



Schaffung betrieblicher Resilienz im Zeitalter der Disruption

Während Länder auf der ganzen Welt versuchen, die gegenwärtige Krise zu bewältigen, stellen sich viele Unternehmen diese Schlüsselfrage: «Wie können wir uns auf die nächste Krise vorbereiten?» Denn wenn eines sicher ist, dann dass es irgendwann zu weiteren Störungen kommen wird – sei es durch eine weitere Pandemie, durch Umweltkatastrophen, Cyberangriffe oder eine von vielen anderen potenziellen Bedrohungen.

Laut einer aktuellen Umfrage der Analystengruppe NelsonHall sind sich die Unternehmen zunehmend der Notwendigkeit operativer Resilienz bewusst. Allerdings sind nur 16 % der Befragten der Ansicht, dass ihr operatives Business mit Blick auf eine Krise, die grössere Veränderungen im Arbeitsumfeld mit sich bringen würde, wirklich robust genug aufgestellt ist.¹

Nachstehend einige der Kernbereiche, auf die sich Unternehmen konzentrieren müssen, um betriebliche Belastbarkeit zu gewährleisten:

Stärkung der Kontinuitätsplanung

In den ersten Monaten der Krise erlebten viele Unternehmen einen Anstieg bei der Transaktionsnachfrage, verbunden mit einem Mangel an operativer Kapazität. Das führte dazu, dass viele die Vorgaben ihrer Service-Level-Agreements (SLA) nicht erreichten.² Häufig war dies auf einen Mangel an betrieblicher Flexibilität und Einschränkungen bei den bestehenden Business-Continuity-Plänen zurückzuführen, die das Ausmass und den beispiellosen Charakter der Situation nicht abdecken konnten.

Rachael Stormonth, stellvertretende Vizepräsidentin für Forschung bei NelsonHall, hat aber auch Positives zu berichten: «Die Schnelligkeit und Flexibilität, mit der Outsourcing-Spezialisten auf den jüngsten Lockdown reagiert haben, war für die Branche gewissermassen die Stunde der Wahrheit – mit enormen Auswirkungen auf das Beziehungsgeflecht. Generell lässt sich sagen, dass die meisten Unternehmen proaktiv alles nur Menschenmögliche getan haben, um Servicekontinuität zu gewährleisten.» Als Teil ihrer Zukunftsplanung müssen Unternehmen Vereinbarungen mit Tochtergesellschaften und Partnern in verschiedenen Ländern treffen, um eine dynamische Umverteilung der Workloads zu ermöglichen. So lassen sich Verarbeitungskapazitäten freisetzen, wenn wichtige Arbeiten kurzfristig verlagert werden müssen.

Technologie und Infrastruktur sind wichtig. Aber Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern auch die Möglichkeit bieten (und die rechtlichen Voraussetzungen dafür schaffen), ihre Aufgaben nicht nur im Büro zu erledigen. Viele Unternehmen sahen sich bei dem Versuch, ihre Arbeitsmodelle zu ändern, nämlich durch regulatorische Anforderungen behindert.

Letztlich sollten Lieferanten und Outsourcing-Partner in alle Kontinuitätspläne einbezogen werden, was sich auch in ihren Dienstleistungsverträgen widerspiegeln muss. Ein grosses Problem mit dem sich viele Unternehmen während der Pandemie konfrontiert sahen, waren unflexible Partnerverträge, die ihnen in Bezug auf Standorte, Prozesse und Compliance Vorgaben machten, die nicht eingehalten werden konnten.³

Adaptive Arbeitsumgebungen ermöglichen

Arbeitnehmern rund um die Uhr sicheren und gesetzeskonformen Zugang zu Unternehmensdokumenten zu bieten, ist der zentrale Punkt jeder Resilienzplanung. Eine erste Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass alle Cyber-Sicherheitsmassnahmen an allen Standorten (Onshore, Offshore und Homeoffice) robust und einheitlich sind. Die Unternehmen müssen über ausreichende Vorräte an Laptops, Handys und Telefonen verfügen und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter in Bezug auf Sicherheits-Best Practices angemessen geschult werden. Ein kritisches Problem, mit dem Unternehmen konfrontiert waren, ist der Mangel an Berichten und Dashboards für Lieferungen an Homeoffices oder andere externe Standorte. Infolgedessen hatten sie Mühe, die Lasten auszugleichen und den Output zu überwachen.



