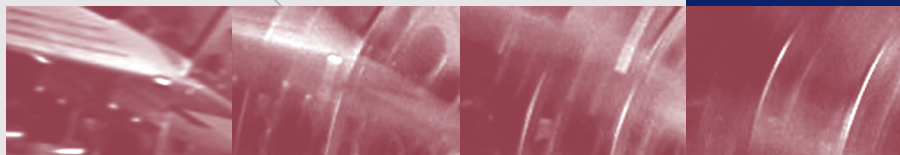


2. SWISS BILLING FORUM

PROGRAMM UND REFERATE



SWISS BILLING FORUM
POSTFACH 1033
CH-1701 FREIBURG
SWISSBILLINGFORUM@BILLAG.COM
WWW.SWISSBILLINGFORUM.COM

Organisation: Billag AG Freiburg



30. OKTOBER 2003
CONVENTIONPOINT SWX SWISS EXCHANGE ZÜRICH

Herzlich willkommen!

Wir heissen Sie herzlich willkommen zum zweiten Swiss Billing Forum.

Schwierige Zeiten sind kein Grund, den Fragen des Outsourcings auszuweichen. "Make it or buy it?", die Gretchenfrage bei der potenziellen Auslagerung von Aufgaben stellt sich bei knappen Ressourcen sogar mit vermehrter Schärfe. Das zweite Swiss Billing Forum stellt die Diskussion dieser Frage in den Mittelpunkt. Es richtet sich an Schweizer Top-Kader, die dynamischen Unternehmen und fortschrittlichen öffentlichen Verwaltungen vorstehen. Sie erhalten heute Gelegenheit, sich an der kontroversen Diskussion über die Themen Outsourcing und Billing zu beteiligen. Wir werden uns mit strategischen Fragen und praktischen Fallbeispielen gleichermassen auseinander setzen.

Wir erwarten interessante Referate, eine spannende Diskussion und freuen uns, wenn Sie sich mit Ihren Fragen und Bemerkungen daran beteiligen.

Billag AG

Programm

- 16.00 Uhr Empfang der Gäste
- 16.30 Uhr Begrüssung durch Dr. Jürg Rötheli,
Präsident des Verwaltungsrates der Billag AG
- 16.35 Uhr Einleitung und Tagungsleitung
Matthias Remund, CEO der Billag AG
- REFERATE**
- Strategische Erfolgsfaktoren des Outsourcings**
- 16.45 Uhr Strategische Bedeutung des Outsourcings im
öffentlichen Bereich
Marc Furrer, Direktor, Bundesamt für
Kommunikation (BAKOM)
- 17.05 Uhr Das Spannungsfeld zwischen Wunsch und Rea-
lität beim Outsourcing
Prof. Dr. Walter Dettling, Fachhochschule beider
Basel (FHBB)
- 17.25 Uhr Kurze Pause

- 17.40 Uhr **Fallbeispiele für und gegen das Outsourcing**
Ausgliederung der IT-Infrastruktur. Eine Fallstudie.
Jürg Isler, Geschäftsführer, AGI Holding AG
- 17.55 Uhr IT-Outsourcing, eigentlich "in" und dennoch "out"
Robert Blass, CIO, Helsana Versicherungen AG
- 18.10 Uhr Maximales Inkasso bei minimalem Aufwand
Benno E. Oertig, Regional Managing Director,
Intrum Justitia AG
- PANEL**
- 18.25 Uhr **Panel-Diskussion mit den Referenten und
Publikumsfragen**
Diskussionsleitung: Bernhard Schneider,
Schneider Communications AG
- 19.15 Uhr **APÉRO**

Marc Furrer

Direktor, Bundesamt für Kommunikation (BAKOM)

Strategische Bedeutung des Outsourcings im öffentlichen Bereich

Eine Besonderheit des Outsourcings im öffentlichen Bereich ist die Delegation hoheitlicher Tätigkeiten an Private, die nur unter bestimmten Bedingungen möglich ist. Daneben ist der Einkauf von Dienstleistungen im Bereich des Supports möglich und üblich wie bei privaten Unternehmen. Bei diesen Dienstleistungen ist das Kriterium für Outsourcing wie in der Privatwirtschaft, dass der Betrieb mit möglichst wenig Aufwand an Ressourcen reibungslos funktioniert. Auch Verwaltungen sourcen üblicherweise nur Hilfs-, nicht aber Kernprozesse aus.

