

Erfolgsmuster erkennen und duplizieren

Praxis ist gut. Beste Praxis sowieso. Und doch sind hier natürliche Grenzen gesetzt. Genau dort, wo Innovation gefordert ist oder neue Rahmenbedingungen lauern. Best Practices sind nachahmenswert – jedoch sollte man sie auch hinterfragen.

Von Eva Selan

Best Practices dienen als Musterbeispiele, als Erfolgsrezepte, eben als beste Methoden. Der Ausdruck »Best Practice« kommt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaft und beschreibt Methoden, die in – nicht näher eingegrenzten – Situationen erfolgreich waren.

Sinnvoll ist ein Best-Practice-Beispiel dann, wenn es nicht nur für diese eine, im Speziellen beschriebene Situation Gültigkeit hat, sondern auf andere Situationen, Branchen und Gegebenheiten umlegbar ist. Denn so können sie als Beispiel für andere Unternehmen in anderen Themenzusammenhängen dienen.

»Was einmal gut funktioniert hat, könnte öfter gut gehen. Das bestätigt sich oft. Je besser die Statistik – also je größer die Zahl der Erfolgsbeispiele – desto sicherer. Und dazu gibt es gute Beispiele«, meint auch DI Dr. Clemens Widhalm (Geschäftsführer Dale Carnegie Training, www.dale-carnegie.at) und gibt ein Beispiel:

»Im Jahre 1886 gelang es Joseph Crane in den Anfängen von NCR (National Cash Registers) mit Abstand besser, Registrierkassen (damals absolut Hightech bzw. gar futuristisch) zu verkaufen, als allen anderen. John Patterson – der Chef – bestand darauf, dass der Salespitch (die Verkaufstechnik) vom restlichen Verkaufsteam übernommen wird. Trotz anfänglicher Widerstände der anderen Verkäufer war das bald extrem erfolgreich. Dieses und andere Best-Practice-Beispiele werden von Tom Sant in seinem »The Giants of Sales« beschrieben. Crane fand eher intuitiv eine Methode, wie er tatsächlich Interessen von Kunden direkt anspricht. Neil Rackham untersuchte später systematisch anhand von 35 000 Sales Calls, welche Erfolgsfaktoren hervorragende Verkäufer auszeichnen und begründete das bekannte SPIN Selling.«

Im Bereich Führung ist sicher Dale Carnegie mit »Wie man Freunde gewinnt« ein Vertreter der systematischen Analyse, wel-



che Prinzipien im zwischenmenschlichen Umgang funktionieren, um Vertrauen zu schaffen, andere für eigene Ideen zu gewinnen oder andere bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Muster, die sich über viele Jahrzehnte bewährt haben. In jüngerer Vergangenheit untersuchte Jim Collins in seiner Studie »Immer erfolgreich – die Strategien der Top-Unternehmen« Erfolgsmuster ganzer Unternehmen, die neue Maßstäbe setzten.



Irmgard Zirkler



Marion Mihatsch



Clemens Widhalm



Monika Bauer-Weithaler

Die Grenzen von Best Practice

Dennoch gibt es Grenzen. »Denke nicht nach, sondern vor« wird Buddha zugeschrieben. Lernen aus der Vergangenheit ist wichtig – keine Frage. »Vor allem dann, wenn wir nicht krank jammern, was schief gelaufen ist, sondern Erfolgsmuster erkennen und zu duplizieren versuchen«, so Clemens Widhalm. Und er gibt zu bedenken »Es funktioniert nicht immer. Nicht alles ist kopierbar. Was in der Vergangenheit funktioniert hat, könnte heute unter geänderten Umständen ein fataler Fehler sein. Stellen wir uns vor, dass die menschenverachtende Ausbeutung in den Anfängen der Industrialisierung kopiert werden würde, nur weil die Wirtschaft damals geboomt hat. Unreflektiertes Nachahmen ist gefährlich. Immer.«

Eines liefert Best Practice naturgemäß nicht: neue kreative Ansätze. Konzentration auf Vergangenes schränkt die Optionen für die Zukunft ein. Alte Denkmuster behindern neue Gedankenansätze. Best Practice mag wohl solide und systematische Optimierung ermöglichen – Innovationen jedoch sind weniger wahrscheinlich.

