

Outsourcing von dokumenten- bezogenen Unternehmensprozessen

Scannen und Verarbeitung von Dokumenten durch einen
Dienstleister – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis

Herausgeber

Bitkom e.V.
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

Ansprechpartner

Frank Früh | Bereichsleiter ECM, Enterprise Content Management
T 030 27576-201 | f.frueh@bitkom.org

Verantwortliche Bitkom-Gremien

AK ECM-Services & -Cloud
AK Input- & E-Mail-Management

Autoren

- Jörg Auffarth, arvato direct services Wilhelmshaven GmbH
- Frank Früh, Bitkom e.V.
- Stefan Groß, PSP Peters Schönberger GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Steffen Mahlmeister, Swiss Post Solutions GmbH

Redaktion

Elisa Kastner, Bitkom e.V.

Copyright

Bitkom 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Organisatorische Aspekte für die Einbindung eines Dienstleistungsspezialisten	5
2.1	Ablauforganisation beim Outsourcing: Herausforderungen und Chancen	5
2.2	Grundlagen der Organisation	5
2.3	Einbindung eines externen Dienstleisters in die Organisation	6
2.4	Anforderungen an das Dienstleistungs-Reporting (Governance)	7
2.5	Faktoren für erfolgreiches Outsourcing	8
3	Potenziale und Verbesserungen durch das Outsourcing dokumentenbezogener Prozesse	10
3.1	Verbesserung der Prozesse durch Outsourcing	10
3.2	Kostensenkung durch bessere Hardware mit Outsourcing	11
3.3	Optimale Software durch Outsourcing	12
3.4	Höhere Beweiskraft bei extern gescannten Dokumenten	12
3.5	Fall-Back Szenarien	12
4	Outsourcing im Spannungsfeld gesetzlicher Vorgaben	13
4.1	Bedeutung von regulatorischen Vorgaben beim Outsourcing	13
4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen im Outsourcing	13
4.3	Verfahrensdokumentationen / GoBD	16
4.4	Dokumente in der Cloud	17
5	Bestandteile und Inhalte eines Outsourcing Vertrages	18
5.1	Der Rahmenvertrag	18
5.2	Der Leistungsschein	18
5.3	Weitere mögliche Anlagen eines Vertrags zum Outsourcing	19
5.4	Der Letter of Intent (LOI)	19
5.5	Service Level Agreement und Qualitätsparameter	19
5.6	Abrechnungspositionen und Preise	20
5.7	Betriebsübergang	20
5.8	Subunternehmer beim Outsourcing	20
6	Zusammenfassung und Fazit	22
7	Sieben Praxistipps für das Outsourcing von dokumentenbezogenen Prozessen	23

1 Einleitung

Wäre das nicht schön: Ein papierloses Büro? Auch wenn in vielen Unternehmen Altakten bereits digitalisiert wurden, neue Briefpost nach dem Eingang gescannt und dann elektronisch bearbeitet wird und Ausgangspost ohnehin zum größten Teil das Haus nur noch elektronisch verlässt – für die Mehrzahl der Unternehmen ist das papierlose Büro noch Utopie. Selbst wenn man zukünftig nicht ganz auf Papier verzichten kann, so gibt es bereits viele Lösungen am Markt mit denen Dokumente digitalisiert, automatisiert, weiterverarbeitet sowie archiviert werden können. Insbesondere große Konzerne und zunehmend auch der Mittelstand nutzen bereits die vielfältigen Möglichkeiten und versuchen Offline-Medien möglichst komplett abzuschaffen. Diese Lösungen werden im Fachjargon auch Enterprise Content Management-Lösungen (ECM-Lösungen) genannt und sind mittlerweile ein fester Bestandteil einer state-of-the-art IT-Landschaft.

Insbesondere im Bereich der Rechnungsbearbeitung hat in den letzten Jahren die Digitalisierung Einzug gehalten. Dies geht nicht zuletzt auf Gesetzesänderungen zurück, welche zu deutlichen Vereinfachungen geführt haben und die Lösungen ohne Papier de facto erst möglich gemacht haben. Darüber hinaus gibt es weitere Bereiche in den Unternehmen, die sich für eine Digitalisierung anbieten, wie z. B. Dokumentationen, Verträge, Personalwesen, Lieferunterlagen, Korrespondenzen, Altakten, Bestellungen, Reisekostenabrechnungen, Bewerbungen und vieles mehr.