Das BAKOM hat zwei hoheitliche Tätigkeiten ausgegliedert: Die Verwaltung der Internet Domain Names und den Einzug der Radio- und Fernsehgebühren. Voraussetzung dafür ist eine gesetzliche Grundlage, im einen Fall das Fernmeldegesetz (FMG), im anderen das Radio- und Fernsehgesetz (RTVG). Diese gesetzliche Grundlage sorgt dafür, dass den versorgungspolitischen Aspekten gebührend Rechnung getragen wird.

Switch, eine Stiftung der Schweizer Hochschulen, hat seit den Anfängen des Internets die auf .ch endenden Domain Names vergeben. Angesichts der volkswirtschaftlichen Bedeutung, welche der Email-Verkehr im Lauf der 1990er Jahre erlangt hat, erklärte das 1998 in Kraft getretene FMG die Vergabe der Domain Names gleich wie diejenige von Telefonnummern zur hoheitlichen Aufgabe, für deren Wahrnehmung das BAKOM

zuständig erklärt wurde. Auf der Basis der Verordnung über die Adressierungselemente im Fernmeldebereich (AEFV) wurde mit Switch ein Vertrag abgeschlossen, der diese hoheitliche Aufgabe Switch zur operationellen Bewältigung unter der Aufsicht des BAKOM überträgt.

Im Fall der Radio- und Fernsehgebühren wird ebenfalls eine versorgungspolitisch relevante Aufgabe an eine private Gesellschaft zur Ausführung übertragen. Diese Gebühren waren vor der Privatisierung der Swisscom AG von den PTT über die Telefonrechnung eingezogen worden. Die Liberalisierung im Fernmeldebereich machte eine neue Lösung erforderlich. Da die operationelle Durchführung eines Massengeschäftes nicht Aufgabe eines Bundesamtes sein muss und schlecht in das übrige Aufgabenportfolio des BAKOM passt, sah das RTVG vor, dass der Gebühreneinzug von der Rechnungsstellung bis zur allfälligen Betreuung ausgegliedert wird. Das BAKOM schrieb die Aufgabe aus und erteilte der Swisscom-Tochter Billag AG den Zuschlag, mit der die Umsetzung der Aufgabe vertraglich geregelt wurde. Der gegenwärtig gültige Vertrag ist bis 2007 befristet.

Das Beispiel der Radio- und Fernsehgebühren illustriert exemplarisch das Vorgehen beim Outsourcing einer hoheitlichen Aufgabe: Der Gesetzgeber will das viersprachige Radio- und Fernsehangebot als Service Public aufrechterhalten. Dies ist aufgrund der Spezifitäten des Schweizer Medienmarktes mit marktwirtschaftlichen Mechanismen allein nicht möglich, vor allem nicht im heutigen Umfang. Aus diesem Grund wird eine Konzession an eine private Gesellschaft, die SRG, vergeben. Die SRG genießt publizistische Freiheit, beleuchtet auch die staatlichen Institutionen kritisch, muss sich aber in erhöhtem Mass an die Regeln der Fairness und Ausgewogenheit halten und der gesamten Bevölkerung des Landes ein vielfältiges Angebot zugänglich machen, das heisst einen Versorgungsauftrag

Prof. Dr. Walter Dettling

Institutsleiter, Fachhochschule beider Basel (FHBB)

Das Spannungsfeld zwischen Wunsch und Realität beim Outsourcing

Im vergangenen Jahr bezeichneten sich 54% der US-Unternehmen als zufrieden mit ihren Outsourcing-Lösungen, verglichen mit über 80% vor 10 Jahren. Die Analyse der Ursachen dieses markanten Rückgangs ergibt ein ernüchterndes Bild: Es wurden die falschen Dinge aus falschen Überlegungen mit falschen Mitteln ausgegliedert.

