So kann auch ein Start-up Technologien nutzen, die in der Standard-IT nicht vorgesehen sind. Ein Beispiel wäre hier die Unterstützung der digitalen Prozesse durch Collaboration-Tools oder -Plattformen, die erst in der Cloud ihren Nutzen entfalten.

Die Cloud wird daher in einer Vielzahl von Studien und Publikationen zur digitalen Transformation als Enabler genannt. Seriöse Outsourcinganbieter – und die wollen Sie ja haben – werden jedoch darauf hinweisen, dass Integrierbarkeit in Ihre „digitale Strategie“ beziehungsweise zunächst das Vorhandensein einer solchen Voraussetzung für ein erfolgreiches Nutzungsmodell von Cloud, ASP & Co. sind. Denn je leichter und flexibler es wird, die Cloud zu nutzen, desto größer wird die Gefahr, dass gerade in größeren Unternehmen abteilungsinterne Alleingänge eine umfassende Cloud-Strategie (und damit viele der oben genannten Vorteile) zunichtemachen. Dabei hat die strategische Herangehensweise noch weitere Vorteile. Sie ermöglicht die individuelle Erweiterung der Auslagerung von Software und Hardware um eine Servicekomponente und kann dazu beitragen, dem Fachkräftemangel ein Schnippchen zu schlagen.

Outsourcing gegen den Fachkräftemangel: ein Anwenderbeispiel

Der „Gartner Magic Quadrant für Payroll BPO Services“ prognostiziert bis 2019 jährliche Wachstumsraten von 5,1 Prozent für den gesamten HR-BPO-Markt. Entgeltabrechner sind ähnlich rar gesät auf dem Markt wie die oben schon beschriebenen fehlenden 51 000 IT-Fachkräfte. Es liegt nahe, sich fehlende Ressourcen dort einzukaufen, wo sie vorhanden sind – beim Outsourcing-Dienstleister. So machte es zum Beispiel der genossenschaftlich organisierte Badische Winzerkeller, der seit 2014 die Gehaltsabrechnung für die circa 400 Mitarbeiter, davon gut die Hälfte Betriebsrentner, komplett im Veda-Entgeltservice abwickelt. Von Datenerfassung und -pflege über Abrechnung sowie Melde- und Berichtswesen bis zur Erstellung der Entgeltbescheinigungen sowie deren Druck und Versand wird alles vom Veda-Team erledigt. Für Christine Bruhn, Personalleiterin des Badischen Winzerkellers, ein echter Gewinn: „Wir konnten durch den Wechsel ins Outsourcing die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche neu verteilen, Verrentungen und Fluktuationen im Personalbereich verschmerzen und Mitarbeiterwechsel in anspruchsvollere Tätigkeiten unterstützen. Ich selbst habe endlich Zeit, mich um Kernaufgaben der Personalarbeit zu kümmern.“

Der technische Wandel hat somit auch eine sehr menschliche Komponente. Im Verlangen nach der konsequenten Hebung und Nutzung aller unternehmerischen Potenziale ermöglicht er uns die Konzentration auf das, was wir am besten können und schafft damit einen Weg zum erfüllteren, sinnstiftenden Arbeiten. Wenn wir also am Ende einsehen müssen, dass wir ein Ende der digitalen Transformation nicht erleben werden, so muss diese Einsicht uns nichts ausmachen – denn schließlich sind wir selbst es, mit unserem Wissen und Tun, die den Wandel immer wieder neu anfachen. Ein schöner Gedanke, oder? ■



AUTOR
Udo Meyer, Director Outsourcing,
VEDA, Alsdorf, udo.meyer@veda.net