

Industrialisierung der betrieblichen Verwaltungsfunktionen

Offshoring – Phänomen mit Halbwertzeit?

Der anhaltende Trend zur Automatisierung und Prozessoptimierung durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien wird das Bild in den Verwaltungen deutscher Unternehmen in den nächsten Jahren nachhaltig verändern. Dies wird den Wegfall von mehr als 100.000 Arbeitsplätzen in den Schlüsselindustrien Deutschlands zur Folge haben. Aufgrund des dabei immer geringer werdenden Personalkostenanteils kann man davon ausgehen, dass das Offshoring dieser Funktionen wesentlich an Bedeutung verlieren wird.

War es im 18. Jahrhundert die Erfindung der Dampfmaschine, die die industrielle Revolution einleitete, sind es heute moderne und effektive IT-gestützte Kommunikationstechnologien, die durch weit reichende Automatisierung und Prozessoptimierung zu einer „Industrialisierung“ der betrieblichen Verwaltungsfunktionen führen.

Personalbedarf schrumpft

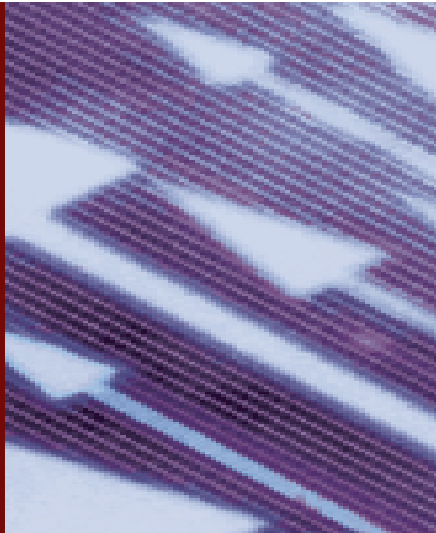
Grundlage für diese Entwicklungen sind immer leistungsfähigere und kostengünstigere Technologie- und Kommunikationsinfrastrukturen, die den Personalbedarf in betrieblichen Verwaltungsfunktionen schrumpfen lassen.

Dies ist ein schleichender Prozess, der weitestgehend branchenunabhängig bereits seit 15 bis 20 Jahren anhält. Vor allem die Einführung von Enterprise Resource Planning-Systemen (ERP) und die Integration betriebswirtschaftlicher

Abläufe auf Unternehmensebene legen hierfür den Grundstein. Darüber hinaus setzt sich dieser Trend inzwischen jedoch auch auf unternehmensübergreifender Ebene fort.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass sich die Zahl der Mitarbeiter in betrieblichen Verwaltungsfunktionen deutscher Schlüsselindustrien von derzeit rund 152.000 auf schätzungsweise 34.000 in den kommenden fünf bis zehn Jahren reduzieren wird. Kurzfristig ist in diesen Branchen mit einem Abbau von bis zu 49.000 Arbeitsplätzen zu rechnen.

Bei der Transformation der betrieblichen Verwaltungsfunktionen kommt eine ganze Reihe unterschiedlicher Hebel zum Einsatz, die den jeweiligen Aufwand in diesem Bereich in den nächsten Jahren in Summe um etwa 40 bis 60 Prozent reduzieren werden (vgl. Abb. 1, S. 2).



„Wir befinden uns mitten in einem Strukturwandel, der vergleichbar ist mit der industriellen Revolution zur vorigen Jahrhundertwende – weder umkehrbar noch verhinderbar.“

Prozessintegration

Betriebliche Abläufe werden heute nicht mehr aus funktionaler, sondern aus prozessualer Sicht betrachtet (z.B. Supply Chain). Dies wurde insbesondere durch die Einführung von ERP-Systemen wie beispielsweise SAP ermöglicht.

Hierdurch entfallen viele interne Schnittstellen. Daten werden dabei im Prozess nur noch einmal erfasst und in den Folgeschritten immer wieder genutzt.