Die Implementierung von ECM-Lösungen in einem Unternehmen stellt die Fach-, wie auch IT-Abteilung jedoch nicht selten vor große Herausforderungen. Prozesse müssen neu durchdacht und vereinfacht werden. Hardware, wie z. B. Scanner und Server müssen beschafft werden. Oftmals verhindern der hohe Investitionsbedarf und der Aufwand eine Implementierung. Eine sinnvolle Alternative bieten in diesen Fällen häufig Dienstleister, die sich auf den Umgang, die Weiterverarbeitung und die Ablage von eingehenden Dokumenten (digital und physisch) spezialisiert haben. Die Orientierung an schlanken Prozessen, Synergieeffekte bei der Auslastung von Infrastrukturen sowie die langjährige Erfahrung der Dienstleister ergeben häufig eine Qualitäts- und Kostenverbesserung, die diesen Lösungsweg sehr attraktiv macht. In internationalen Firmenstrukturen kann zusätzlich die Anforderung entstehen, Dokumente in unterschiedlichen Sprachen und Alphabeten länderübergreifend zu konsolidieren bzw. zu konvertieren. Bei den meisten Dienstleistern können Tätigkeiten modular gebucht werden, sodass nicht zwingend ganze Business Prozesse ausgelagert werden müssen. Es geht vielmehr darum, gemeinsam mit dem Dienstleister die richtige individuelle Lösung zu entwickeln und festzulegen.

Der vorliegende Leitfaden der Arbeitskreise Input & E-Mail Management und ECM-Services & -Cloud im Bitkom möchte Unternehmen helfen, das richtige Dienstleistungsunternehmen zu finden und mit Expertenwissen und Praxistipps beratend zur Seite stehen. Bei der Auslagerung von Routinetätigkeiten im ECM-Umfeld sind bei der Dienstleisterauswahl technische, organisatorische, vertragliche sowie rechtliche Aspekte zu beachten, die hier aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden vorhandene Dienstleistungsangebote beschrieben und dargestellt, wodurch der Leser sich einen umfassenden Überblick über das Themengebiet verschaffen kann.

2 Organisatorische Aspekte für die Einbindung eines Dienstleistungsspezialisten

2.1 Ablauforganisation beim Outsourcing: Herausforderungen und Chancen

Die Einführung eines Enterprise Content Management (ECM)-Systems zieht zwangsläufig eine genaue Befassung mit der eigenen Organisation und ggf. Veränderung der bisherigen Strukturen nach sich. Der Aufwand für die Einbindung eines Dienstleisters spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle. Im Fokus steht die Herausforderung, die Ablauforganisation des Unternehmens so anzupassen, dass effektive Prozesse das ECM-System unterstützen können. Oft stellt die Einführung einen Bruch mit bisherigen Strukturen dar. Somit ist es für den Erfolg besonders wichtig, alle Beteiligten vorab zu informieren und einzubinden.

Bei der Einführung eines Outsourcings in diesem Bereich muss der gewählte Dienstleister besonderes Fingerspitzengefühl zeigen, denn die Unternehmenskultur des Auftraggebers ist zu beachten. Dies trifft z. B. besonders dann zu, wenn der Dienstleister Near- oder Off-Shore Standorte in das Lösungskonzept einbinden will. Ziel muss es sein, gemeinsame Regeln für die Organisation zu vereinbaren und die Strukturen im Unternehmen so anzupassen, dass die Informationslogistik effektiv funktioniert. Die Sachbearbeiter im Unternehmen können sich nach der Einführung besser auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und werden von Routinetätigkeiten entlastet, was neben einer Kostensenkung auch eine deutliche Qualitätsverbesserung nach sich zieht.

Die Mehrheit der Unternehmen denkt beim Thema ECM nicht unbedingt an die Möglichkeit eines Outsourcings. Häufig ist mangelndes Vertrauen und die Angst vor der Integration eines Externen in die Organisation und die damit einhergehenden Veränderungen der Grund dafür. Outsourcing bietet aber dagegen eine gute Alternative und die Chance, seine Organisationsabläufe zu verbessern und Kosten zu sparen. Ein guter Dienstleister steht außerdem bei der Einführung mit Rat und Tat zur Seite und begleitet das Projekt mit seiner Expertise

2.2 Grundlagen der Organisation

In vielen Unternehmen hat man sich seit Einführung des PCs nur sehr wenig mit der Informationslogistik befasst. Zuvor war es wichtig, papiergebundene Akten in einem guten Zustand und mit einer sinnvollen Struktur aufzubewahren, da diese Akten von mehreren Mitarbeitern genutzt wurden und diese sich darin schnell zurechtfinden sollten. Die Disziplin, die definierten Regeln einzuhalten, war groß. Jedes Schriftstück lag nur einmal vor und die Originale wurden gut strukturiert abgelegt.

