

13

„Outsourcing“

Kernkompetenzen

Beschreibung:

- "A Core Competency is a deep proficiency that enables a company to deliver unique value to customers. It embodies an organization's collective learning, particularly of how to coordinate diverse production skills and integrate multiple technologies.
- Such a Core Competency creates sustainable competitive advantage for a company and helps it branch into a wide variety of related markets. Core Competencies also contribute substantially to the benefits a company's products offer customers.
- The litmus test of a Core Competency? It's hard for competitors to copy or procure.
- Understanding Core Competencies allows companies to invest in the strengths that differentiate them and set strategies that unify their entire organization."

Outsourcing

Beschreibung:

- "When Outsourcing, a company uses third parties to perform noncore business activities.
- Contracting third parties enables a company to focus its efforts on its core competencies. Many companies find that Outsourcing reduces cost and improves performance of the activity. Third parties that specialize in an activity are likely to be lower cost and more effective, given their focus and scale.
- Through Outsourcing, a company can access the state of the art in all of its business activities without having to master each one internally."

Vorgehen

- "Determine whether the activity to outsource is a core competency.
- Evaluate the financial impact of Outsourcing.
- Assess the nonfinancial costs and advantages of Outsourcing.
- Choose an Outsourcing partner and contract the relationship."

Gründe für Outsourcing



- Reduktion von Kosten und Steigerung der Effizienz
 - Verbesserungen der operativen Leistungsfähigkeit
 - Ausnutzen von z.B. der Innovationsfähigkeit des Partners
 - Abtrennung von Problembereichen aus dem Betrieb
 - Kopieren von Aktivitäten der Wettbewerber
-
- Umgangssprachlich:
 - Do what you do best, outsource the rest
 - Outsourcing = (do my) mess for less

Vorgehen beim Outsourcing

- Feststellen, dass es sich bei der auszulagernden Aktivität nicht um eine Kernkompetenz handelt
- Bewerten der **finanziellen** Auswirkungen, d.h. Kosten und Nutzen
- Evaluieren der **nichtfinanziellen** Vor- und Nachteile
- Auswahl eines Outsourcing-Partners und Vertragsgestaltung



Erfolgsfaktoren beim Outsourcing

- Sorgfältige **Auswahl** der auszulagernden Funktionen
- **Vertragslaufzeit**
- **Vertragsgestaltung** mit einer Mischung aus detaillierten Vereinbarungen und gleichzeitiger Flexibilität
- Einbeziehen des **Top-Managements** in die Outsourcing-Entscheidung
- Verständnis über und Management der verschiedenen auftretenden Kostentypen
- Internes und externes **Beziehungsmanagement**
- Fähigkeiten, die als Rumpf behalten werden müssen sowie die sorgfältige Auswahl von Personal für diese Aufgaben



Unwort des Jahres: Shortlist 1996



- **Rentnerschwemme:** Falsches, angstausslösendes Naturbild für einen sozialpolitischen Sachverhalt.
- **Flexibilisierung:** Bezeichnung für eine betriebswirtschaftliche Strategie, die den Wert aktiver individueller »Flexibilität« leugnet, diesen Begriff aber schön-färberisch ausbeutet.
- ➔ ▪ **Outsourcing:** Imponierwort, das der Auslagerung/Vernichtung von Arbeitsplätzen einen seriösen Anstrich zu geben versucht. (Outplacement)
- **Umbau des Sozialstaates:** Missbräuchliche Verwendung einer [Auf-] Baumetapher.
- **Gesundheitsreform:** Missbräuchliche Verwendung des positiv besetzten Begriffs »Reform«.
- **Sozialhygiene:** Höchst problematische Anwendung von Hygienevorstellungen auf soziale Sachverhalte; vgl. »Rassenhygiene«, »ethnische Säuberungen«.

Nearshore & Offshore: Am Beispiel der Perspektive eines deutschen Unternehmens



Onshore (Inhouse), Nearshore, Offshore

Inhouse	Offshore	Nearshore
Costs are well known	Significant cost reduction possible: Low labor costs, high transaction costs	Cost reduction possible: Low labor costs, medium transaction costs
Everybody shares <u>similar Culture</u> (cultural backgrounds)	Cultural differences exist	Less cultural differences, team culture may dominate
Interaction: Developer teams work on-site or <u>close by</u>	Developer teams are far away and visiting them requires a lot of time and money	Developer teams usually can be visited in one business day (including return flight)
Same Rhythm	Some regions do have huge time zone differences, coordination gets more complicated	Only minor time zone differences, same rhythm can be established
Less Flexibility because all resources are <u>allocated</u> to save costs	High flexibility, high variance of quality of the assigned developers	In most cases quite flexible regarding team size
Everybody speaks the same Language (...)	Depending on country English is well established as second language	English, Russian, some German, French
Legal security	Depending on the country there might be huge legal ramifications	Legal systems are quite similar, sometimes under EU law

Beispiel: IT-Outsourcing (Collaboration)



Ein internationaler
Energie- und
Petrochemie-
Konzern mit rund
102 000
Mitarbeitern in über
100 Ländern

HERAUSFORDERUNG

- Erleichterung der stand-ortübergreifenden Zusammenarbeit
- Gesicherte Umgebungen für den Infoaustausch
- Größere **Synergieeffekte** und Einsparpotenziale