Querdenken könnte helfen – beispielsweise Best Practice aus einer Branche für eine andere nutzen. So ließ sich Boeing von Toyota eine Art Fließbandproduktion entwerfen und verdoppelte dadurch die Produktivität der Boeing 737.

Best-Practice-Beispiele

TRAiNiNG hörte sich um und trug Beispiele aus unterschiedlichen Branchen mit individuellen Rahmenbedingungen zusammen. Es bleibt zu hoffen, dass sie auf andere Situationen anwendbar sind.

Äußerst erfolgreiches Projekt mit Nachhaltigkeit bei Mondi

Ein Best Practice von Mag. Monika Bauer-Weithaler, Primas CONSULTING, www.primas.at

Projekte sind ihrer Definition nach Vorhaben, die durch die Einmaligkeit und Neuartigkeit der Bedingungen gekennzeichnet sind. Die daraus resultierende mangelhafte Erfahrung schlägt sich als Unsicherheit nieder. Sie sind zeitlich begrenzte, komplexe Vorhaben, die interdisziplinär und fachübergreifend gelöst werden. Nicht zuletzt sind Projekte bedeutend, das heißt, dass ihr Erfolg für das Unternehmen eine hohe wirtschaftliche Relevanz hat.

Alle genannten Merkmale treffen in hohem Ausmaß auf ein Projekt bei Mondi Neusiedler GmbH zu. Mondi, einer der größten Office-Papier-Produzenten Europas, betreibt in Ulmerfeld-Hausmencing und Kematen vier Papiermaschinen. Bei einer dieser Maschinen kam es zu ungeplanten Ausfallzeiten, bedingt durch das Auftreten von Abrissen. Die Ursachen dafür waren unbekannt.

Als Maßnahme zur Verbesserung wurde ein Projekt durchgeführt, um eine deutliche Reduktion der Verlustzeit zu erzielen. Das Ziel war herausfordernd: die Halbierung der Ausfallzeit durch Abrisse.

Neben einem internen Projektleiter und Stellvertreter, sorgte Mag. Monika Bauer-Weithaler von Primas CONSULTING als externe Beraterin für die Qualität eines adäquaten Projektplans und einer passenden Projektorganisation. Das Projektteam umfasste 40 (!) Projektteammitglieder und war abteilungsübergreifend zusammengesetzt. Nach einer ersten Analysephase wurden vielfältigste Ursachen eruiert. Diese wurden in fünf Kategorien geteilt, die in kleinen Arbeitsgruppen genauer erforscht wurden. Darauf aufbauend wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt, die zum

Teil gleich innerhalb des Projektes umgesetzt wurden, für einen Teil der geplanten Maßnahmen wurden eigene Projekte und längerfristige Maßnahmen definiert. Zusätzlich wurden in einer Arbeitsgruppe Organisation und Kommunikation »nicht-technische« Maßnahmen entwickelt, wie Abrissbesprechungen, Kontrollaktivitäten, Fehlerhandbücher usw., die vor allem auch die Nachhaltigkeit der technischen Maßnahmen bewirken sollten.

Wegen der Unterstützung von Projektleiterseite gestaltete sich die Vorbereitung der Arbeitsgruppen zeitintensiv, sodass die Projektleiter zu 60 % ihrer Arbeitszeit dem Projekt zur Verfügung standen. Projektleiter Bernhard Schuller: »Als Vorgesetzter aller Projektmitarbeiter spielte der Auftraggeber die Beteiligten durch entsprechende Ressourcenzuteilung frei, hob die Bedeutung durch seine konstante Anwesenheit in Kernteam-Meetings und hatte immer ein offenes Ohr für projektbezogene Anliegen. Das Projektmarketing haben wir in diesem Projekt sehr ernst ge-

» Let your projects fly »

Jetzt **wеееее**ter kommen
im Projekt- und
Prozessmanagement!

10 % Frühbucherbonus bei
Anmeldung bis
31.12.08!