Man hat den Eindruck, dass die Ablage von Dokumenten bei der Einführung von PC-Arbeitsplätzen nicht unbedingt im Vordergrund stand, sodass sich mit der Zeit Wildwuchs breit gemacht hat. Man ist eher davon ausgegangen, dass ein abgelegtes Schriftstück im Original sicher abgelegt wurde. Digitale Dokumente sah man häufig eher als flüchtige und damit nicht archivierungsbedürftige Dokumente an. Mit der zunehmenden Digitalisierung und dem Wegfall von papiergebundenen Dokumenten ist diese Einstellung jedoch fatal. Die Zunahme von verschiedenen Eingangskanälen¹ (Email, Selfservice-Portale, Fax, klassische Briefe etc.) in diesem Kontext lassen so manchen Mitarbeiter komplett den Überblick verlieren. Schaut man sich in den Unternehmen den Windows Explorer einmal an, so scheinen Pfad-Bezeichnungen wie »Projekte/Allgemein/Projekte/neu/2011-2013/Diverses/Kunde A« keine Seltenheit zu sein. Eine effektive Struktur, in der unterschiedliche Mitarbeiter etwas finden können, sieht anders aus. Zusätzlich legen manche Kollegen ihr Papier (teilweise ausgedruckte Emails o. ä.) noch in Aktenordnern mit den Überschriften »Meine Angebote«, »wichtig«, »privat« ab. Eine ähnliche Struktur hat dann meistens auch der E-Mail-Account. Sind die Mitarbeiter in Urlaub oder krank, so kann häufig nicht auf die entsprechenden Informationen zugegriffen werden.

Bei der Einführung eines effektiven DMS müssen deshalb häufig neue Strukturen aufgebaut werden. Dies kann bereits damit beginnen, dass über viele Jahre hinweg gewachsene, dezentrale Posteingangskanäle nun zentralisiert und neu organisiert werden müssen. Erfahrene Dienstleister kennen die Probleme sehr genau und versuchen gemeinsam mit dem Auftraggeber effektive Lösungen unter Beachtung der Unternehmenskultur zu entwickeln. Um Vertrauen bei allen Beteiligten zu entwickeln, werden im ersten Schritt nur Teilbereiche integriert bevor man eine komplette Lösung umsetzt. Dabei setzen Dienstleister auf lernende Systeme, sodass die ersten Erkenntnisse für folgende Implementierungen genutzt werden können.

2.3 Einbindung eines externen Dienstleisters in die Organisation

Hat sich das Unternehmen für einen Dienstleister entschieden, so sollte der Dienstleister als Partner angesehen werden, um eine erfolgreiche Einbindung zu gewährleisten. Alle Regeln, die zukünftig aufgestellt werden sollen, sowie Organisationsänderungen, müssen gemeinsam erarbeitet, festgelegt und umgesetzt werden.

Kompetente Dienstleister werden einen zentralen Ansprechpartner benennen, über den jederzeit kommuniziert werden kann und alle Anfragen intern kanalisiert und beantwortet werden. Dabei ist des Weiteren festzulegen wie die Implementierungsphase (Projektmanagement) und die Betriebsphase (Service Management) organisiert werden sollen. Dieses Vorgehen erleichtert beiden Seiten die Arbeit und lässt Querkommunikation erst gar nicht entstehen. Bei besonders komplexen und großen Projekten ist es sinnvoll, eine hiervon abweichende Struktur mit weiteren Teilprojektleitern als Ansprechpartner für klar abgegrenzte Themen zu implementieren.

¹ Vgl. hierzu auch die Bitkom Publikation zum Thema Multi-Channel-Input Management
<https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Best-Practice-Digitale-Post-im-Geschaeftsbetrieb.html>

Bei der Abstimmung mit dem Dienstleister sind einige wichtige Punkte im Vorfeld zu klären:

- Ziele: Was soll erreicht werden?
Eine klare Zieldefinition ist von enormer Bedeutung. Häufig werden die Ziele bereits in Ausschreibung, Angebot und / oder Vertrag festgehalten.
- Einbindung aller relevanten Personen
Alle beteiligten Abteilungen inklusive Betriebsrat sind frühzeitig in den Prozess einzubinden. Nur so ist gewährleistet, dass genügend Rückhalt aus den eigenen Reihen für das Thema gegeben ist. Mit dem Dienstleister ist eine offene und frühzeitige Kommunikation zu pflegen.
- Durchführung einer Prozessanalyse
Gemeinsam mit dem Dienstleister müssen alle Prozesse durchleuchtet werden. Ein Zurückhalten von Informationen dem Dienstleister gegenüber schadet der erfolgreichen Einführung.

2.4 Anforderungen an das Dienstleistungs-Reporting (Governance)

Ein sehr wichtiger Vorteil beim Einsatz von Dienstleistern ist der reduzierte, eigene Steuerungsaufwand bei volatilen Mengenverläufen. Die dadurch freiwerdenden Ressourcen können dann für analytische und strategische Aufgaben verwendet werden. Der Dienstleister hat deshalb sehr klar aufzuzeigen wie sich der Steuerungsaufwand mit veränderten Mengenverläufen im »Grundrauschen« entwickeln wird. Elementar trifft dies für saisonal (z. B. Geschäftsjahr) sowie gesetzlich bedingte (z.B. Fristablauf) Schwankungen oder auf Sonderaktionen (z. B. SEPA Einführung) zu.

Eine effektive Dienstleistersteuerung erfordert ein aussagekräftiges Reporting. Dieses ist innerhalb der Modellierungsphase zu definieren. Berichtszeiträume, Darstellungsweise, Datenstrukturen und Verteilerkreise sind festzulegen. Es ist die Grundlage zum Abgleich der gemeinsam geplanten Mengen (Forecast) mit den Ist-Mengen und damit auch ein zentrales Instrument zur Beurteilung des Dienstleisters.