Von Unternehmen initiierte Schritte zur Nutzung dezentraler Arbeitsumgebungen



Mitarbeiter sollen zusätzliche Vereinbarungen zum Thema Datenschutz unterzeichnen.



Verlagerung der Arbeit von Offshore nach Onshore



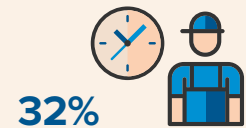
Überarbeitung der Bedingungen von Outsourcing-Verträgen



Die Erwartungen der Kommunalverwaltung an Lockdown-Massnahmen abfragen



Unterstützung des Outsourcing-Partners durch Übertragung oder Beschaffung zusätzlicher Laptops oder Desktop-Rechner



Zunehmende Anzahl von Wechsels des Outsourcing-Partners

Quelle: NelsonHall, Umfrage basierend auf Gesprächen mit 50 Führungskräften aus dem Banken-, Versicherungs- und Gesundheitssektor in Deutschland, der Schweiz, Grossbritannien und den USA.

Dokumentenverarbeitung zur Priorität machen

Um sich an dezentrale Arbeitsmodelle anzupassen, müssen Unternehmen einen einheitlichen Ansatz für die Datenverarbeitung etablieren, der auf umfassender Digitalisierung aller eingehenden physischen und digitalen Dokumente und Informationen basiert, einschliesslich Post, Formulare, Kundenanfragen und Reklamationen. Darüber hinaus sollten Unternehmen erwägen, ihre Inbound-Workflows auf End-to-End-Basis mit ihrer ausgehenden Kommunikation zu integrieren. Dazu David Ziltener, Leiter Global Go-to-Market bei Swiss Post Solutions: «Der Reifegrad des Unternehmens im Bereich Dokumenten- und Informationsverarbeitung ist ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation und insbesondere für die betriebliche Resilienz.»

Automatisierungspotentiale nutzen

Jedes Unternehmen befindet sich in einem anderen Stadium der digitalen Transformation. Manche haben grosse Fortschritte beim Wechsel von der manuellen Verarbeitung zur Nutzung von automatisierten Systemen gemacht, während andere immer noch stark menschenzentriert arbeiten. Das kann zwar für einige Prozesse kritisch sein, verursacht aber oft Engpässe. NelsonHall schätzt, dass in den ersten Tagen der Krise die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage bei kritischen Funktionen bis zu 30 % betrug, was sich negativ auf Kundenerfahrung und Produktivität auswirkte.⁴ Automatisierung kann einen grossen Unterschied ausmachen. Wenn Kundenanfragen eingehen, lassen sich wichtige Informationen automatisch aus dem Text extrahieren und direkt in den Workflow übertragen, wodurch sich die Bearbeitungszeit verkürzt. «Bei betrieblicher Resilienz geht es um eine individuell anpassbare Konfiguration aus Menschen, Prozessen und Technologie», so Ziltener. «Diese Kombination definiert die Leistung nicht nur im Business-as-usual-Modus, sondern auch im Krisenfall.»

Quellen:

- 1 NelsonHall und SPS, 2020, *Getting Prepared for the Next Crisis*, abgerufen Juli 2020
- 2 NelsonHall und SPS, 2020, *Getting Prepared for the Next Crisis*, abgerufen Juli 2020
- 3 HfS Research, 2020, *Covid-19: outsourcers must ensure they're better prepared for the next crisis*, abgerufen Juli 2020
- 4 NelsonHall und SPS, 2020, *Getting Prepared for the Next Crisis*, abgerufen Juli 2020