



Fallstudie

Auslagerung der Konfigurierung von Transportsystemen

Ausgangslage

Die Firma X stellt Transportsysteme her. Jedes System wird kundenspezifisch aus modularen Elementen zusammengestellt, abhängig von Kapazität, Distanzen, Transportgut und weiteren Parametern.

Die präzise Konfigurierung der Systeme in der Angebots- und Realisierungsphase beeinflusst massgeblich die Kundenzufriedenheit und den wirtschaftlichen Erfolg jedes Projektes. Um hier die Fehlerquote zu senken, hat Firma X einen Konfigurator eingeführt, der den Verkauf bei der Spezifikation der Systeme führt und unterstützt und der Produktion als Vorgabe dient.

Der Konfigurator gleicht einem komplexen Tabellenkalkulationsprogramm. Seine Bedienung erfordert etwas technisches Verständnis und Grundkenntnisse der Produkte, sie setzt aber keine spezielle fachliche Qualifikation voraus. Allerdings ist die Arbeit mit dem Konfigurator aufwändig, bedingt ein präzises und konzentriertes Vorgehen und viel Erfahrung und Übung.

Bereits kurze Zeit nach der Einführung des Konfigurators traten verschiedene unerwünschte Effekte ein:

- Die Verkäufer beklagten sich offen über das System, insbesondere über den erheblichen Arbeitsaufwand für jede noch so kleine Modifikation eines Angebots, und die Fluktuationsrate im Verkauf stieg an;
- Die Durchlaufzeiten erhöhten sich stark und die Verkäufe gingen zurück;
- Entgegen den Erwartungen stieg auch die Anzahl Fehler an, weil die internen Dienste die Angaben der Verkäufer nicht mehr überprüften;

Die Geschäftsleitung sah sich zum Handeln gezwungen und beschloss, die Auslagerung der Konfigurierung der Systeme an ein Team mit vollamtlichen Spezialisten in einem Land mit günstigeren Lohnstrukturen zu prüfen. Sie hat zu diesem Zweck Kontakt mit der APT Gruppe aufgenommen. Mit der Auslagerung sollten folgende Zielsetzungen erreicht werden:

	Durchschn. Durchlaufzeit	Kosten pro Jahr	Fehlerquote
Aktuelle Situation	8 Tage	950'000 €	28 %
Zielsetzung nach Auslagerung	2 Tage	400'000 €	5 %

Abklärung der Machbarkeit

Zuerst wurde ein Team mit der Prüfung der Machbarkeit einer Auslagerung beauftragt. Um eine Beunruhigung der Mitarbeiter der Firma X zu vermeiden, wurde das Team möglichst klein gehalten, es bestand nur aus dem Verkaufsleiter und einem mit der Konfigurierung besonders gut vertrauten Mitarbeiter seitens der Firma X und zwei Spezialisten seitens APT.

Die Aufgabe des Teams war, zu überprüfen, ob die vorgegebenen Zielsetzungen erreicht werden konnten und ein Grobkonzept für die Übergabephase und den späteren ausgelagerten Betrieb zu erarbeiten. Dabei waren vor allem auch folgende Fragen zu klären waren:

- Kann der Prozess ohne wesentliche Veränderungen der Abläufe ausgelagert werden?
- Sollen die Mitarbeiter von APT direkten Zugang zum Konfigurator der Firma X erhalten oder installiert APT eine Kopie des Konfigurators?
- Sind spezielle Aspekte hinsichtlich Vertraulichkeit und Datenschutz zu berücksichtigen?
- Sind geeignete technische und organisatorische Lösungen für die Datenübermittlung zwischen Firma X und APT verfügbar?
- Bietet der Arbeitsmarkt genügend ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte mit Kenntnissen der Englischen, Deutschen, Französischen, Italienischen und Spanischen Sprache?
- Können die Konfigurierungen von APT in der gewünschten Menge und Zeit durchgeführt werden und kann bei Problemen wegen äusserer Ereignisse ein ausreichender Notbetrieb aufrecht gehalten werden?
- In welchem Umfang und wie soll der Abbau der vorhandenen Kapazitäten bei Firma X erfolgen und wie soll die zukünftige Schnittstelle zu APT gestaltet werden?
- Welche Massnahmen müssen getroffen werden, dass nicht strategische Ziele der Firma X hinsichtlich Kontrolle, Vertraulichkeit und Wahrung der Unabhängigkeit gefährdet werden?
- Kann die Marktposition von Firma X durch gezielte Nutzung der freiwerdenden Verkaufskapazität gestärkt werden?