Das Reporting dient nicht nur zur operativen Steuerung, sondern auch als Basis für langfristige Ressourcenplanungen beim Dienstleister, zur Überprüfung des Service Level Agreements (SLA, vgl. Kapitel 5.5) und letztlich als Nachweis für die Dienstleistungsabrechnung. Oftmals entstehen dadurch sogar Mehrwerte, die für bisher unbeteiligte Abteilungen hilfreich sein können (z. B. interne Revision, Business Development). Auch die wachsende Bedeutung von Compliance Vorgaben in den Unternehmen wird dadurch berücksichtigt.

2.5 Faktoren für erfolgreiches Outsourcing

Der Erfolg beim Einführen eines ECM-Projektes im Outsourcing ist zum größten Teil von rein organisatorischen Faktoren abhängig. Aus diesem Grund sollte besonderen Wert auf eine projektorientierte Organisation mit klaren Zuständigkeiten gelegt werden.

Jedes Projekt hat ein Ziel. Um das Ziel zu erreichen muss man die Umsetzung der Maßnahmen gewährleisten. Durch zu viele individuelle Lösungen sprengt man nicht nur den Kostenrahmen bei der Implementierung, sondern vermindert oft auch die Kostenersparnis, die durch das Outsourcing eigentlich erzielt werden sollte. Bei jedem Ansatz sollte deshalb Wert auf Standardisierung gelegt werden.

Die Umsetzung sollte in kleinen Schritten, die Organisation und Ressourcen auf beiden Seiten nicht überfordern, erfolgen. Das große Ganze darf dabei aber nicht aus den Augen verloren werden.

Eine enge Vernetzung zwischen den beteiligten Abteilungen des Unternehmens und dem Dienstleister ist Voraussetzung, um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aufzubauen. Nur so können Potenziale aufgedeckt und Anforderungen der Fachabteilungen wunschgemäß umgesetzt werden (vgl. [Kapitel 2.3](#)). Zu diesem Zweck sollten regelmäßige Besprechungen mit dem Dienstleister durchgeführt werden, in denen der Status Quo besprochen und neue Ansätze diskutiert werden.

Diszipliniertes Vorgehen und zielgerichtete offene Kommunikation sind weitere einzuhaltende Faktoren zum Gelingen der Einführung.



Abbildung 1: Hochleistungsscanner

Auf der Ebene der Geschäftsleitung sollte ein Lenkungskreis eingerichtet werden, der die Stakeholder beider Seiten verbindet. Die Projektziele werden dabei auf der Management Ebene monatlich oder quartalsweise überwacht. Besonders für vertrauliche und sensible Themen bildet sich hierbei ein Entscheiderkreis, der frühzeitig und schnell eingreifen kann. Grundsätzlich gilt, dass ein Lenkungskreis umso wichtiger wird, je größer oder komplexer die beteiligten Unternehmen strukturiert sind.

3 Potenziale und Verbesserungen durch das Outsourcing dokumentenbezogener Prozesse

3.1 Verbesserung der Prozesse durch Outsourcing

Bei der Auswahl eines Dienstleisters spielt die technische Leistungsfähigkeit eine besondere Rolle. Aus diesem Grund sollte der Dienstleister sich in eine Vielzahl von heterogenen Infrastrukturen integrieren und verschiedenste technische Betriebsszenarien umsetzen sowie unterschiedlichste Schnittstellen bedienen können. Manuelle Prozesse werden im Zuge der Prozessverbesserung mit Hilfe des Dienstleisters weitestgehend durch automatisierte Prozesse ersetzt. Dabei ist das Ziel, die reibungslose Integration des Dienstleisters in vorhandene Prozessstrukturen sicherzustellen. Im besten Fall laufen die Prozesse so weiter, dass der Einsatz eines Dienstleisters in der Außenwirkung nicht bemerkt wird. Lediglich Prozessverbesserungen wären dann die einzigen feststellbaren Merkmale. Genutzte Oberflächen sowie Anmeldeprozeduren etc. sollten nicht ohne Grund angepasst werden, damit die Umstellung für die User möglichst gering ausfällt.

Eine Dokumentation der Prozesse und Schnittstellen ist grundlegende Voraussetzung, um einzelne Prozesse aus dem Unternehmen herauszulösen und dem Dienstleister zur Bearbeitung zu übergeben. Die interne Revision, beziehungsweise der Datenschutzbeauftragte sollte von Anfang an eingebunden sein, sonst kann es zu Überraschungen kommen, die das gesamte Projekt in Frage stellen. Ein Abgleich von firmeninternen Vorschriften mit denen des Dienstleisters ist ebenfalls hilfreich. So können sich beispielsweise bei den Richtlinien beider Unternehmen zur Verschlüsselungssicherheit Diskrepanzen ergeben.