Bestellen Sie jetzt Ihr
**Seminar- und
Lehrgangsprogramm 2009!**

next
level
academy

Wien | Salzburg | Graz | Bonn | Zürich | Ljubljana
academy@nextlevelconsulting.eu | www.nextlevelconsulting.eu

nommen. So fanden z. B. umfangreiche Infogespräche für alle (Schicht-)Mitarbeiter, für die Instandhaltung sowie für die Geschäftsleitung statt.«

Das Projektziel – eine Halbierung der Abbrisse – konnte deutlich überschritten werden. Die Papierproduktion wurde über das Projektziel hinaus erhöht. Durch die Vielzahl der erarbeiteten Lösungen, die in den Echtbetrieb übernommen wurden, konnte die Nachhaltigkeit gesichert werden. Quasi als Nebeneffekt wurde das Know-how der Mitarbeiter wesentlich erhöht und das Projektmanagement-Know-how im Unternehmen gesteigert.

Für Monika Bauer-Weithaler von Primas CONSULTING ist das Projekt ein Musterbeispiel für erfolgreiches Projektmanagement. Als wesentliche Erfolgsfaktoren nennt sie die folgenden:

- hohe Aufmerksamkeit des obersten Managements und des Projektauftraggebers
- klare, nachvollziehbare, messbare Ziele
- kompetente, engagierte Projektleiter
- professionelle Projektplanung
- adäquate Projektorganisation
- professionelle Unterstützung der im Projektmanagement unerfahrenen Subteams
- ausgeklügeltes internes Kommunikationssystem während der Projektlaufzeit
- schnell sichtbare Erfolge, die professionell kommuniziert und auch gefeiert wurden
- konsequentes Projektcontrolling auf allen Ebenen
- Nachhaltigkeit: Strukturen, Kommunikationsformen, Hilfsmittel, die für die Zeit nach dem Projekt gesichert wurden
- größere Konsequenzen in Form von notwendigen Investitionen wurden in eigene Projekte ausgelagert.

Richtungsweisend: Nur starke Ansagen können von Mitarbeitern umgesetzt werden

Ein Beispiel von Mag. Irmgard Zirkler, Partnerin der Agentur IDENTITÄTER, www.identitaeter.at

Wir alle kennen unzählige Serviceleitlinien und Qualitätshandbücher. Abgefasst in Management-Sprech und Anweisung-Deutsch. Die Wirtschaftskammer Österreich (wkö) ist einen anderen Weg gegangen.

Am Beginn des Kundenorientierungsprojekts stand ein Markenentwicklungsprozess.

»Wichtig war die Reduktion auf nur drei Servicewerte und ein klares Motto«, erinnert sich Irmgard Zirkler – damals Marketing-Leiterin der wkö und heute Partnerin von IDENTITÄTER. »Die Werte ›kompetent – sympathisch – begeistert‹ waren schnell definiert, wirklichen Drive hat die Marke erst mit

dem Motto »HerzVerstand« bekommen. Mit diesem Wort war allen schlagartig klar, was von ihnen gefordert ist!«

Wie ist es gelungen, »HerzVerstand« in den Alltag der wkö-Mitarbeiter zu bringen? Zwischen Papier und tatsächlichem Verhalten besteht ein großer Unterschied. Die Inszenierung bei diesem Projekt erfolgte in vier Schritten:

1. wkö-Mitarbeiter visualisierten den HerzVerstand als Logo – eine Glühbirne, deren Glühdraht Herzform hat.
2. Die Projektteams präsentierten ihre entwickelten Kundenorientierungsstandards in Form von Kabarets und erzählten ihre erlebten Erfolgsgeschichten.
3. Das Top-Management zeigte sein Commitment durch gezieltes Vorleben und Einfordern von kundenorientiertem Verhalten.
4. Alle Mitarbeiter lernten den HerzVerstand im Rahmen eines interaktiven Kick-off-Events kennen.