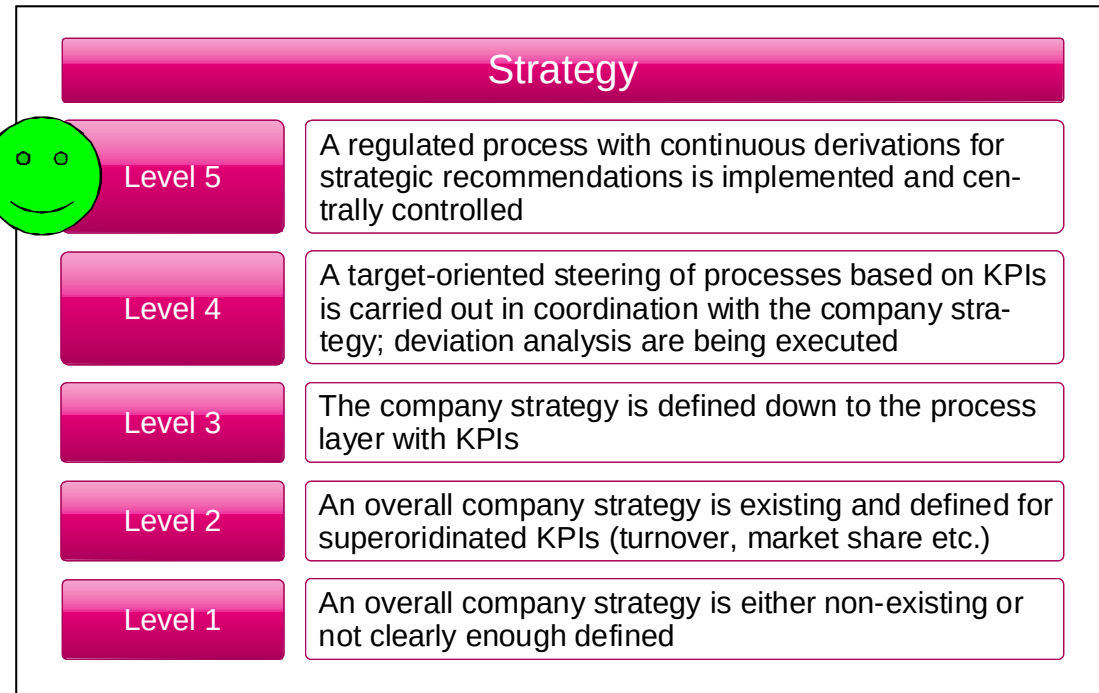
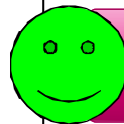
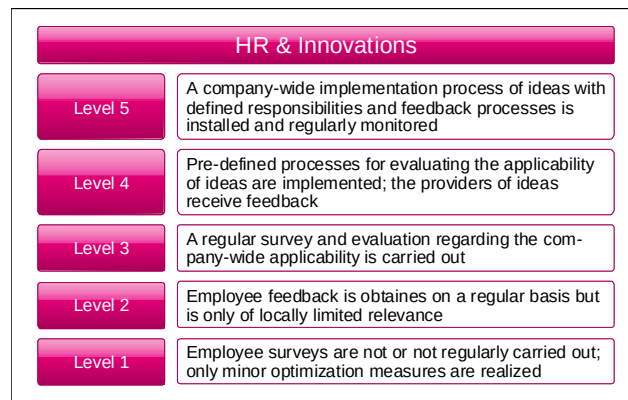
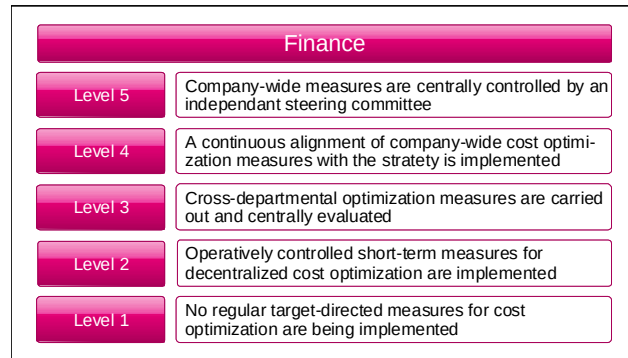
DIE LÖSUNG

- 3 Farmen: Standard **MS SharePoint** 2010, TSI Sharepoint 2010 für spez. Anwendungen, „FAST“ (Volltext-/Metadatensuche)
- Cross-Farm Services z. B. Web Analytics, Identity + Access Management (Single-Sign-On)
- Ausgelegt für 150 000 Benutzer, 300 Terabyte Speicher

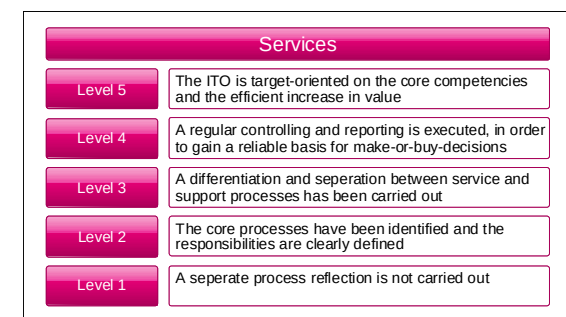
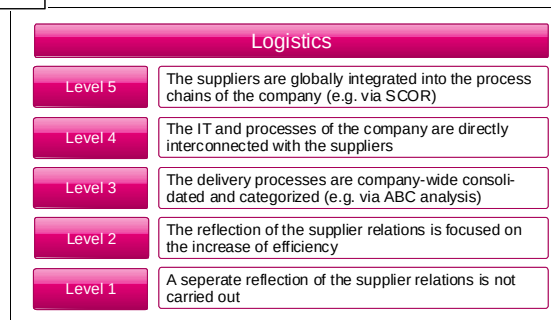
DER KUNDENNUTZEN

- Technische „**Standard**“ Benefits: **Skalierbarkeit**, Kosteneffizienz, pay per use, vereinfachte Maintenance
- Mit Standard-Collaboration-Funktionalitäten erhalten Mitarbeiter weltweit Zugang zu relevanten Informationen – ohne Format oder Ablageort kennen zu müssen

Outsourcing-Reifegrad-Modell



- Wie reif ist meine Organisation in einem Thema und für das Outsourcing?





Diskussion:

- 1) Bitte beschreiben Sie das Konzept Outsourcing mit eigenen Worten.
- 2) Aktivitäten werden häufig zu Nearshore- oder Offshore-Standorten verlagert. Was sind die Gründe hierfür? Können Sie Risiken identifizieren?
- 3) Neben Nearshore und Offshore wird manchmal auch von Bestshore und Rightshore gesprochen. Was könnte hiermit gemeint sein?
- 4) Das Konzept der Reifegradmodelle findet sich auch (in ähnlicher Form) in anderen Bereichen. Kennen Sie welche?
- 5) Bitte entwickeln Sie ein kleines Reifegradmodell mit zwei Dimensionen und jeweils drei Stufen für eine Domäne Ihrer Wahl!