Die Vorteile liegen dabei auf der Hand: Weniger Eingabeaufwand bedeutet vor allem auch weniger Fehlerquellen. Außerdem entsteht eine höhere Transparenz über alle Abläufe. Insbesondere „einfache“ Aufgaben, wie beispielsweise Datenerfassung oder -abstimmungen, entfallen. Zudem setzt sich die Integration derzeit auch in den externen Abläufen zwischen Unternehmen fort,

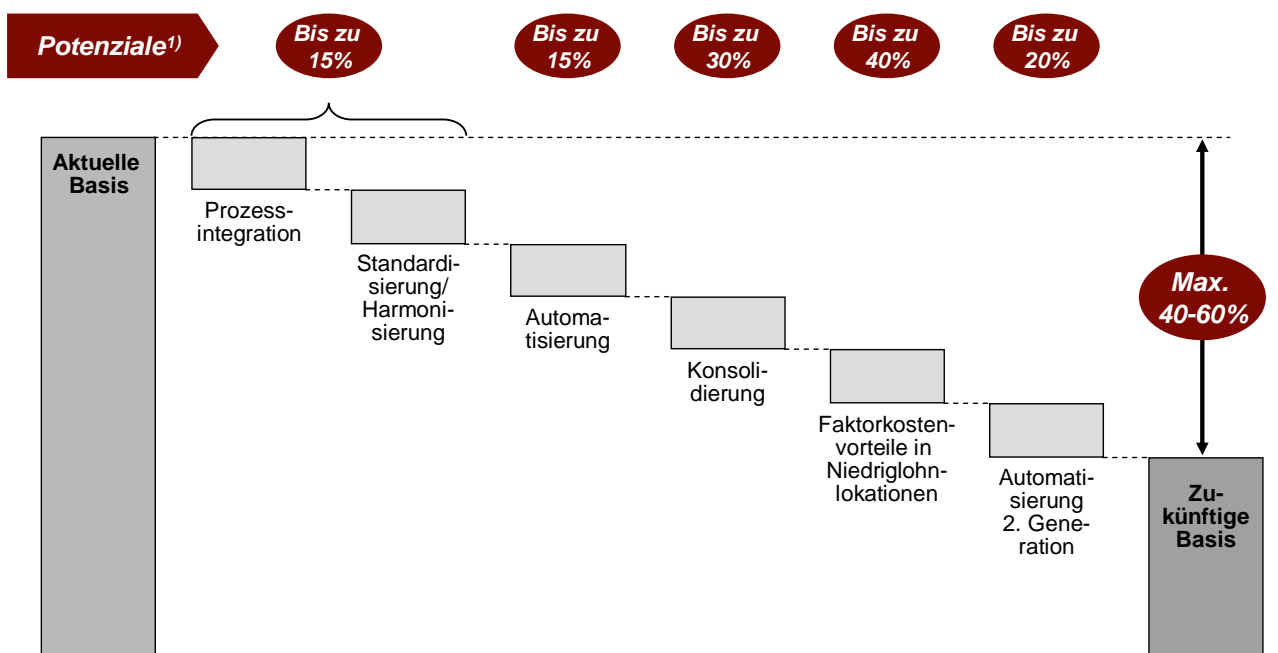
z.B. über den direkten Zugriff auf Abläufe eines Kunden. Bestes Beispiel dafür ist die Automobilindustrie: Mittels eines direkten Zugriffs auf die Systeme der Hersteller können die meisten Zulieferer Just-in-Time liefern und dabei über ein Gutschriftsverfahren abrechnen.

Standardisierung und Harmonisierung

Grundvoraussetzung für industriell gestaltete Verwaltungsprozesse ist eine möglichst hohe Standardisierung der Abläufe. So kann eine kritische Transaktionsmasse erreicht werden, die die Ausnutzung von Skaleneffekten ermöglicht. Gerade in Deutschland und Europa haben sich jedoch viele Unternehmen historisch und kulturell bedingt sehr dezentral entwickelt. Mit der Konsequenz, dass heute auch die betrieblichen Verwaltungsfunktionen innerhalb eines Unternehmens mitunter

sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Standardisierung, beispielsweise über die Nutzung eines einheitlichen Kontenplans in der Buchhaltung, schafft dabei die Basis für einheitliche Prozesse. Diese bieten wiederum in Anlehnung an interne Best Practice-Modelle weiteres Optimierungspotenzial. Ineffektivitäten und Ineffizienzen werden so in den Prozessabläufen beseitigt, was zu einem Wegfall der entsprechenden Aufgaben bzw. Funktionen führt. Im Unterschied zur Standardisierung, die in der Vergangenheit häufig aufgrund einer zu starken Dogmatik nicht die gewünschten Erfolge brachte, berücksichtigt eine Harmonisierung lokale, individuelle Besonderheiten. Dabei wird auf einer höheren Aggregationsstufe harmonisiert, wobei dennoch die gewünschten Effekte in wesentlichem Umfang erreicht werden.