Bereits nach einer Woche, in der die beiden Mitarbeiter der Firma X zusammen etwa drei Tage Aufwand hatten, lag eine Machbarkeitsstudie vor, die eine Auslagerung befürwortet und insbesondere zum Schluss kommt, dass die vorgegebenen Ziele erreicht werden können. Zu diesem Zweck soll ein Team von 10 Mitarbeitern aufgebaut werden, das die 20 Verkäufer unterstützt. Obwohl damit mehr Zeit für die Konfigurierung aufgewendet wird als bisher, können die Kostenvorgaben dank der günstigen Lohnstrukturen eingehalten werden.

Besondere Beachtung muss allerdings dem Veränderungsmanagement gewidmet werden, da mit Widerständen aus den Reihen der Verkäufer zu rechnen ist. Die Auslagerung der Konfigurierung wird bei ihnen Reaktionen hervorrufen wie zum Beispiel „Ich kann Bestellungen am Quartalsende nicht mehr zurückhalten“, „Ich kann die Arbeit nicht mehr kontrollieren“, „Sekretariatsstellen werden aufgehoben und ich werde weniger gut betreut“ oder „Rumänen verstehen sowieso nichts von unseren Bedürfnissen“. APT hat daher empfohlen, mit einer Pilotregion zu beginnen und ein konsequentes Veränderungsmanagement unter Einbezug von Mitgliedern der Geschäftsleitung und Ambassadors aufzuziehen.

Die Geschäftsleitung hat aufgrund der Ergebnisse der Machbarkeitstudie beschlossen, dass eine weitergehende Analyse sowie Tests durchgeführt werden sollen.

Analyse und Test

Für die Analyse- und Testphase wurde der Kreis der Beteiligten stark erweitert und unter anderem auch die Bereiche IT und Human Resources, der juristische Dienst sowie der designierte Leiter der aufzubauenden Einheit von APT einbezogen. Zudem wurden bereits in dieser Phase mehrere Verkaufsmitarbeiter der Firma X, die später als Ambassadoren die Veränderungsprozesse erleichtern sollten, mit wichtigen Aufgaben betraut.

Aufgabe des Teams war, die in der Machbarkeitstudie getroffenen Annahmen zu überprüfen und zu verfeinern, die Übergabephase zu planen und ein detailliertes Betriebskonzept hinsichtlich Technik, Organisation, Informationsfluss und Leistungsmessung auszuarbeiten und in einer möglichst realitätsnahen Situation zu testen. Ausserdem wurden Anforderungsprofile für die Mitarbeiter sowie unterschriftsbereite Serviceverträge und Service Level Agreements ausgearbeitet.

Die Analyse und Testphase dauerte zwei Monate. Dabei wurden zwei Punkte identifiziert, die zu Änderungen gegenüber der in der Machbarkeitstudie skizzierten Lösung führten. Einerseits ist der Anteil der nur in Papierform vorhandenen Ausschreibungsunterlagen viel grösser als angenommen, andererseits wird befürchtet, dass die Verkaufingenieure bei der Auslagerung der Konfigurierung nicht mehr wissen, was sie offerieren. Daher wurden beschlossen, für die Angebotsausarbeitung ein elektronisches Formular zu entwickeln auf der Basis der Benutzeroberfläche einer früher benutzten Software, mit dem die Verkaufingenieure in wenigen Minuten die wichtigsten Parameter der Ausschreibungen erfassen können, ohne eine vollständige Konfigurierung durchzuführen. Für die Pflege dieses Formulars wird APT verantwortlich.

Aufgrund der Ergebnisse der Analyse- und Testphase hat sich die Geschäftsleitung der Firma X zur Auslagerung der Konfigurierung zu APT entschlossen und der Servicevertrag und die Service Level Agreements wurden abgeschlossen unter Vorbehalt einer Annullierung, falls die vereinbarten Leistungen nicht erreicht werden.

