

Inhalt

Vorwort	11
Ein Brief an die Leser	11
Outsourcing ist die schärfste Waffe in unserem Arsenal	12
Outsourcing und sein schlechter Ruf	12
Alles eine Frage des Verständnisses	13
Warum dieses Buch geschrieben wurde	14
Von der Beobachtung zur Roadmap	15
Hohe Leistungsfähigkeit verbunden mit Verantwortung	16
Die Autoren dieses Buches	17
Liste der verwendeten Abkürzungen	18
Danksagung	20
Einleitung	21
Warum Sie outsourcen sollten	21
Outsourcing: Was ist das überhaupt?	21
Wie kann man „Outsourcing“ kurz definieren?	22
Unsere Definition	24
Wie Sie Ihre M&A-Kompetenzen zu Ihrem Vorteil einsetzen	26
Die sechs Grundsätze für erfolgreiches Outsourcing	28
Unsere Vorgehensweise in diesem Buch	28
Kapitel 1 Die eindeutige Ausrichtung von Vereinbarung und Strategie	33
Der Blick über das auslösende Ereignis hinaus	34
Der Gesamtzusammenhang	35
Geheime Gespräche	36
In einer Sackgasse?	37
Die Entschlossenheit, den Schritt zu wagen	38

Absolute Klarheit	39
Was trauen Sie sich zu?	42
Eine Frage der Emotionen	47
Wie Sie die Vereinbarung lenken	48
Soll man mit dem Feind sprechen?	50
Ein Vergleich zwischen internem und externem Sourcing	52
Ein Vergleich zwischen Technologie-Outsourcing und Business- Process-Outsourcing (BPO)	55
Ein Vergleich zwischen BPO und Business-Transformation- Outsourcing (BTO)	57
Business-Process-Outsourcing im Aufwind	58
Ein Selbsttest für CEOs zum Thema BTO	60
Kapitel 2 Risikoreduzierung	65
Der Stakeholder-Kontext des Umfeldes	66
Wie Sie die praktischen Grundlagen des Vertrages vermitteln	69
Wie Sie sich schon vor dem Start auf den Ausstieg vorbereiten	71
Gründe für eine Trennung	72
Die genaue Spezifizierung der Risikofaktoren im Vertragsanhang	73
Der Schutz des geistigen Eigentums	75
Das Management mehrerer Zulieferer gleichzeitig: „Best-of-Breed“	76
Wie Sie die Schnittstellen bestimmen	77
Die Auswahl eines Hauptauftragnehmers	78
Sie sollten wirklich an alles denken: Wie sich ein Meltdown verkräften lässt	80
Risikorelevante Fragen an den Zulieferer	81
Onshore oder Offshore: Risiko oder Wirtschaftlichkeit?	82
Keine Frage von alles oder nichts	83
Die Onshore-Präsenz von Offshore-Anbietern	85
Kapitel 3 Der klare gemeinsame Wert	89
Modell „Freier Handel“ oder Protektionismus?	90
Wie Sie eine Win-win-Situation erreichen	91
Wie Sie mit gemeinsamen Erwartungen und Zielen eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen	92
Die Ursachen einer Niederlage	94
Wie Sie den eingeschlagenen Kurs beibehalten	95
Wie Sie vermeiden, zwischen Vertragsklauseln eingeklemmt zu werden	96
Erfolg bei der Einigung	96
Keine falschen Tatsachen vortäuschen!	97

Wohin ist das „A-Team“ verschwunden?	100
Das Wesentliche schwarz auf weiß	101
Der Wert der Beständigkeit	101
Die Abwägung zwischen Beschaffungsdruck und Beziehungsaufbau	103
Externe Beratung: Nutzen oder Schaden?	104
Verhandlungsvorbereitende Workshops	105
Wie Sie den Business Case anhand der Grundsätze des M&A bewerten	106
Wie Sie das Nutzenversprechen einem Stresstest unterziehen	107
Und so geht es dann weiter	108
Kapitel 4 Wertorientierte Verhandlungen	111
Kostensenkung oder Transformation?	112
Eine klare strategische Perspektive auf beiden Seiten	113
Nicht gestellte Fragen	113
Wie Sie „die Torpfosten aufstellen“	114
Offenlegung: Vorsicht vor unangenehmen Überraschungen!	115
Voraussetzungen und Motivationen bei der Vereinbarung	117
Regelmäßige Projektaktualisierungen – wie bei M&A	118
Können Sie mit diesen Leuten zusammenarbeiten?	119
Der menschliche Faktor	120
Interne SLAs: ein Schritt in die richtige Richtung	121
Kontrollierbar, aber nicht autonom	122
Aus der Kundenperspektive	123
Wie sich juristisches „Fachchinesisch“ vermeiden lässt	124
Überprüfen Sie regelmäßig den ökonomischen Wert der Vereinbarung ...	125
... sogar bis zu der Frage, ob die Vereinbarung noch sinnvoll ist	126
Homöopathie oder chirurgischer Eingriff?	128
Überprüfen Sie das Projekt immer wieder	129
Die Ausrichtung auf eine Win-win-Situation	130
Kapitel 5 Der Übergang zu einem neuen Denken	133
Offenheit oder Geheimhaltung?	134
Wie Sie das Kommunikationsmuster festlegen	135
Eine kohärente Story	136
Die Rolle von FAQs	137
Veränderung + Ungewissheit = Leid	138
Governance und Steuerung: Seien Sie ganzheitlich – und rigoros	139
Dokumentieren Sie den Ausgangs- und den Endzustand	140