14

„Change Management“

Top 3 Anlässe

für Veränderung (2003-2012)

Quelle: Capgemini Consulting GmbH,
Change Management Studie 2012



Veränderte
Unternehmensstrategie



Restrukturierung/
Reorganisation



Kostensenkungs-
programme

Die Top 3 Herausforderungen

sind sog. „Weiche“ Faktoren:

Quelle: IBM - „Making Change Work“, 2008

58%

Verändern von Denkweisen
und Einstellungen

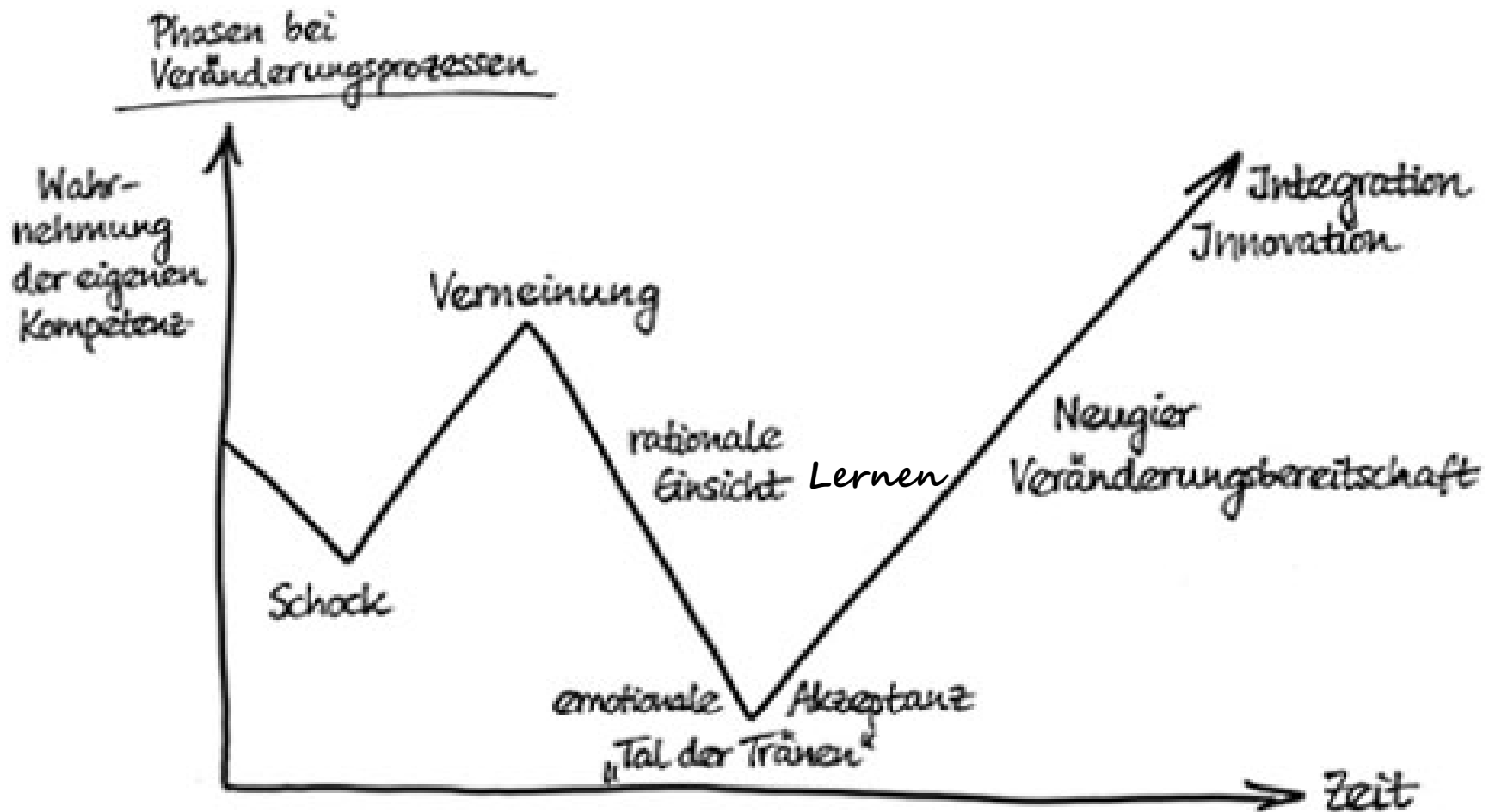
49%

Unternehmenskultur

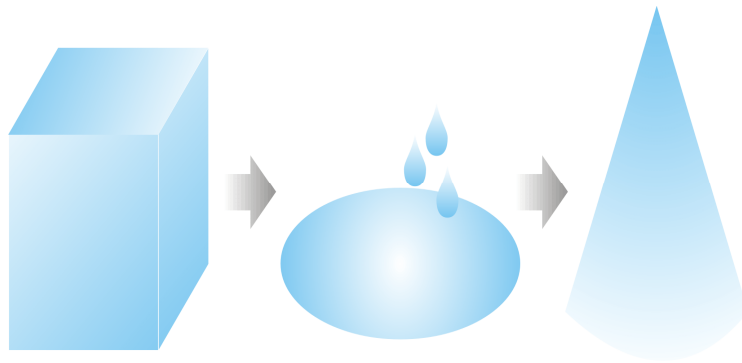
40%

Unterschätzung der
Komplexität

Typisches Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen



Kurt Lewin: „Drei Phasen“-Modell



Grundidee:

Dieses klassische Modell geht davon aus, dass Verhaltensänderungen drei Phasen **benötigen**

1. Phase: Unfreeze (Auftauen)

- Vorbereiten einer Veränderung
- Kommunikation von Veränderungsplänen
- **Einbeziehung** von Betroffenen
- Zeit einräumen, damit sich Betroffene vorbereiten können
- System wird „weich“ und **veränderbar**

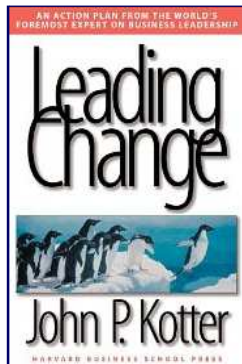
2. Phase: Change (Bewegen)

- Durchführung der Änderung
- Direktes Eingreifen der Verantwortlichen
- Training und Überwachung des Prozesses

