

---

# Das Outsourcing von Finanzprozessen: Spiel mit dem Feuer?

---

Das Outsourcing von Verwaltungsaufgaben liegt nicht zuletzt wegen der rasch zunehmenden Digitalisierung im globalisierten Umfeld im Trend: Finanzverantwortliche der DACH-Region setzen stark auf die Unterstützung externer Dienstleister. Lohnt sich das?

---



Frédéric Jordan

Outsourcing, die Auslagerung von Geschäftsprozessen, ist an sich nichts Neues. Art, Umfang und die technischen Möglichkeiten haben sich jedoch verändert. Im Zuge der Digitalisierung, des Ausbaus der notwendigen IT-Lösungen sowie der Globalisierung werden immer mehr Unternehmensprozesse an externe

Dienstleister vergeben. Aufgrund von Verträgen über Dauer und Gegenstand der Leistung entsteht dabei eine Form des Fremdbezugs von ehemals intern erbrachten Leistungen. In der Regel sind Unterstützungsprozesse betroffen.

## Wer nutzt Outsourcing?

Outsourcing ist besonders in Grossunternehmen verbreitet. Das Angebot für mittlere und kleine Firmen nimmt jedoch zu, denn Zulieferer oder Abnehmer von Waren und Dienstleistungen fordern derartige Lösungen.

Hauptthema: die Auslagerung von Debitoren- und Kreditorenprozessen an in- oder ausländische Shared-Service-Center. Aber auch der weltweite Rechnungs- und allgemeine Datenaustausch ist immer öfter ein Thema. Manche Firmen lagern heute bereits bis zur Hälfte der möglichen Aktivitäten aus, oft verbunden mit gleichzeitigem Offshoring: Arbeitsplätze werden in Niedriglohnländer wie Indien, die Slowakei, Weissrussland, Ungarn, Rumänien, die Ukraine oder Bulgarien verschoben.

## Bekannte Argumente contra Outsourcing

Finanzverantwortliche machen sich mit gutem Grund Gedanken über den Umgang mit ihren sensiblen und vertraulichen Daten. Als grösste Vorbehalte gelten möglicher Know-how-Verlust, allgemeine Sicherheitsbedenken sowie die Regelung des Datenzugriffs.

## Häufig gehörte Gründe pro Outsourcing

Als Gründe für ein Outsourcing werden gerne der Zwang zur Kostensenkung, der Wunsch nach Kostenoptimierung oder neuerdings der Fachkräftemangel genannt. Überdies soll Outsourcing die Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen ermöglichen. Dies lasse die unternehmensinterne Wertschöpfung ansteigen und bewirke unter anderem: Kosten-, Zeit- und Risikoeinsparungen, bessere Skalierbarkeit, höhere Leistung sowie eine optimierte Performance. Ergänzend seien fast keine eigenen Investitionen in die IT-Lösungen notwendig.

## Veraltete Aussagen

Vielen Verantwortlichen ist nicht bewusst, dass manche dieser Aussagen seit 20 Jahren genannt werden. Seitdem hat sich die Welt jedoch verändert. Dies nicht zu berücksichtigen, kann folgenschwere Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit haben sowie äusserst massive Folgen bei der vorgängigen Risikoanalyse. Outsourcing ist keineswegs zwingend wirtschaftlich.

## Strategische Ziele versus erwiesene Nachteile

Finanzverantwortliche betonen vorab die folgenden strategischen Ziele bei einem Outsourcing: Risikomanagement, Risikoreduktion und Einhaltung der Compliance-Vorgaben.

Das Outsourcing hat jedoch Nachteile, die zwingend kommuniziert und akzeptiert werden müssen. Die Abhängigkeit vom externen Service-Partner ist hoch. Die Auslagerung von Prozessen bringt zwangsläufig einen Know-how-Verlust mit sich. Jederzeit funktionierende Schnittstellen müssen sichergestellt sein. Das Vertragswerk, die Dienstleistungen und alle unternehmensspezifischen Anforderungen müssen genauestens definiert werden. Die Verantwortlichen übernehmen in fast allen Fällen selbst die volle Verantwortung für den gesetzeskonformen Ablauf und das entsprechende Handling der Datenflüsse

und Daten. Deren Verschiebung in Niedriglohnländer verursacht nachweislich einen enorm hohen Aufwand hinsichtlich der Kommunikation und Abstimmung zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Unter Umständen leidet der Auftraggeber unter der starken Fluktuation beim Service-Partner sowie den ständig steigenden Löhnen. Die Wirtschaftlichkeit muss immer anhand einer objektiven Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile bewertet werden, nicht anhand eines einzelnen Prozesses.

### Beträchtliche Risiken

Die Risikoliste ist lang. Einige Beispiele: Die Initiierung geschieht unter falschen Vorzeichen oder falschen Annahmen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit. Häufig fehlt es an objektiven Wirtschaftlichkeitsberechnungen über die gesamte Kette hinweg. Die Qualität der ausgelagerten Prozesse kann nur indirekt beeinflusst werden. Ein Know-how-Schutz kann nicht garantiert werden. Unsaubere Dokumentationen gefährden den Auftraggeber. Kulturunterschiede erschweren die Arbeit unerwartet. Die erwähnten Länder sind teilweise nicht sicher vor Unruhen oder Veränderungen im Staat selbst. Die Firmendaten werden dadurch im schlimmsten Fall über Nacht gefährdet. Man muss auch klären, ob der externe Dienstleister sich mit der Schweizer Gesetzgebung auskennt (z.B. MWST). Das grösste Risiko tragen aber inzwischen die Finanzverantwortlichen: Für Schwachstellen, Fehler sowie Compliance-Abweichungen sind diese verantwortlich und haften zunehmend auch persönlich.

### Fazit und Empfehlung

Die Auslagerung von Prozessen an einen externen Dienstleister kann sinnvoll sein. Werden die nötigen Schritte sauber analysiert, dokumentiert und bewertet, entstehen dem Unternehmen durchaus Vorteile. Gleichzeitige Nachteile sind allerdings nicht wegzudiskutieren. Die unternehmensspezifischen Risiken sind regelmässig zu überprüfen und risikosenkende Massnahmen sind zu definieren und umzusetzen.

Bevor ein Outsourcing in Betracht gezogen wird, ist es also sinnvoll, die innere Struktur, die Prozesse und Verfahren sowie die Arbeitsweise in den Fachabteilungen des Unternehmens kritisch zu hinterfragen und zu prüfen. Dies wird bei einem Outsourcing-Projekt sowieso notwendig. Bei der Suche nach dem geeigneten IT-Partner sind unter anderem die folgenden Auswahlkriterien zu beachten: Service-Angebot, Branchen-Know-how, Referenzen, Fachkompetenz, Sicherheit, Flexibilität, Support, Compliance und gegenseitiges Vertrauen.

Faustregel: Immer zuerst die Firma von innen heraus verbessern und erst dann allenfalls externe Dienste einbinden.

---

Frédéric Jordan, Jordan Consulting, Organisations- und Managementberatung in den Bereichen Optimierung, Begleitung, Beratung und Wissenstransfer, [info@jftop.ch](mailto:info@jftop.ch)



## Reporting, Konsolidierung und Planung für Schweizer Unternehmen!

Mit der zertifizierten Software von LucaNet. Mehr erfahren im Webinar!  
[www.lucanet.ch/webinare-ch](http://www.lucanet.ch/webinare-ch)