Industrialisierung der betrieblichen Verwaltungsfunktionen: Hebel



1) Einsparpotenziale: A.T. Kearney Erfahrungen, A.T. Kearney/Harris Interactive Studie 2004

Abbildung 1: Hebel

Automatisierung

Moderne IT- und Kommunikationsinfrastrukturen haben die Voraussetzungen dafür geschaffen, betriebliche Verwaltungsprozesse im Sinne einer industriellen Fließbandfertigung weiter zu optimieren. Es können Massendaten gespeichert, verarbeitet und von jedem Ort aus zugänglich gemacht werden. Zudem werden die Erfassung, Verifizierung und Verarbeitung von Daten automatisiert. Moderne Workflowsysteme erlauben z.B. das Einscannen von Rechnungen, die automatische und intelligente Erkennung von Rechnungsinhalten sowie die anschließende automatische Verbuchung und Archivierung ohne weiteren manuellen Eingriff durch Mitarbeiter. Hierdurch werden – analog zur industriellen Revolution – Skaleneffekte ausgenutzt, die zu einer weiteren signifikanten Reduktion von Arbeitsplätzen führen werden.

Konsolidierung

Auf betrieblicher Ebene wird häufig nicht die kritische Masse für die Erzielung von ausreichenden Skaleneffekten sowie zur Rechtfertigung notwendiger Investitionen in die entsprechende IT- und Kommunikationsinfrastruktur erreicht. Doch über neue Organisationsformen wie Shared Services schaffen es Unternehmen, über die Konsolidierung betrieblicher Verwaltungsfunktionen zur gemeinsamen Nutzung verschiedener Betriebe bzw. Unternehmenseinheiten auf nationaler oder sogar übernationaler Ebene diese kritische Masse zu erreichen. Hierdurch können dann alle oben genannten Hebel zum Einsatz kommen und entsprechende Einsparungen erzielt werden.

Faktorkostenvorteile in Niedriglohnlokalationen/ Outsourcing

Auf Basis konsolidierter betrieblicher Verwaltungsfunktionen in Shared Services besteht zudem die Möglichkeit, Faktorkostenvorteile durch die Verlagerung in Niedriglohnlokalationen auszunutzen, wodurch in Deutschland korrespondierende Arbeitsplätze verloren gehen. Für vertriebliche Verwaltungsfunktionen sind dies aus Sicht deutscher Unternehmen vorzugsweise die Länder Osteuropas aufgrund ihrer sprachlichen und kulturellen Nähe.

Die Einspareffekte sind derzeit noch erheblich. Dies liegt unter anderem am starken Lohngefälle, aber auch daran, dass die Lohnkosten aktuell noch den größten Anteil innerhalb der betrieblichen Verwaltungskosten ausmachen. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass die Faktorkostenvorteile sich mittelfristig signifikant reduzieren werden – und somit auch die Attraktivität dieses Hebels. So wird das Lohngefälle in den nachgefragten Verwaltungsfunktionen sehr schnell geringer werden. Bestes Beispiel dafür ist Irland, wo ein Buchhalter mittlerweile bereits genauso teuer ist wie in London.

Zudem wird der Anteil der Lohnkosten zugunsten der IT-Kosten immer kleiner werden. Sehr häufig wird in diesem Zusammenhang auch über die Option Outsourcing nachgedacht. Hierbei werden die betrieblichen Verwaltungsfunktionen von einem externen Dienstleister erbracht, der durch die Zusammenführung mehrerer Kunden die kritische Masse soweit vergrößern kann, dass zusätzliche Potenziale z.B. über Skaleneffekte gehoben werden können.

Dieser Markt befindet sich – zumindest in Europa – allerdings noch in den Kinderschuhen. Es ist hier jedoch durch den Markteintritt neuer Anbieter, u.a. aus Indien, in den kommenden Jahren eine schnelle Entwicklung zu erwarten.

Dieser Untersuchung zugrunde liegt eine Analyse aller relevanten Top-Unternehmen der deutschen Schlüsselindustrien Automobil, Stahl, Pharma, Energie- und Versorgungswirtschaft, Chemie sowie Telekommunikation.

Automatisierung der 2. Generation

Vorschläge zur Automatisierung, die vor einiger Zeit noch als Visionen galten, sind in der Zwischenzeit zum Teil bereits Realität geworden: Bestes Beispiel dafür ist die volle Integration und Automatisierung betrieblicher Verwaltungsabläufe über Unternehmensgrenzen hinweg, z.B. durch rein elektronisches Versenden und Verarbeiten von Rechnungen oder eine automatische Bestellauslösung.