»Je inspirierender die Ideen, je mehr Inhalt statt Hochglanz, je weiter weg von den bereits ausgetretenen Pfaden, desto erfolgreicher der Prozess«, so Irmgard Zirkler. Trotzdem müssen die Formate stimmig zur jeweiligen Unternehmenskultur sein. In der wkö wurden u. a. Appreciative Inquiry, Storytelling, Großgruppenveranstaltung und auch Aktionismus, wie z. B. beim großen Mitarbeiter-Kick-off, eingesetzt.

Das ist das eigentliche Ziel. Es gilt Werte und Standards nachhaltig in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter zu verankern. In 50 Dienststellenworkshops wurden in der wkö nicht nur konkrete To-Dos für mehr Kundenorientierung erarbeitet, sondern auch die besten HerzVerstand-Erfolgsgeschichten gesammelt. Die Geschichten werden schon als Anekdoten im Haus weitererzählt. Die Basis für die neue HerzVerstand-Kultur in der wkö ist gelegt.

Verkannte Spezies? – Von Kundenchampions und Mitarbeitern

Überlegungen von DI Axel Dick, MSc, Business Development, quality austria gmbh, www.qualityaustria.com

Am Konjunkturrhimmel braut sich ein Cocktail zusammen: Finanzkrise, Klimawandel, steigende Energie- und Rohstoffpreise, Angst vor der Inflation, übertriebene Erwartungen in der nächsten Lohnrunde? Wohl bekomm's. Trüben bereits dunkle Schatten den Blick in die Zukunft?

Der Unterschied ist: Erfolgreiche Unternehmen sehen in der allgemeinen Wirtschaftslage weniger das Risiko als weniger erfolgreiche Unternehmen, das besagt die erste Excellence Barometer Studie (kurz ExBa Österreich), die von der Quality Austria durchgeführt wurde. Gibt es so etwas wie eine Erfolgsformel?

Die erfolgreichen Unternehmen fokussieren mehr auf ihren Leistungskern und können diesen weiter verdichten, und verdichten ihre Anziehungskraft auf den Märkten weiter. Kritischere Selbsteinschätzung, klare strategische Ziele und Klarheit über die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse bilden die ersten Variablen der Erfolgsformel. Klingt trivial, aber ExBa Österreich macht schon hier die Unterschiede mehr als deutlich, hier werden bereits die Weichen gestellt.

Der Lohn sind u. a. loyalere Kunden, dies in einer Zeit, in der der Anteil der Kunden, die trotz Zufriedenheit mit dem Produkt oder der Dienstleistung bei nächster Gelegenheit »fremd« gehen, steigt. Die Wechselbereitschaft wächst in vielen Branchen, der Anteil der Kundenfans schrumpft, die Guerilla-Kunden werden mehr. Sind Sie ein Kundenchampion? Wie viele Ihrer Kunden würden Sie als wahre Fans bezeichnen? An welchen Kundenkontaktpunkten gehen womöglich Kunden verloren oder wo können Sie Kundenfans schaffen als Grundlage für das KEK-Prinzip »Kunden empfehlen Kunden«. Kundenbindung und Weiterempfehlung sind jedenfalls günstiger als Neukundenakquisition.

People make Quality happen, ob im Dienstleistungssektor oder in Industrie und Gewerbe. ExBa macht deutlich, dass in erfolgreichen Organisationen die Mitarbeiter die Unternehmensstrategie besser kennen, klar definierte Ziele haben, mehr Eigeninitiative entwickeln und als Multi-

plikatoren wirken und die interne Kommunikation besser funktioniert. Erfolgreiche Organisationen tun auch mehr für ihre Mitarbeiter: mehr Aus- und Weiterbildung, Förderung der Eigenverantwortung, mehr Mitarbeitergespräche und individuelle Entwicklungspläne. Auf einen Nenner gebracht: It is the quality, stupid. Konkrete Anleitungen zur konsequenten Steigerung der Unternehmensqualität finden sich in den Managementmodellen ISO 9001 und im Business-Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Nicht nur die Mitarbeiter werden vielleicht verkannt, sondern auch die Qualitätsmanager.