3. Phase: Refreezing (Einfrieren)

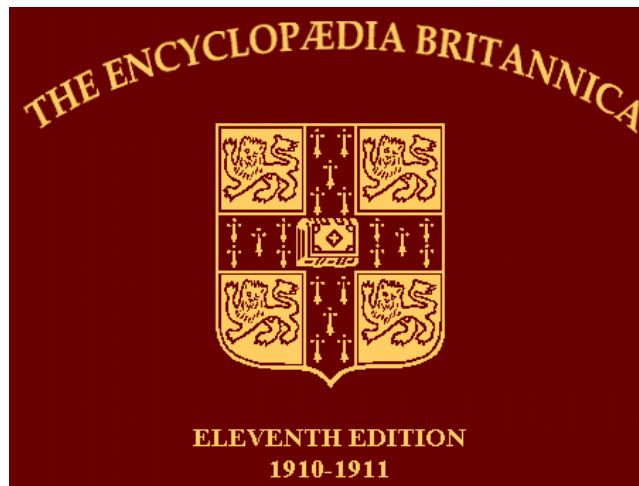
- „Umgewöhnen“ der Gruppe
- Einpassen des neuen Prozesses
- „Dazugehörigkeit“ und **Normalität**

8-Schritte-Modell von Kotter: Übersicht



Encyclopaedia Britannica

- 100.000 Stück verkauft in 1990
- 2.000 Mitarbeiter im Direktvertrieb
- 15 Auflagen seit 1768
- 32 Bände



Encyclopaedia Britannica

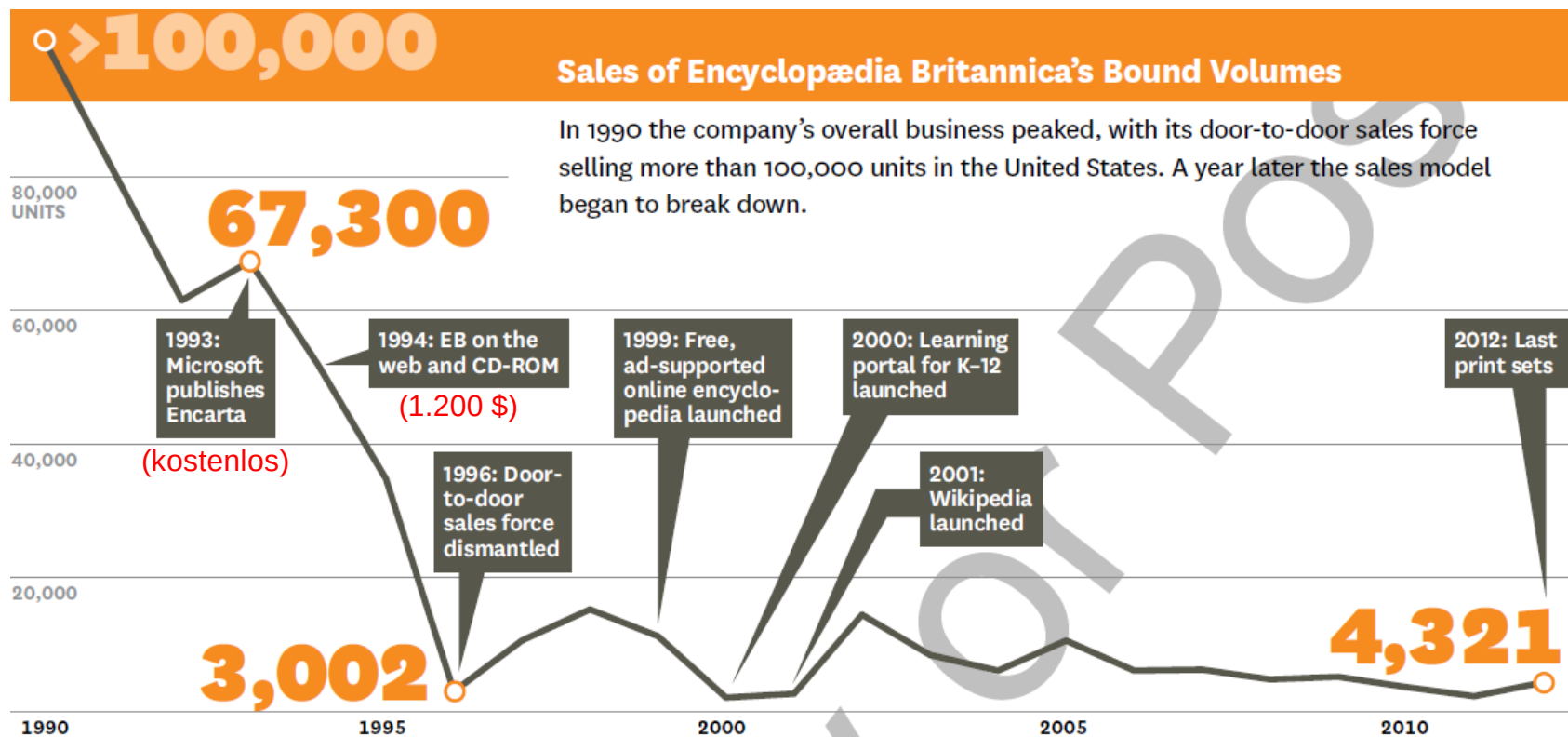
- Zweite Auflage, 1778



- Aktuelle Auflage, 2013

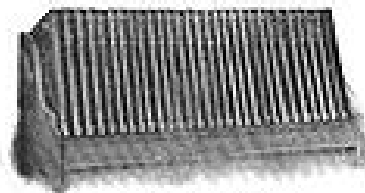


Verkaufszahlen und ausgewählte Ereignisse



Entwicklungsstufen

WHEN IN DOUBT—"LOOK IT UP" IN
The
Encyclopaedia Britannica



Over 34th Edition issued 1910-11 by the
CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS (England)

The Sum of Human
Knowledge

29 volumes, 28,150 pages,
44,000,000 words of text.
Printed on thin, but strong
opaque India paper, each
volume but one inch in
thickness.