Es ist nicht empfehlenswert, Outsourcing aufgrund einer eindimensionalen Kosten-Nutzen-Analyse zu beurteilen. Vielmehr empfiehlt es sich, Methoden der strategischen Projektplanung anzuwenden, welche die vier Faktoren Kosten, Nutzen, Risiken und Flexibilität berücksichtigen, wobei jeweils zwischen operativer und strategischer Bedeutung von Massnahmen zu unterscheiden ist. Die Strategie muss den Zielsetzungen und der Kultur des Unternehmens entsprechen, die Produktion der Strategie. Der Support muss fehlerfrei funktionieren, er darf keine Geschäftsabläufe und erst recht nicht die Unternehmensstrategie bestimmen.

Die Motivation für ein Outsourcing-Projekt kann sehr unterschiedlich sein. Ziel ist häufig die Kostenreduktion, es kann aber auch beispielsweise in der Flexibilisierung oder der Risikominimierung liegen. Wir können jedes Outsourcing-Projekt an Hand der vier oben genannten Kriterien bewerten. Bei der Positionierung eines Projektes geht es darum, sie gegeneinander

der abzuwägen. Es handelt sich also um eine klassische Optimierungsfrage. Die wohltemperierte Mitte ist dabei durchaus auch eine mögliche Variante, jedenfalls eine, die in der Praxis recht häufig vorkommt. Es fragt sich aber, ob ein Projekt, das weder Kosten, Nutzen, Risiko noch Flexibilität massgeblich verändert, überhaupt eine Wirkung erzielen kann. Umgekehrt gilt: Jeder Vorteil hat seinen Preis. Die Maximierung eines der vier Faktoren bedeutet also zwingend Abstriche bei anderen Faktoren. Da mit einer Outsourcing-Lösung nicht gleichzeitig Kosten gespart, die Qualität erhöht und alle Optionen für zukünftige Entwicklungen freigehalten werden können, hängt die Beurteilung von der Position ab, welche ein Unternehmen dem Billing einerseits strategisch, andererseits operationell beimisst.

Dabei kommt auch den Kundinnen und Kunden eine wesentliche Rolle zu. Sie sind die Rechnungsempfänger, die ihre Rechnungen fristgerecht bezahlen sollen. Kundenkontakte im Zusammenhang mit Rechnungsstellung sind in der Praxis meist Reklamationen oder Fragen – und immer mit Aufwand verbunden. Wie wäre es, wenn der Kunde eine aktivere Rolle einnehmen könnte, ohne dem Unternehmen Ärger zu bereiten? In welche Richtung die Entwicklung gehen könnte, zeigen heute verschiedene Telekommunikationsunternehmen, die den Kunden die Möglichkeit bieten, ihre Rechnungen im Internet anzuschauen. Damit öffnet sich dem Kunden und dem Anbieter eine neue Plattform zur gegenseitigen Kommunikation. Der Kunde erhält detailliert Auskunft über seine Leistungsbezüge. Er bekommt eine aktive Rolle in der Leistungsverrechnung und wird so zum Partner, der bei der Erstellung korrekter Rechnungen hilft. Gleichzeitig erhält er als Nebeneffekt Zusatzinformationen über weitere Dienstleistungen. Damit verwandelt sich die Leistungsverrechnung zur Marketingplattform.

Mit einer Neupositionierung des Billings im strategischen Portfolio eröffnen sich so neue Möglichkeiten zur Kundenbindung.

Jürg Isler

Geschäftsführer, AGI Holding AG

Ausgliederung der IT-Infrastruktur. Eine Fallstudie

Würde die Autoindustrie denselben Anspruch erheben wie die meisten Banken, hielten sich die Autokonzerne Viehherden, um ihren Bedarf an Leder zu decken. Die Autokonzerne handeln aber ganz anders. Sie pflegen die Individualität dort, wo die Kunden dies wünschen – und verwenden dieselben Plattformen, wo dies der Sicherheit, der Leistung, dem Komfort und einem günstigen Preis dient, ohne damit die Individualität der einzelnen Marken zu beeinträchtigen.