Der Anspruch: 5-Sterne-Qualität, auch bei der Software

Ein Beispiel aus der Hotellerie gibt Mag. (FH) Wolfgang Rehor, Leiter Marketing und Vertrieb dpw H.R. Software GmbH, www.dpw.at

»Man versehe mich mit Luxus. Auf alles Notwendige kann ich verzichten«, lauten die berühmten Worte des Hedonisten Oscar Wilde. Im Schloss Velden würde der Ire wohl sehr glücklich

werden. Schloss Velden, eines der prominentesten Wahrzeichen Kärntens, präsentiert sich am malerischen Ufer des Wörthersees, eingerahmt von den schneebedeckten Gipfeln der Alpen. Ursprünglich 1607 als private Residenz fertig gestellt, erlangte das Schloss schon einmal 100 Jahre lang bis 1991 den Ruhm als eine der nobelsten Herbergen Europas. Mit der Wiedereröffnung am 28. Mai 2007 kündigte Capella Hotels and Resorts eine Evolution im oberen Bereich des Luxusreisesegments an.

Am Beginn stand ein

Markenentwicklungsprozess.

Mit der Hotel-Eröffnung benötigte man auch eine Software für die Lohnverrechnung und die Arbeitszeiterfassung der 160 Mitarbeiter. Die A Capella Gruppe suchte nach einem Anbieter, der sämtliche Anforderungen, insbesondere die im Konzern geforderten Auswertungen, abdecken konnte. Die Entscheidung fiel rasch: Nach der Empfehlung eines deutschen Wirtschaftstreuhänders und einem ersten Kennenlernen der Software entschied man sich im Mai 2007 für dpw H.R. Software.

Handschriftliche Stundenaufzeichnungen, die in vielen Hotels noch Praxis sind, wären für das Schlosshotel nicht in Frage gekommen.

Elke Weck (Human-Resources-Direktor Breidenbacher Hof, zuvor als HR-Direktor in Velden tätig) sagt: »Als renommiertes Haus legen wir besonderes Augenmerk auf präzise dokumentierte Arbeitszeiten. Wir sind ein fairer und korrekter Arbeitgeber, der die gesetzlichen und kollektivvertraglichen Bestimmungen achtet und respektiert. Wir wollten damit in der Hotellerie ein Zeichen setzen und eine genaue Erfassung der geleisteten Stunden ermöglichen.«

Führungskräfte und Manager sehen auf einen Blick, in welcher Abteilung Über-, oder Mehrarbeitsstunden angefallen sind und welche Urlaubsansprüche bestehen. Die Mitarbeiter wiederum können sicher gehen, dass die geleisteten Arbeitszeiten in der Abrechnung berücksichtigt werden. Das Controlling verfügt so über Auswertungen, die in der Hotellerie ansonsten eher selten verwendet werden (Produktivitätsstatistiken, Rückstellungsbelege etc.). Elke Weck: »Aufgrund der guten Erfahrungen mit der Software im Schlosshotel Velden war es für uns klar, dass wir diese Produkte nun auch im Breidenbacher-Hof, einem weiteren Fünf-Sterne-Hotel in Düsseldorf, einsetzen.«

Transfer in die Praxis: Weiterbildung wirkt – aber auch langfristig?

Über Weiterbildung berichtet DI Marion Mihatsch, MDI Marketing und Trainings-Consultant, MDI, www.mdi.at

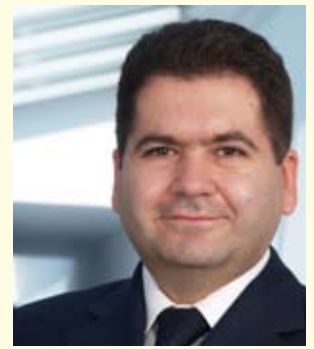
Kurzfristige Erfolge aus Weiterbildungen werden schnell erreicht. Wie sieht es aber später – nach 2 bis 3 Monaten – aus? Das Gelernte verblasst langsam aber sicher und die nach dem Training noch hohe Motivation – »Jetzt wird alles anders!« – lässt



Axel Dick



Wolfgang Rehor



Sepehr Mohajer

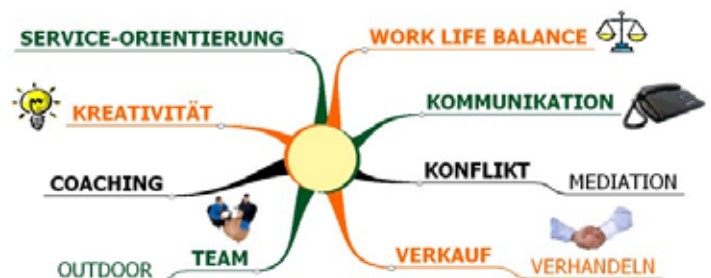
Sind Ihre Anliegen ...