THE BOOK TO ASK QUESTIONS OF

FOR READING OR FOR STUDY



Portfolio 2015

- Encyclopaedia Britannica



(Digitale) Enzyklopädie

- Britannica Digital Learning



Software für Klassen und Lehrer im primären und sekundären Bildungsbereich

- Britannica Kids



Software, Apps und Informationen für jüngere Schüler

- Merriam-Webster



On- und Offline Sprachinformationen (z.B. Wörterbücher)

- Britannica Knowledge Systems



Services rund um Entscheidungsunterstützung für Verteidigung, Heimatschutz, öffentlicher Sektor



Diskussion:

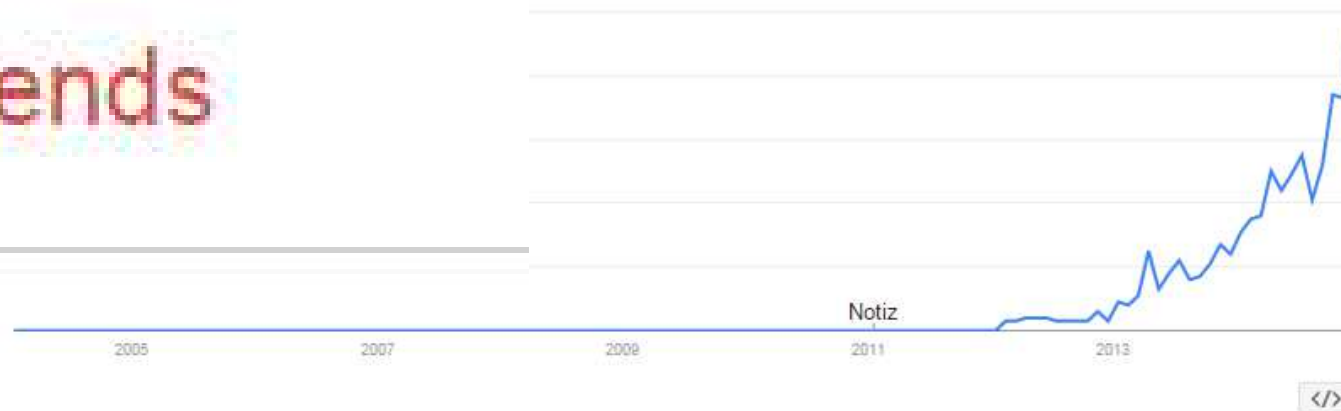
- 1) Welche Ängste und Befürchtungen könnten Mitarbeiter haben, deren Abteilung reorganisiert oder aufgelöst wird?
- 2) Wie könnte man diesen Ängsten und Befürchtungen begegnen?
- 3) Bitte beschreiben Sie das typische Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen mit eigenen Worten!
- 4) Bitte beschreiben Sie das 3-Phasen-Modell nach Lewin mit eigenen Worten!
- 5) Bitte versuchen Sie, die Veränderungen der EB auf das typische Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen zu übertragen! Welche Entwicklung oder Situation der EB ordnen Sie welchem Schritt zu? Warum?



Google

Trends

☐ Nachrichtenschlagzeilen ☐ Prognose [?](#)



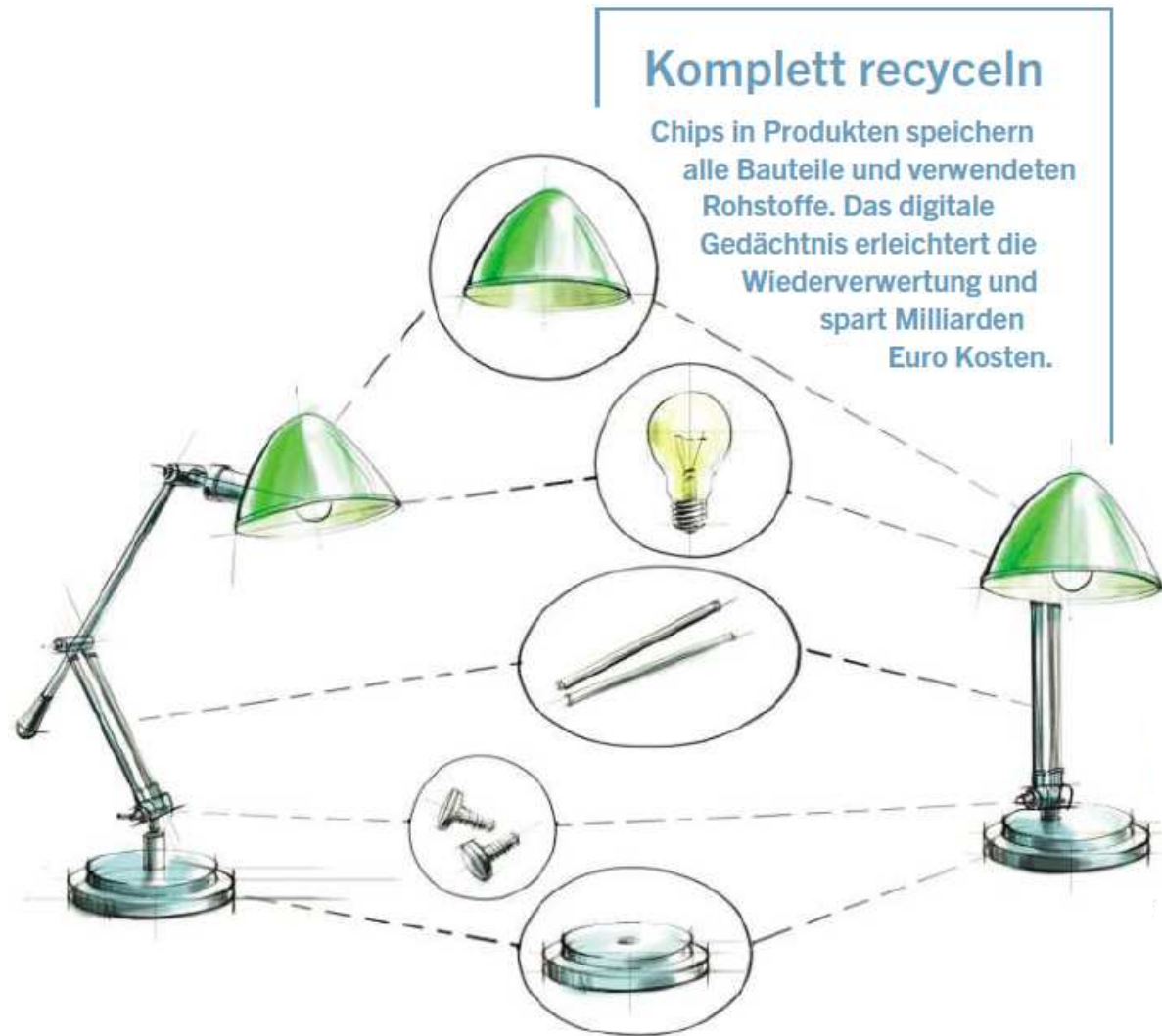
Regionales Interesse [?](#)