Je genauer die Vorbereitung ist, umso eher kann der Dienstleister sein Know-how ausspielen. Die Implementierung und der sichere Betrieb werden durch IT-Projektleiter und -Spezialisten des Dienstleisters aktiv unterstützt. Vor dem Start sind umfangreiche Tests der Funktionalitäten, Schnittstellen und Vorgehensweisen durchzuführen, die vom Dienstleister detailliert vorbereitet werden. Sämtliche Geschäftsvorfälle werden dabei berücksichtigt und protokolliert. Stellt sich dabei heraus, dass Geschäftsvorfälle vergessen worden sind, so sind diese nachträglich aufzunehmen. Im Fall fehlender Software-Funktionalitäten können diese auch noch nachträglich neu beauftragt werden. Um den ursprünglichen Zeitplan für die Implementierung nicht zu gefährden wird in der Regel ein weiterer Test speziell nach Fertigstellung der neuen Funktionalitäten des Change Requests durchgeführt.

Für die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen sollte der Dienstleister über einen umfangreichen IT-Service verfügen, insbesondere, wenn das Geschäft Flexibilität erfordert. Gute Dienstleister bieten sowohl ein Outsourcing der kompletten Wertschöpfungskette (bis zum Business Process Outsourcing), wie auch einzelner Prozesse an. Auch wenn ein komplettes Outsourcing angestrebt wird, ist es empfehlenswert, modular mit einzelnen Prozessen zu begin-

nen (Stufenkonzept). Diese Vorgehensweise schafft Sicherheit. Fehlentscheidungen werden dann nur Auswirkungen auf einzelne Prozesse haben und nicht prozessübergreifende Folgen verursachen. Im Projekt können solche Fehler dann analysiert und für zukünftig zu implementierende Prozesse überdacht werden.

Nicht selten trifft man bei Projektbeginn auf vorhandene Scanprozesse, die prozessual sehr »spät« stattfinden. Ziel sollte es hier sein ein »früheres« Scannen zu erreichen, um den Prozess immer weiter automatisieren zu können.

Selbst wenn sich ein Unternehmen intensiv auf das Outsourcing vorbereitet hat, die Kommunikationswege klar definiert und Prozesse detailliert beschreibt, bleibt immer noch die Frage, ob man dem Dienstleister hinreichend vertrauen kann. Um das Risiko einer Fehlentscheidung weiter zu minimieren kann man vom Dienstleister Referenzen und Zertifikate fordern. Auch das Testen der in Frage kommenden Dienstleister kann hilfreich sein, wobei IT-Infrastrukturen, Software und Vorgehensweisen näher zu beleuchten und kritisch zu hinterfragen sind.



Abbildung 2: Scanning

3.2 Kostensenkung durch bessere Hardware mit Outsourcing

Outsourcing im ECM-Umfeld lebt von Synergien, um Kosten deutlich zu senken. Neben einer angestrebten Standardisierung der Prozesse ist hierfür die eingesetzte Hardware maßgeblich verantwortlich. Aufgrund der hohen Anzahl von Auftraggebern wird der Dienstleister Hardware, wie z. B. Hochleistungsscanner, vorhalten, deren Einsatz in einem einzelnen Unternehmen aufgrund des fehlenden Volumens inhouse nicht rentabel wäre. Erst im Massengeschäft zeigen

sich die Einsparungen durch die teuren aber hocheffizienten Maschinen. Darüber hinaus sind auch die Räumlichkeiten des Dienstleisters so ausgestattet, dass ein effektives Arbeiten an den Maschinen auch bei hohem Posteingangsvolumen ermöglicht wird.

3.3 Optimale Software durch Outsourcing

Die technischen Lösungen, die angeboten werden, sollten immer an den speziellen Bedürfnissen des Unternehmens orientiert sein. Hier kann ein Dienstleister aufgrund seiner Erfahrung auch bei der Auswahl der richtigen Software unterstützen. In der Regel bestehen auch spezielle Verträge zu den verschiedenen Software-Herstellern, sodass Kunden dementsprechend bereits verhandelte Rabatte nutzen können. Häufig sind auch spezielle individualisierte Eigenlösungen im Einsatz, die lizenzfrei genutzt werden können.

3.4 Höhere Beweiskraft bei extern gescannten Dokumenten

Deutsche Gerichte erkennen gescannte elektronische Dokumente in der Regel als grundsätzlich taugliche Beweismittel an. Im Falle eines Vorliegens zweier unterschiedlicher Dokumente durch die Parteien könnte jedoch die Echtheit eines der Dokumente bezweifelt werden, wenn sie voneinander abweichen. Ein standardisierter Scanprozess verbunden mit einem durch einen externen Dienstleister durchgeführten Scan kann hier als Indiz gegen eine mögliche Fälschung angesehen werden.²

3.5 Fall-Back Szenarien

Trotz guter Vorbereitung kann es vorkommen, dass es zu Ausfällen kommt. Dies gilt nicht nur beim Einsatz eines Dienstleisters, sondern auch bei der Verwendung eigener Ressourcen. Hier sollte ein sogenanntes »Fallback-Konzept« entwickelt werden, welches sich mit Fragen zur Ausfall-Sicherheit beschäftigt. Mögliche Überlegungen sind hier beispielsweise:

- Redundanzen / Spiegelung der Server
- Service Level für Hard- und Software-Wartung
- Support

Welchen Grad an Ausfallsicherheit das Unternehmen wünscht, ist abhängig von Kosten und Wichtigkeit der Anwendungen.