- Serviceorientiertes und professionelles **Kundenmanagement?**
- Implementierung von **Personal-Entwicklungs-Maßnahmen?**
- Begleitung von **Veränderungsprozessen?**
- Aufbau, Optimierung und Nutzung eines **Customer Service Centers?**

... dann geben Sie sich und uns die Möglichkeit, gemeinsam über den Nutzen für Ihr Unternehmen nachzudenken.



www.ankh.at **office@ankh.at**
 mobil: +43 (0)699 – 13 33 48 00
 mobil: +43 (0)699 – 14 03 77 17



mit der Rückkehr in den Arbeitsalltag mit Zeitknappheit und Gewohnheiten nach. MDI legt bei allen Programmen und Trainings den Fokus auf den Transfer. Weiterbildung darf nicht nur Ressourceneinsatz bedeuten – der wesentliche Faktor ist der kurz- bis langfristige Erfolg! Sowohl auf der Ebene des Individuums als auch der des Unternehmens. Im Rahmen des Key Account Management (KAM) Master Programm machen das MDI und seine Kunden seit Jahren beste Erfahrungen mit Projektarbeiten inkl. Prüfung, die im Anschluss an das Programm absolviert werden.

»Als besonderen Nutzen des Programms sehen unsere Teilnehmer die Projektarbeit und Prüfung. Eine Absolventenumfrage hat gezeigt, dass die Projektarbeiten im Unternehmen sofort eingesetzt werden können. Dies wirkt sich sowohl für den Teilnehmer als auch für das Unternehmen positiv aus. Die Prüfung gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, das Gelernte noch einmal zu wiederholen. Die anschließende Diskussion mit Experten fordert von ihnen, ihre Lösung zu argumentieren und den Nutzen für das Unternehmen deutlich zu machen. Das kann nur gelingen, wenn dem Projekt ein roter Faden zugrunde liegt«, so Marion Mihatsch. Folgende Punkte sind von besonderer Bedeutung:

- Überblick gewinnen: Während des gesamten Programms werden Tools vorgestellt, welche im Hinblick auf die Projektarbeit relevant sind (inklusive Einbringung eigener Themen und Gastreferenten).
- Vorbereitung: Unmittelbar nach dem Lehrgang wird ein Thema gewählt – das direkten Nutzen für den Teilnehmer und das Unternehmen stiftet – und es wird ein Grobkonzept erstellt.
- Ausarbeitung und Prüfung: Danach wird die Projektarbeit mit Hilfe von MDI-Experten ausgearbeitet, umfangreiches Feedback ist selbstverständlich. Die Arbeit wird vor der Prüfungskommission präsentiert, hinterfragt und diskutiert.

Kundenstimmen geben dem Konzept Recht:

Martin Würzl, Raiffeisen Informatik GmbH, Gruppenleiter der KAM Zentralinstitute und Finanzdienstleister: »Ich konnte die vermittelten Tools bei einer großen Ausschreibung gleich nach dem Lehrgang einsetzen. Durch das neu aufgebaute Accountplanning konnten wir die Kunden-

beziehungen deutlich verbessern und so die Großkundenbetreuung zu KAM weiterentwickeln. Für die Geschäftsführung sind die Vorteile deutlich erkennbar!«

Leo Leichtfried, Raiffeisen Informatik GmbH, Key Account Management für Zentralinstitute und Finanzdienstleister: »Das Programm beinhaltet sehr viele anwendbare Informationen. Besonders profitiert habe ich von der Projektarbeit. In meinem Fall ging es um einen speziellen Kunden, der nach dem Konzept der Projektarbeit sehr erfolgreich betreut wurde.«