Was bedeutet dieses Modell für die Banken? Vertriebskanäle, Marketing, Beratung, Preisgestaltung und Bonität sind entscheidend für das Profil eines Finanzinstituts. Sie sind dessen Kerngeschäft und müssen individuell bleiben. Netzwerke, Applikationen, Wertschriftenabwicklung, Zahlungsverkehr, Bancomaten dagegen werden wesentlich effizienter gemeinsam betrieben. Der Kunde erwartet hier höchste Zuverlässigkeit bei möglichst günstigen Preisen, aber keine Individualität.

In diesem Sinn haben acht Kantonalbanken 1996 ihre Informatikabteilungen und Rechenzentren in der AGI Holding AG und ihrer Tochtergesellschaft AGI IT Services AG zusammengeführt. 2002 erfolgte die Fusion der AGI IT Services mit der Informatik der Swisscom AG zur Swisscom IT Services AG. Die acht Banken haben ihre IT damit vollständig ausgegliedert – und weitere Partner werden sich anschliessen.

Die grossen Banken-Fusionen der 1990er Jahre sind noch nicht alle restlos verdaut. Probleme stellen sich im Bereich der Unternehmenskultur, des Marketings, der Beratung. Hier ergeben sich keine Synergien, sondern lediglich Kompromisse. Es liegt in der Natur des Kompromisses, dass er nie ganz befriedigen kann. Der ganze Backstage-Bereich, wo die Fusionen zu Synergieeffekten führen, hätte mit Kooperationen effizienter gestaltet werden können.

Im Bereich der Produktion sind immer grössere Volumina erforderlich, um Skaleneffekte zu erzielen. Der Vorgehensplan bei der Gründung der Swisscom IT Services AG hatte denn auch betriebswirtschaftlich dem Ziel zu dienen, die Kosten zu optimieren und die Basis zu verbreitern. Die Ziele und Visionen mussten klar und von allen Partnern vollumfänglich mitgetragen sein. Die Projektleitung musste fähig sein, während des ganzen Prozesses die Führung sicher zu stellen und die Kultur zu vereinheitlichen. Hier stellte sich das Kernproblem wie bei jedem Zusammenschluss: Die Vereinheitlichung der Firmenkultur führt zu Widerstand nicht nur der Basis, sondern auch der Kader. Diesem Aspekt muss die Projektleitung besonderes Augenmerk schenken.

Damit eine Kooperation gelingen kann, sind strategische Entscheide zu fällen: Welche Governance gilt für die Kooperation? Basis für den Entscheid in dieser Frage ist die Analyse der Konsequenzen für die eigene IT. Abhängig ist die Governance sodann von der Mission der Kooperation, die ihrerseits die Folge des Entscheides ist, welche Kernkompetenzen auch künftig beim einzelnen Partner verbleiben müssen.

Robert Blass

CIO, Helsana Versicherungen AG

IT-Outsourcing, eigentlich "in" und dennoch "out"?

Die Entscheidungsfaktoren für ein Outsourcing lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Einerseits geht es um die quantifizierbaren Faktoren. Bei Krankenversicherungen herrscht insofern im finanziellen Bereich eine besondere Situation, als sich eine Reduktion der Verwaltungskosten nur sehr gering auf den Produktpreis, einem in der Branche extrem wichtigen Differenzierungsmerkmal, auswirkt. Da die IT-Kosten bei einem Krankenversicherer nicht mehr als 2% der Prämieinnahmen ausmachen, bewirkt eine Senkung der IT-Kosten um 10% nur eine Prämienreduktion um maximal 0.2% oder, bei einer Monatsprämie von 200 Franken, um 40 Rappen. Es zeigt sich demzufolge, dass ein Outsourcing im IT-Bereich nur dann in Frage kommt, wenn ein grosses Einsparungspotenzial vorhanden ist oder wenn andere wichtige, nicht pekuniäre Vorteile dafür sprechen. Damit sich eine Ausgliederung aus finanziellen Gründen für einen Krankenversicherer überhaupt lohnt, sollten die Gestehungskosten für die Dienstleistung beim externen Provider 30-40% unter jenen des Outsourcers liegen.