² Vgl. hierzu die Simulationsstudie Ersetzendes Scannen der Universität Kassel vom 30. 01.2014, <http://www.uni-kassel.de/uni/fileadmin/datas/uni/presse/anhaenge/2014/SIM.pdf>

4 Outsourcing im Spannungsfeld gesetzlicher Vorgaben

4.1 Bedeutung von regulatorischen Vorgaben beim Outsourcing

Sowohl das Inputmanagement als auch die Archivierung unterliegen diversen rechtlich relevanten Bestimmungen. Soweit für entsprechende Prozesse ein Outsourcing stattfindet, sind weitere rechtliche Aspekte zu beachten. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Informationssicherheit und den Datenschutz zu richten. Jedes Unternehmen, das sich mit Outsourcing beschäftigt, sollte beachten, dass Dokumente das digitale Wissen der eigenen Firma darstellen. Deshalb kommt dem Thema Informationssicherheit eine herausragende Bedeutung zu. Der Datenschutz beschäftigt sich vor allem mit den rechtlichen Aspekten der Datenverarbeitung und geht der Frage nach, ob und unter welchen Bedingungen Daten verarbeitet werden dürfen. Zusammenfassend sollten nur Dienstleister in Betracht gezogen werden, die in der Lage sind, alle rechtlichen Bestimmungen einzuhalten. Dies sollte bei der Auswahl eines geeigneten Dienstleisters detailliert geprüft und anhand von Referenzen validiert werden.

Während diverse gesetzliche Vorgaben und Regularien bereits für physische Dokumente – also Papier – gelten, ergeben sich bei elektronischen oder digitalisierten Unterlagen ergänzende Anforderungen. Deren Ursprung ist letztlich in der rechtlichen Gleichstellung physischer und elektronischer Dokumente begründet.

4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im Outsourcing

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet einen Überblick über die relevanten Rechtsquellen und die dort enthaltenen wesentlichen Regelungen

Rechtsquelle	Regelung
Bundesdatenschutzgesetz	Schutz der Individuen vor unberechtigten Zugriffen personenbezogener Daten
§ 87 Betriebsverfassungsgesetz	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Einführung neuer Technologien, die eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ermöglichen
§103 Strafgesetzbuch	Beschränkung der Weitergabe von Patientendaten
Abgabenordnung / Umsatzsteuergesetz	Vorgaben zur Aufbewahrung
Telekommunikationsgesetz	Verkehrsdatenverarbeitung

Tabelle 1: Übersicht über die für das Outsourcing relevanten Rechtsvorschriften

Es ist zu beachten, dass für verschiedenen Branchen noch weitere Rechtsquellen gelten, wie z. B. das SGB (Sozialgesetzbuch) für den Gesundheitsbereich und Bestimmungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) für Banken. Insbesondere wird das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) branchenabhängig nochmals spezifiziert.

Bundesdatenschutzgesetz

Wenngleich das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) auch für Inhouse-Lösungen verpflichtend einzuhalten ist, ergeben sich beim Outsourcing einige Besonderheiten, die man beachten muss. Ziel des Gesetzes ist es, den einzelnen Bürger vor unberechtigten Zugriffen auf seine personenbezogenen Daten zu schützen. Folgende Regeln muss ein Dienstleister eingehalten:

- Bestellung eines Datenschutzbeauftragten
- Verpflichtung zur Wahrung des Datengeheimnisses (Unternehmen und Mitarbeiter)
- Korrekturmöglichkeiten zur Wahrung der Rechte der Endverbraucher
- Konzept zur Datensicherheit (Bestellung eines IT-Sicherheitsbeauftragten)
- Notwendigkeit zur Schließung eines Vertrags zur Auftragsdatenverarbeitung (§ 11 BDSG)

Das Konzept zur Datensicherheit umfasst verschiedene Kontrollen, die durchgeführt werden müssen. Diese Kontrollen sollen zu jedem Zeitpunkt verhindern, dass Unberechtigte sich Daten aneignen, diese löschen oder verändern können. Aus diesem Grund ist es notwendig ein Rechtekonzept aufzustellen, das genau regelt, welche Personen Zutritt (physisch) zu den Produktionsräumen bekommen und Zugang zu den Datenverarbeitungsanlagen erhalten. Der Zugriff beschreibt letztlich die Möglichkeit der betreffenden Personen Daten tatsächlich zu bearbeiten und ggf. zu verändern. Des Weiteren sind Daten auf ihrem Wege zu kontrollieren und protokollieren, dies umfasst: Datenträger, Speicherung, Übermittlung (z. B. an den Auftraggeber) sowie Transport.