Voraussetzungen für erfolgreiches Business Process Outsourcing (BPO)

DI Sepehr Mohajer, Geschäftsführer der effect Personalmanagement GmbH, www.effect.at, leitet sein Best Practice ein mit: »Das A und O ist, Prozesse optimieren und dokumentieren.«

Damit Unternehmen von einer BPO-Partnerschaft profitieren, müssen sie Vorarbeiten leisten. Denn es ist einer der größten Fehler, nicht optimal aufgesetzte Prozesse mit klar geregelten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten auszulagern. Auch Versuche, hausgemachte Probleme zu einem externen Dienstleister zu verschieben, sind per se zum Scheitern verurteilt.

Die Bereitschaft Prozesse zu verändern, ist ein Aspekt. Der zweite ist die exakte Dokumentation aller Abläufe und Ressourcen. Dadurch verschaffen sich die Verantwortlichen Klarheit darüber, welche Prozesse ausgelagert werden und welche besser im Unternehmen verbleiben sollen. Zudem lässt sich so definieren, wo die Prozesse Schnittstellen bieten und wo die Grenzen verlaufen, um Personalaufgaben auszulagern. Exakt erfasste Abläufe helfen zudem dabei, die bislang intern anfallenden Kosten transparent zu machen. Die Erfahrungen von effect zeigen: Beides – der Überblick über die internen Kosten und die exakte Festschreibung der geplanten Outsourcing-Bereiche – sind die zwingend notwendige Grundlage. Denn nur so können Kunden die angebotenen Leistungen von Outsourcing-Dienstleistern vergleichen und bewerten.

Beim BPO entsteht eine enge Zusammen-

arbeit zwischen den Outsourcing-Partnern. Voraussetzung für den Erfolg eines Projekts ist deshalb ein detaillierter Informationsaustausch, auch über mittel- und langfristige Pläne des Unternehmens. Klar definierte Kommunikationskanäle und Ansprechpartner bilden ebenso die Grundlage für eine gut funktionierende Zusammenarbeit wie das Vertrauen zum Outsourcing-Anbieter.

Während sich Vertrauen nur schwierig vertraglich festschreiben lässt, können andere Eckpunkte sehr gut fixiert werden. So definiert ein guter Outsourcing-Vertrag neben einer exakten Beschreibung der Leistungen des Dienstleisters ebenso wie der Mitwirkungspflichten des Kunden auch die Schnittstellen bei der Kommunikation zwischen Kunde und Outsourcing-Anbieter. Wichtig ist es zudem, einen Rahmen für sogenannte Change Requests zu schaffen – für Veränderungen oder Erweiterungen des Vertrags während der Laufzeit. Allgemein ist der Anteil der IT an einem BPO-Projekt meist gering. Ihre Qualität lässt sich über Service Level Agreements (SLA) absichern. Hier gilt als Faustregel, nur solche Services mit SLA zu belegen, die sich konkret messen lassen, zum Beispiel Parameter wie die Verfügbarkeit von IT-Anwendungen oder Reaktionszeiten des Outsourcing-Anbieters.

Häufig nicht berücksichtigt wird das Thema Beendigung der Outsourcing-Partnerschaft. Hier sollte geregelt werden, wie sich die ausgelagerten Services wieder in das Unternehmen des Kunden zurückführen oder an einen anderen Provider übertragen lassen. Einen weiteren Vertragsbestandteil bildet eine Deeskalationsstrategie für Konflikte, die sich wie in jeder richtigen Partnerschaft nie ganz ausschließen lassen. Werden all diese Punkte von vornherein berücksichtigt, steht einem erfolgreichen Business Process Outsourcing nichts mehr im Weg.

Conclusio

Lernen wir aus der Vergangenheit. Haben wir Respekt vor früheren Akteuren. Denken wir jedoch daran, Erfahrungen zu hinterfragen. Behalten wir Offenheit, Flexibilität und Kreativität. So wird aus Best Practice möglicherweise Best Future. □

Erfolgreiche Unternehmen sehen weniger Risiko als weniger erfolgreiche.