Weltweit > Deutschland

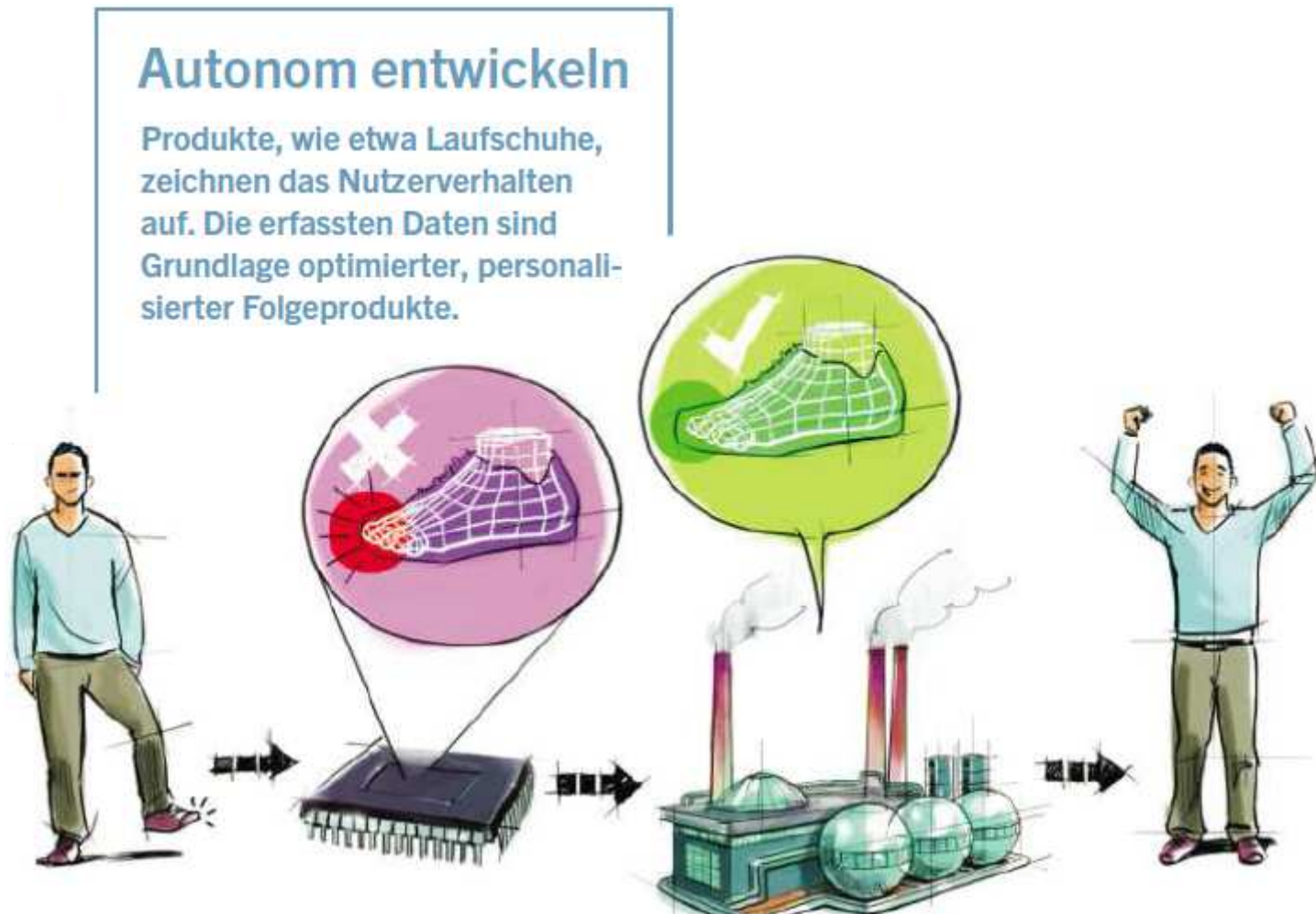


Unterregion Stadt	
Baden-Württemberg	100
Bayern	79
Berlin	62
Nordrhein-Westfalen	54
Sachsen	50
Niedersachsen	48
Hessen	36