Übergabephase

Die Übergabephase war gekennzeichnet durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Stellen der Firma X und APT. Wichtige Arbeiten für den Aufbau der Dienstleistungseinheit in Bukarest waren:

- Rekrutierung der benötigten Anzahl Mitarbeiter mit den geforderten Qualifikationen und den benötigten Sprachkenntnissen;
- Bereitstellen der gesamten Infrastruktur inklusive IT Anlagen, die von den übrigen Bereichen von APT unabhängigen sind;
- Intensive Ausbildung des mit der Leitung der Einheit betrauten Mitarbeiters bei Firma X;
- Ausbildung der Mitarbeiter in Bukarest durch den Leiter unter Mitwirkung eines erfahrenen Mitarbeiters der Firma X;
- Schrittweise Aufnahme des Betriebs mit vorerst einem Äquivalent von drei Vollzeitstellen;

Nach Ablauf der vereinbarten Frist von drei Monaten hat die Geschäftsleitung der Firma X aufgrund der erzielten Ergebnisse beschlossen, die Auslagerung der Konfigurierung vollumfänglich durchzuführen und schrittweise die eigene Kapazität abzubauen. Gleichzeitig wurden die Service Level Agreements aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse überprüft und angepasst.

Die Lösung

Heute erfassen die Verkaufingenieure in über 90 % der Fälle die wichtigsten Parameter der anzubietenden Transportsysteme mit dem von APT gepflegten elektronischen Formular und senden die Dateien mittels E-Mail an den Leiter der Einheit von APT. Dieser überprüft die Angaben auf Vollständigkeit, nimmt notfalls Kontakt auf mit dem Verkaufingenieur und beauftragt dann einen Mitarbeiter mit der Konfigurierung. Nur falls vom Standard abweichende Speziallösungen benötigt werden, wird die Konfigurierung weiterhin vom mittlerweile stark reduzierten internen Dienst der Firma X durchgeführt.

Die Konfigurierung wird direkt auf dem System der Firma X durchgeführt, zu dem die Mitarbeiter von APT über ein VPN Zugang haben. Sobald die Konfigurierung erfolgt ist, benachrichtigt der Leiter der Einheit den Verkaufingenieur mittels E-Mail. Falls im Verlauf der Verhandlungen Änderungen oder Varianten notwendig sind, spezifiziert der Verkaufingenieur diese im selben Formular und sendet eine neue Datei an APT.

Nach Erhalt des Auftrags sendet der Verkaufingenieur die vollständigen technischen Unterlagen an den internen Dienst der Firma X, wo diese eingescannt, auf dem System abgelegt und dann von APT über das VPN herunter geladen werden. Auch hier überprüft der Leiter der Einheit von APT die Angaben auf Vollständigkeit, nimmt notfalls Kontakt mit dem Verkaufingenieur auf und beauftragt dann einen Mitarbeiter mit der Konfigurierung. Der Verkaufingenieur wird benachrichtigt, sobald die Konfigurierung erfolgt ist.

Die Geschäftsleitung von Firma X ist mit den erzielten Ergebnissen zufrieden. Die Übergangsphase ist weitgehend reibungslos verlaufen und die Vorgaben betreffend Durchlaufzeiten und Kosten werden übertroffen.

Die Fehlerquote ist zwar deutlich verbessert worden, das angestrebte Ziel ist aber noch nicht vollständig erreicht worden. Hauptursache sind fehlende Informationen, weshalb jetzt überprüft wird, ob dem APT Team zukünftig weitere Angaben wie z.B. Pläne zur Verfügung gestellt werden sollen.



APT International
Avenue du Midi 37
1700 Fribourg
Schweiz

Tel : +41 26 465 12 74
Fax : +41 26 465 12 73
info@aptservices.biz
www.aptservices.biz

APT Resources & Services
82/B2 Clucerului Street
Sector 1
011368 Bucharest
Romania

Tel : +40 21 222 1303
Fax : +40 21 222 1304
office@apt.ro
www.apt.ro