Um den Dienstleister auf die Einhaltung der Regeln zu verpflichten, wird in der Regel ein Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung (ADV) abgeschlossen.

Betriebsverfassungsgesetz

Gemäß § 87 Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Technologien, die eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ermöglichen. Die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems gehört dazu und ist deshalb mitbestimmungspflichtig. Diese Regelung gilt auch für Systeme, die durch einen Dienstleister für das Unternehmen eingesetzt werden.

Es ist zu empfehlen, rechtzeitig den Betriebsrat in Outsourcing Projekte einzubinden und auch die Chancen des Outsourcings aufzuzeigen.

§103 Strafgesetzbuch

Im Gesundheitswesen ist besonders der §103 Strafgesetzbuch beim Einsatz von DMS im Outsourcing zu beachten, da eine Weitergabe von Patientendaten an Dritte untersagt ist. Als Dritte sind alle Dienstleistungsunternehmen, die sich nicht mehrheitlich im Eigentum des Auftraggebers befinden, zu verstehen. Sollte dennoch unter der Beachtung des Strafgesetzbuches ein Outsourcing an einen Dienstleister vergeben werden, so ist dieses nur möglich, wenn ein Mitarbeiter des Auftraggebers vor Ort die outgesourceten Tätigkeiten beaufsichtigt.

Telekommunikationsgesetz

Das Telekommunikationsgesetz beinhaltet unter anderem Regelungen der Verkehrsdatenverarbeitung und bestimmt, in welchem Umfang Kommunikationsdaten gespeichert werden dürfen. Hier ist in letzter Zeit insbesondere die Vorratsdatenspeicherung kontrovers in der Öffentlichkeit diskutiert worden.

Abgabenordnung / Umsatzsteuergesetz

Besondere Vorgaben zur Aufbewahrung ergeben sich aus der Abgabenordnung (AO) und dem Umsatzsteuergesetz (UStG). Soweit diese Pflichten vertraglich durch einen Dienstleister übernommen werden, hat dieser dafür Sorge zu tragen, dass die Daten bzw. Dokumente über die gesetzliche Aufbewahrungsfrist entsprechend vorgehalten werden. Dies betrifft neben der Verfügbarkeit und Lesbarkeit insbesondere die Aufrechterhaltung der maschinellen Auswertbarkeit für Zwecke der steuerlichen Außenprüfung. Zusätzliche Besonderheiten gilt es bei einer Auslagerung ins Ausland zu beachten. Gemäß § 146 Abs. 2 S. 1 AO sind Bücher und sonstige erforderliche Aufzeichnungen im Inland zu führen und aufzubewahren. Elektronische Bücher, Aufzeichnungen und Rechnungen dürfen jedoch nach § 146 Abs. 2a AO auch ins Ausland verlagert werden. Der Unternehmer kann dazu beim zuständigen Finanzamt einen schriftlichen Antrag stellen. Dabei muss jedoch insbesondere sichergestellt sein, dass die GoB (einschließlich der GoBD) in vollem Umfang eingehalten werden. Die Genehmigung ist insbesondere daran geknüpft, dass die Besteuerung im Inland nicht beeinträchtigt wird. Für Rechnungen existiert eine Sonderregelung (§ 14b UStG). Für umsatzsteuerliche Zwecke enthält § 14b UStG Sonderregelungen für die Aufbewahrung von Rechnungen, die die allgemeinen Aufbewahrungspflichten in der AO zum Teil verdrängen. Demnach sind Rechnungen, die ein inländischer Unternehmer ausgestellt bzw. empfangen hat, grundsätzlich im Inland aufzubewahren. Eine elektronische Aufbewahrung dieser Rechnungen, insbesondere im übrigen Gemeinschaftsgebiet, setzt voraus, dass eine vollständige Fernabfrage (Online-Zugriff) der betreffenden Daten und deren Herunterladen und Verwendung gewährleistet ist. Dabei hat der Unternehmer dem Finanzamt den jeweiligen Aufbewahrungsort mitzuteilen. Ein Antrag des Unternehmers nach § 146 Abs. 2a AO und dessen Bewilligung durch das Finanzamt sind insoweit nicht erforderlich. Ergänzend gilt zu beachten, dass in ausgewählten Ländern physische Dokumente nicht außer Landes gebracht werden dürfen, was im Fall der Digitalisierung von Papierbelegen die Einbeziehung von dezentralen, lokalen Scanpoints erforderlich macht.

Hinweis: Soweit rechnungslegungsrelevante Dienstleistungen ausgelagert werden, ist der IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung »Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Auslagerung von rechnungslegungsrelevanten Dienstleistungen einschließlich Cloud Computing« (IDW RS FAIT 5) Beachtung zu schenken. Hier wird korrespondierend zu den GoBD ausgeführt, dass die Einhaltung der Sicherheits- und Ordnungsmäßigkeitsanforderungen auch dann bei den gesetzlichen Vertretern des auslagernden Unternehmens verbleibt, wenn im Rahmen eines Outsourcings die Speicherung und Verarbeitung von rechnungslegungsrelevanten Daten von einem damit beauftragten Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen wird.