Auf der anderen Seite sind die nicht quantifizierbaren Komponenten. Dazu zählen Stärkung der Innovationskraft, Konzentration auf das Kerngeschäft, Veränderung der Flexibilität und weitere Aspekte. Ein Outsourcing-Entscheid wird oft wegen der Risiken, insbesondere der Angst vor Verlust an Unabhängigkeit und Flexibilität, nicht gefällt. Die Ängste vor diesen Risiken

werden, wegen der oben beschriebenen besonderen Situation bezüglich der finanziellen Auswirkungen eines Outsourcings, nur selten durch pekuniäre Vorteile aufgehoben.

Für Helsana käme ein Outsourcing bei den Unterstützungsservices (Informatik, Rechnungswesen, Personal usw.) sowie bei den Commodity Services (Scanning, Printing, Billing usw.) in Frage, da diese Dienste nicht zum eigentlichen Kerngeschäft gehören und eine allfällige Auslagerung die Marktposition nicht grundlegend verändert. In der IT wurden kürzlich Ausgliederungsanalysen in den Bereichen der Kern-Applikation, der IT-Infrastruktur und den Commodity-Services durchgeführt. Die Eigenwartung und -weiterentwicklung der Kern-Applikation war jedoch günstiger als ein Outsourcing, solange die Kosten nicht mit anderen Krankenversicherern geteilt werden können. Bei der Infrastruktur hätten die finanziellen Vorteile einer Ausgliederung erst nach einer längeren Vertragsdauer erreicht werden können und zudem wären erhebliche Investitionen notwendig gewesen. Im Scanning-Bereich wurden Outsourcing-Vereinbarungen getroffen, welche voraussichtlich noch ausgebaut werden.

Bei einigen Aufgaben, bei welchen eine Ausgliederung in Frage käme, gibt es keinen funktionierenden reifen Markt (z.B. Core-System) oder die Kosten sind im Verhältnis zu den Risiken zu hoch. Ferner verfügt Helsana in gewissen Produktionsbereichen über die kritische Grösse, um eine auf ihre spezifischen Bedürfnisse massgeschneiderte Kosten-Nutzen-optimierte Lösung einzuführen. Demzufolge kommt in näherer Zukunft eine Auslagerung wohl nur bei kleineren, hochspezialisierten Teilbereichen der IT in Frage. Die Situation muss, wie bisher auch, von Fall zu Fall beurteilt und detailliert geprüft werden, damit die Bedürfnisse von Helsana kostenoptimal und effizient befriedigt werden können.

Benno E. Oertig

Regional Managing Director, Intrum Justitia AG

Maximales Inkasso bei minimalem Aufwand

Vor einem Jahr noch wurden zwei Drittel der Rechnungen innerhalb der üblichen Frist von 30 Tagen beglichen. Heute ist es nur mehr die Hälfte. Der durchschnittliche Zahlungsverzug ist vom ersten Quartal 2002 zum ersten Quartal 2003 von 11.5 auf 14 Tage gestiegen. Dass die pünktlich beglichenen Rechnungen zurückgehen, ist das eine. Das andere ist, dass auch der Anteil der Rechnungen, die nach 60 Tagen noch immer offen sind, steigt. Waren dies im ersten Quartal 2002 noch 13%, sind es ein Jahr später bereits 22%. Diese Zahlen sind alarmierend!

Wir können davon ausgehen, dass diese rasante Verschlechterung zwischen 2002 und 2003 konjunkturell bedingt ist. Es handelt sich um einen Teufelskreis: Da jedes Unternehmen gleichzeitig Schuldner und Gläubiger ist, führen nicht beglichene Rechnungen dazu, dass der Gläubiger seinerseits in Verzug gerät mit dem Begleichen seiner Rechnungen, und so weiter.

Säumige Schuldner überbrücken also häufig Engpässe zu Lasten ihrer Gläubiger. In über einem Drittel der Fälle bestehen allerdings administrative Probleme, auf gut Deutsch: Die Rechnung geht in der Unordnung verloren. In beiden Fällen ist eine präzise und effiziente Rechnungsstellung ebenso zwingend wie ein entsprechendes Mahnwesen.