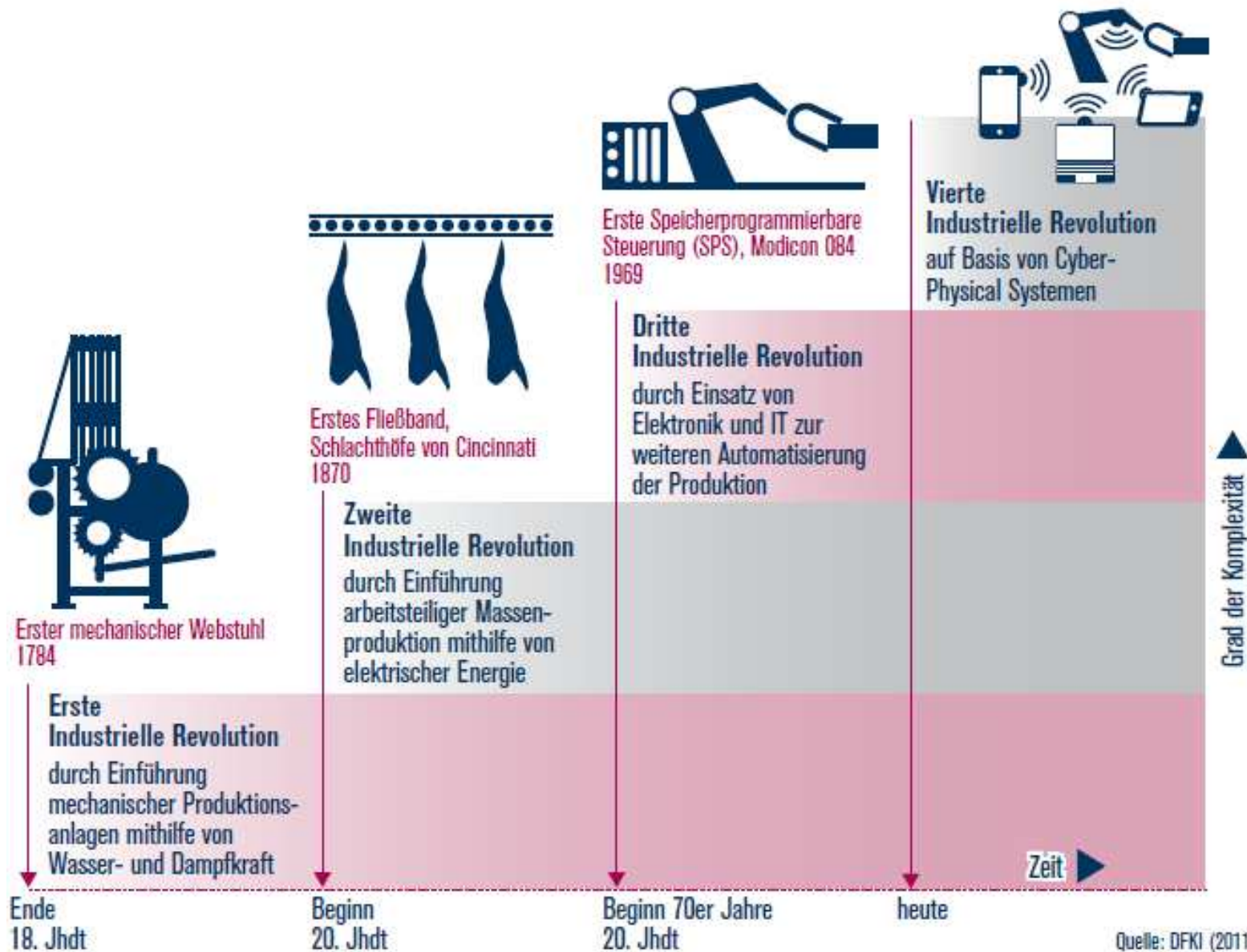
Anwendungsszenario: Recycling



Anwendungsszenario: Autonome Produkt-(Weiter-) Entwicklung

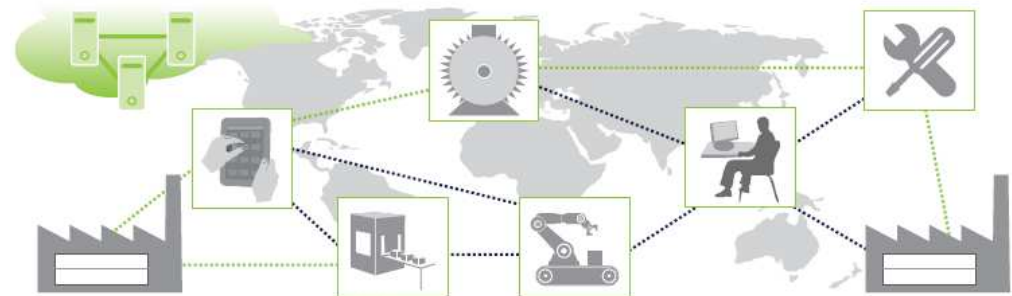


Industrie 4.0: Vier Stufen der Industriellen

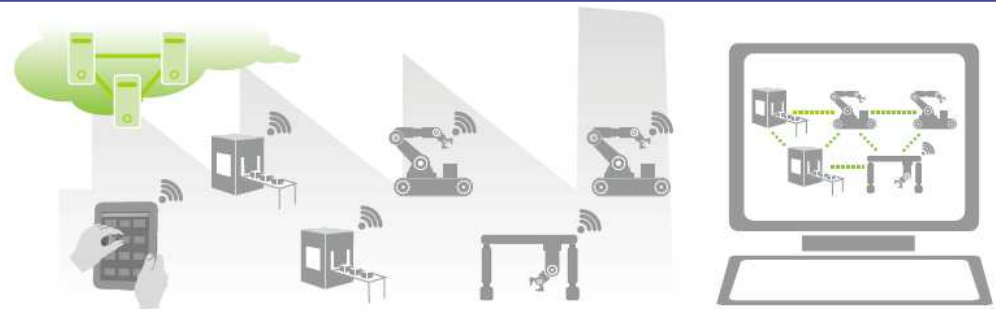


Drei Elemente der nationalen „Dualen Industrie 4.0-Strategie“ (Ziel: Leitmarkt- und Leitanbieter)

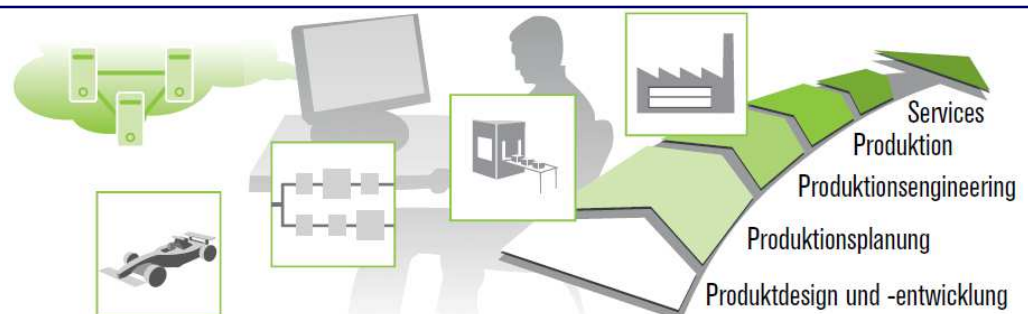
Horizontale Integration über
Wertschöpfungsnetzwerke
(gleiche Branche)



Vertikale Integration und
vernetzte Produktionssysteme
(„Smart Factory“)