Enorme Potenziale liegen hier vor allem in einer noch stärkeren Automatisierung der daraus resultierenden Abläufe, z.B. im Sinne einer vollautomatischen Buchhaltung („Lights-out Accounting“).

Teilweise fehlen allerdings heute hierzu noch die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen, die sich aber durchaus in den kommenden Jahren ergeben könnten.

Entwicklung Anzahl der Mitarbeiter in betrieblichen Verwaltungsfunktionen (in Tsd.)

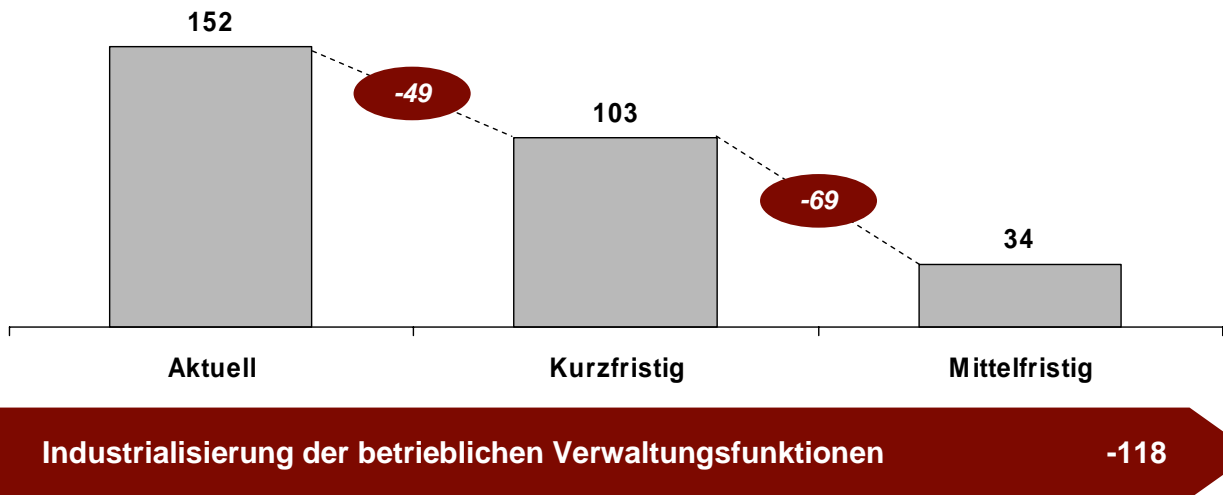


Abbildung 2: Entwicklung Anzahl der Mitarbeiter

Fazit

Die hier aufgezeigten Hebel müssen nicht zwangsläufig sequentiell in immer der gleichen Reihenfolge erfolgen: Unternehmen (z.B. global agierende Automobilhersteller) haben bereits gute Erfolge mit einer Konsolidierung zeitlich vor einer Standardisierung erzielt und dadurch eine schnelle Kostenreduzierung erreicht. Es gibt keinen einheitlichen Ansatz zur Optimierung der Verwaltungsfunktionen, der auf alle Unternehmen anwendbar wäre. Zur Erzielung

optimaler Ergebnisse ist die Auswahl und Sequenz der Hebel den individuellen Rahmenbedingungen der Unternehmen anzupassen. Je nach Ausgangslage kann es beispielsweise in einem Fall Sinn machen, über Konsolidierung in Shared Services nachzudenken, während in einem anderen Fall dies aufgrund fehlender kritischer Masse überhaupt keinen Sinn machen würde.

Laut vorliegender Studie werden die hier beschriebenen Hebel vor allem das Finanz- und Rechnungswesen (43 Pro-

zent), die Informationstechnologie (29 Prozent) sowie das Personalwesen (13 Prozent) und den allgemeinen Einkauf (zehn Prozent) betreffen. Weniger stark wird dies für die Funktionen Kommunikation (vier Prozent) sowie Recht und Steuern (ein Prozent) gelten. Der größte Anteil wird dabei auf Unternehmen der Automobilindustrie (41 Prozent) und der Energie- und Versorgungswirtschaft (23 Prozent) entfallen, die zusammen mehr als die Hälfte des Strukturwandels zu tragen haben werden.

Autor dieser Studie ist: Stephan Frettlöhr, Prinzipal, A.T. Kearney

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Lenbachplatz 5
80333 München

Tel.: +49-(0)89-5156-0
Fax: +49-(0)89-5156-8983
Email: marcom@atkearney.de
www.atkearney.de