Fazit: Billing ist keine Frage einiger "sexy tools". Billing ist eine Gesamtstrategie, die auf einer fundierten Gesamtsicht des Kreditmanagements beruhen muss. Billing beginnt mit der sorgfältigen Auswahl der Kunden und führt bis zum vollständigen Inkasso. Ziel ist die Optimierung des Inkassos, das heisst, nach Abzug der Kosten, die es verursacht, soll das Inkasso maximal sein. Erfolgreiches Billing setzt daher auch die sorgfältige Auswahl der Partner voraus.

Was geschieht mit Forderungen, die auch nach der Mahnung nicht beglichen werden? Auch sie lassen sich outsourcen. Wenn wir von Intrum Justitia eine Forderung übernehmen, leisten wir eine Zahlungsgarantie. Der Gläubiger erhält sein Geld sofort. Freilich hat er dafür eine der Situation angepasste Prämie zu entrichten. Das aufwändige Eintreiben offener Forderungen kann nicht das Kerngeschäft einer Firma sein, die nicht darauf spezialisiert ist.

Dies bedeutet: Billing ist das Herz des Kreditmanagements. Wer zahlungsunwillige oder -unfähige Kunden beliefert, gefährdet sein Unternehmen. Notorsche Schuldner müssen daher gezielt erkannt werden, damit sie keine Lieferungen mehr auf Kredit erhalten. Die Überprüfung der einzelnen Kunden ist das eine – die Verkaufsstrategie das andere. Wer aggressiv Kunden beliefert, ohne die Überprüfung der Bonität ins System zu integrieren, ist mitverantwortlich für Ausfälle beim Inkasso. Bei aggressiven Inseraten in Boulevardmedien für preisgünstige Produkte beispielsweise muss mit Zahlungsausfällen von bis zu 50% gerechnet werden.

Das Know-how von Intrum Justitia umfasst auch das Wissen, wie am effizientesten gebillt werden kann. Was nützt es, sich im Recht zu wissen, wenn die Guthaben nicht einkassiert werden können? Effizienz im Kreditmanagement ist das A und O jedes erfolgreichen Unternehmens.

schaftler begann seine Laufbahn 1982 bei der Schweizerischen Kreditanstalt, wo er bis 1998 verschiedene Funktionen wahrnahm, zuletzt war er CEO der IT-Services AG in Dübendorf, einer Tochtergesellschaft der Credit Suisse Group.

Benno E. Oertig ist seit 1976 bei Intrum Justitia AG tätig, seit 1994 als Regional Managing Director für die Schweiz, Österreich und Italien. 1991 bis 1994 leitete er das Marketing der Intrum Justitia-Gruppe. 1989 gründete er die Firma InkassoMed AG, die heute schweizweit führende Anbieterin von gesamtheitlichen Inkasso-Dienstleistungen im Gesundheitswesen. Er ist Mitglied des Management Council der Intrum Justitia-Gruppe und VR-Präsident der Intrum Justitia AG.

Dr. Jürg Rötheli war Partner einer Anwaltskanzlei, heute leitet er als Mitglied der Gruppenleitung der Swisscom AG die Group Operations & Related Businesses. Er präsidiert die Verwaltungsräte der Billag AG, Swisscom Immobilien AG und der Swisscom Broadcast AG.

Matthias Remund ist ausgebildeter Rechtsanwalt. Er war kurz in der Advokatur, dann Generalsekretär der Schweizerischen Käseunion AG, später Verbandssekretär von Wirtschaftsverbänden sowie Arbeitsrechtler der Swisscom AG. 2001 wurde er CEO der Billag AG, der im Billing spezialisierten Tochtergesellschaft der Swisscom AG.

Bernhard Schneider, Historiker und Fachjournalist, war bei Schweizer Radio DRS in Kaderfunktionen tätig, zuletzt als "Leiter Wort" in der Programmleitung von DRS1, bevor er die Kommunikationsagentur Schneider Communications AG gegründet hat.