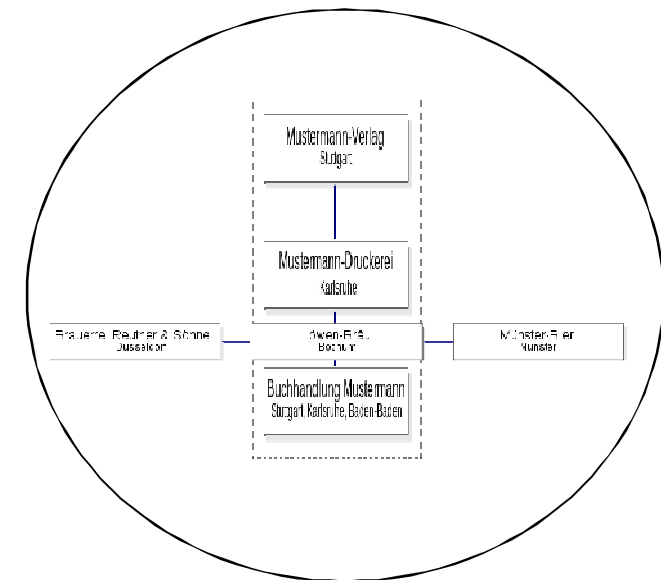
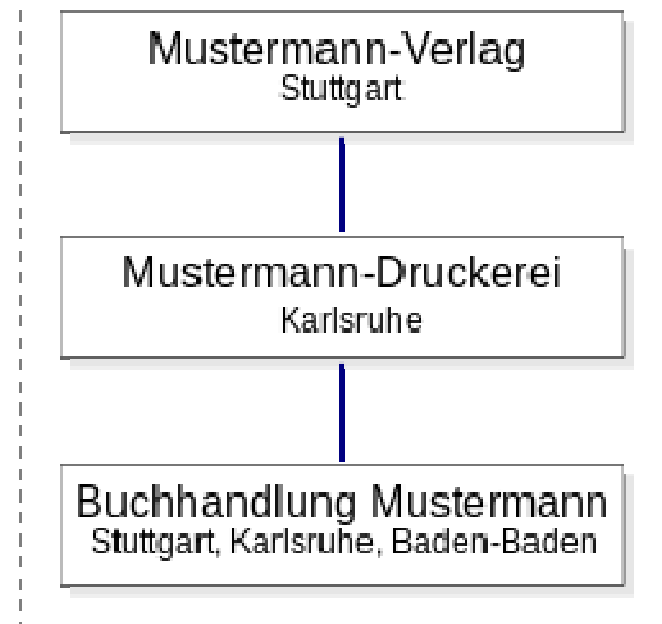


Durchgängigkeit des
Engineerings über die gesamte
Wertschöpfungskette



Vertikaler Konzern

Mustermann-Konzern



Horizontaler Konzern

Reuther-Konzern



Smart Factory: Entwicklungspfad

	Gestern Industrie 1.0 und 2.0	Heute Industrie 3.0	Morgen Industrie 4.0
Supersystem	Analog-Kommunikation • Heimatmärkte • Großrechner	Internet und Intranet • Exportmärkte • PCs	Internet der Dinge • Lokalisierte Märkte • Mobile & Cloud Computing
System	Neo-Taylorismus • <u>Vorratsfertigung</u> • Verrichtungsorientierung • Meister-Organisation	Lean Production • JiT-Produktion • Prozessorientierung • Team-Organisation	Smart Factory • Individualproduktion • Resiliente Produktion • Augmented Operators
Subsystem	Mechanisierung • Konv. Maschinen • Arbeitspläne • Zeichenbretter • Handräder	Automatisierung • CNC-Maschinen • ERP / MES • 3D-CAD / CAD-CAM • Bedienpulte	Virtualisierung • Social Machines • Virtual Production • Smart Products • Mobile Devices

Quelle: Trumpf



OK, das Schlagwort „Industrie 4.0“ habe ich jetzt verstanden...



... aber wie finde ich jetzt heraus, welche Auswirkungen das auf mein Unternehmen und mich hat, wenn ich keine große Forschungsabteilung habe?

*→ Beispiel: Auswirkungen auf IT-Markt
(Anbieter- und Nachfragersicht)*



Pierre Audoin Consultants

Eigenbeschreibung:

- „PAC liefert fokussierte und objektive Antworten auf die Wachstumsherausforderungen der Akteure im Markt für Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK) von der Strategie bis zur Umsetzung.
- Pierre Audoin Consultants wurde 1976 gegründet und ist ein unabhängiges Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für den Software- und ITK-Services-Markt.
- Wir unterstützen ITK-Anbieter mit quantitativen und qualitativen Marktanalysen sowie strategischer und operativer Beratung.
- CIOs und Finanzinvestoren beraten wir bei der Bewertung von ITK-Anbietern und -Lösungen und begleiten sie bei ihren Investitionsentscheidungen.
- Öffentliche Organisationen und Verbände bauen auf unsere Analysen und Empfehlungen als Grundlage für die Gestaltung ihrer ITK-Politik.“

Marktforschung: Typischer Ablauf aus Kundensicht

- 1 Kundeninterne Beschreibung der Fragestellung
- 2 Briefing des Marktforschungsunternehmens durch den Kunden (verbal oder schriftlich)
- 3 Auftragsklärung, d.h. ggf. Rückfragen des Auftragnehmers
- 4 Durchführung der Marktforschung
- 5 Ergebnispräsentation durch Marktforschungsunternehmen und Diskussion mit Kunden
- 6 Kundeninterne Ergebnisverwendung (?)



Diskussion:

- 1) Bitte ordnen Sie den Begriff Industrie 4.0 bzw. die Vierte Industrielle Revolution in den Kontext der bisher kennengelernten Industriellen Revolutionen ein. Welche Veränderungen haben stattgefunden?
- 2) Bitte versuchen Sie mit eigenen Worten zu beschreiben, wie eine Smart Factory in der Industrie 4.0 funktioniert!
- 3) Welche Auswirkungen des Internet der Dinge, der Digital Transformation etc. können Sie sich im Vertrieb und Service vorstellen?
- 4) Bitte erläutern Sie mit eigenen Worten, für welche Zwecke Marktforschungsunternehmen beauftragt werden!
- 5) Bitte identifizieren Sie ein Thema, für das Sie heute ein Marktforschungsunternehmen einsetzen würden und formulieren Sie möglichst konkret eine Aufgabenstellung für dieses! (Alternativ: ... eine Aufgabenstellung im Umfeld des Cloud Computings!)