Der stabile, belastbare Rahmen	141
Wie Sie vermeiden können, dass es Gewinner und Verlierer gibt ...	142
Die Entstehung der Nutzen und ihre Verteilung	143
Die Rache des Zulieferers	144
Wie Sie Nutzen und Ärger gleichmäßig verteilen	145
Was bleibt übrig?	146
Wie Sie Funktionsstörungen vermeiden	147
Der richtige Umfang für die verbleibende Restorganisation	149
Definition und Überwachung der Rollen	150
Wie Sie die gemeinsame Ausrichtung stabilisieren	151
Die Verknüpfung mit den Interessen der Nutzer	151
Die Kundenwahrnehmung ist die Realität	153
Der Einsatz von externen Beratern für ein frühzeitiges Benchmarking	153
Externe Branchenkennczahlen	155
 Kapitel 6 Die Realisierung der Nutzen	 159
Denken Sie voraus?	160
Die Definition der Rolle des verbleibenden Teams	161
Wie Sie das Steuer in der Hand behalten	162
Zehn Kernkompetenzen – richtig platziert	163
Eindeutige Verantwortlichkeiten in einem veränderlichen Umfeld	165
Wie Sie Reife entwickeln	167
... unterstützt durch Kontinuität	169
Messgrößen für Verbesserungen	169
Wie machen Sie aus der Outsourcing-Beziehung „eine gut geölte Maschine“?	171
Benchmarking beim BPO: ein Do-it-yourself-Ansatz	172
Sinnvolle Ergebnisse mit SLAs	173
Die Zielrichtung: eine Gewinnverteilung auf Basis von Messgrößen	173
Eine Hierarchie der Messgrößen	176
Die Rolle der Governance beim Beziehungs- und Vertrags- management	177
Wie sie eine lückenlose und effektive Kommunikation pflegen	178
Dienstleistungen, die über die KPIs hinausgehen: die Bereitschaft zur Flexibilität	180
Eine Rückkehr zu Projekten mit dem Charakter von „Freundschaftsdiensten“?	181
Markenschädigung: eine andere Bezeichnung für Folgeschäden?	182
Ständiger Zugriff auf Innovation	183

Freie Bahn für Innovationen	184
Wie sie zukünftige Risiken durch Flexibilität bewältigen können	186
Gegenseitige Offenheit auf der Führungsebene zum beiderseitigen Nutzen	187
Die Rolle von „Trust Brokers“	188
Der Aufbau vertrauensvoller Outsourcing-Beziehungen: ein Leitfaden	190
Das Führungsteam des Zulieferunternehmens muss Reife und Visionskraft entwickeln	191
Die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Ansatz	193
Wie Sie mit den Investmentmärkten zurechtkommen	194
Herausforderungen für die Führungskräfte der Zulieferer	196
Kapitel 7 Fazit: Das ultimative Führungsinstrument	201
Die Sourcing-Revolution?	202
Neuland	203
Gesellschaften im Wettbewerb	204
Die Philosophie des Sourcings	205
Der Zulieferer der Zukunft	207
... und das Sourcing-Netz	208
Die Gewinnung größerer Flexibilität	210
... mithilfe der neuen Generation von Zulieferern	211
Passen die Strategien zusammen?	212
Anstelle eines Bastards eine hybride Kultur	213
Von den Kosten über die Qualität	214
... zur Innovation	215
Eine Struktur zur Verbesserung der Qualität	216
Wie Sie die Blockade aufbrechen	217
Gemeinsame Nutzen aus der Innovation	218
Die Erweiterung des Blickfelds	221
Von der Einzeltransaktion zum Lebenszyklus	222
Wie Sie die Verantwortung übernehmen	223
Ein Blick in die Zukunft: Strategie, Sourcing und Shareholder- Aktivismus	225
Der Einfluss der Aktionäre nimmt weltweit zu	228
Die Wachsamkeit der Investoren verlagert sich von M&A auf Outsourcing	229
Schulter an Schulter	230
Kapitel 8 Sind Sie bereit zum Outsourcing?	235

Kapitel 9	Fünf Schlüsselbereiche, auf die Sie ihren Fokus richten müssen	241
	Spezialthema 1: Financial Engineering	242
	Spezialthema 2: Juristische Fragestellungen	246
	Spezialthema 3: Fragen der Kommunikation	251
	Spezialthema 4: Human Resources und die damit verbundenen Probleme	261
	Spezialthema 5: Steuerliche Fragen	266
Kapitel 10	Erfahrungswerte	271
	Fallstudie 1: Fin-Force	272
	Fallstudie 2: GECIS/Genpact	279
	Fallstudie 3: J. Sainsbury	284
	Fallstudie 4: Aegon/GRE	289
	Fallstudie 5: BP	293
	Fallstudie 6: Nextel Communications	299
	Fallstudie 7: JP Morgan	304
	Fallstudie 8: BT/Accenture und HR-Outsourcing	311
Register		319