4.3 Verfahrensdokumentationen / GoBD

Für das Scannen von Dokumenten sind aus steuerlicher Sicht insbesondere die »Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff« (GoBD) ins Kalkül zu ziehen. Werden Handels- oder Geschäftsbriefe und Buchungsbelege in Papierform empfangen und danach digitalisiert, ist das Scanergebnis so aufzubewahren, dass die Wiedergabe mit dem Original bildlich übereinstimmt, wenn es lesbar gemacht wird. Der Verzicht auf Papierbelege darf letztlich die Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit nicht beeinträchtigen. Das Verfahren muss dabei entsprechend den GoBD dokumentiert werden und zwar unabhängig davon, ob die Digitalisierung inhouse oder bei einem Dienstleister angefertigt wird. Unter einer entsprechenden Verfahrensdokumentation versteht die Finanzverwaltung die Beschreibung des organisatorisch und technisch gewollten Verfahrens bei der Verarbeitung steuerlich relevanter Informationen. Dabei hat die Dokumentation stets den in der Praxis eingesetzten Komponenten und Prozessen des DV-Systems zu entsprechen, umgekehrt müssen die Inhalte einer Verfahrensdokumentation auch so »gelebt werden«. Insofern sollte das Unternehmen entsprechende (vertragliche) Vorkehrungen treffen, die eine Bereitstellung und Sicherstellung der durch die Prozesse des Dienstleisters repräsentierten Verfahrensdokumentation sicherstellen und die den Dienstleister letztlich zur Erstellung einer solchen verpflichten. Zur inhaltlichen Ausgestaltung geben die GoBD lediglich den Hinweis, dass eine Verfahrensdokumentation in der Regel aus einer allgemeinen Beschreibung, einer Anwenderdokumentation, einer technischen Systemdokumentation und einer Betriebsdokumentation besteht. Bezogen auf den Scanprozess sollte der Steuerpflichtige eine Organisationsanweisung erstellen, die unter anderem regelt:

- wer scannen darf
- zu welchem Zeitpunkt gescannt wird
- welches Schriftgut gescannt wird
- ob eine bildliche oder inhaltliche Übereinstimmung mit dem Original erforderlich ist
- wie die Qualitätskontrolle auf Lesbarkeit und Vollständigkeit und
- wie die Protokollierung von Fehlern zu erfolgen hat.

4.4 Dokumente in der Cloud

Vor dem Hintergrund von Outsourcing wird auch das Thema Dokumentenmanagement in der Cloud diskutiert.

Dabei stellt sich die Frage, ob die Cloud sicher genug für sensible Daten ist. Diese Daten stellen das Wissen des Unternehmens dar und sind deshalb besonders schützenswert. Alle relevanten Datenschutzrichtlinien und Zugriffsrechte der Beteiligten müssen natürlich auch bei der Cloud eingehalten werden, um das Risiko zu minimieren. Trotzdem ist festzustellen, dass die Sicherheit von Branche zu Branche unterschiedlich kritisch gesehen wird. Kurz gesagt, macht ein Dokumentenmanagement in der Cloud nur Sinn, wenn es das gleiche Sicherheitsniveau wie ein auf eigenen Servern betriebenes System hat.

Bei einer Cloud werden in der Regel die Daten von verschiedenen Auftraggebern gemeinsam in einem System des Dienstleisters gespeichert. Gerade bei diesem hochsensiblen Thema muss der Auftraggeber den Dienstleister besonders in die Pflicht nehmen, die Datenschutzrichtlinien einzuhalten. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Verschlüsselung von Daten, so dass Unbefugte keine Zugriffsmöglichkeiten haben. Auch der Schutz gegen Hacker-Angriffe sollte besondere Beachtung finden, da Großrechner vor Angriffen von außen besonders gefährdet sind.

Branchenspezifisch sind Regelungen denkbar, die den Einsatz einer Lösung aus der Cloud beschränken oder sogar verbieten.³

Von Bedeutung ist auch, welchem Recht der Dienstleister unterliegt. Handelt es sich um einen ausländischen Anbieter, so gilt nicht unbedingt das deutsche Recht. Beispielsweise unterliegen Firmen mit Sitz in den USA dem sogenannten Patriot Act der US-amerikanischen Behörden, denen Zugriff auf die Daten gewährt werden muss. Man darf nicht vergessen, dass ein ähnliches Rechtssystem auch in weiteren angelsächsischen Ländern gemäß des sogenannten Common Law existiert.

Neben den rechtlichen Bestimmungen geht es beim Thema Cloud vor allem um Vertrauen in die Fähigkeiten des Dienstleisters. Zu diesem Zweck kann man sich Referenzen nennen lassen und gegebenenfalls auch das Rechenzentrum besichtigen.

³ Gemäß Urteil des Oberlandesgerichts Düsseldorf vom 20. August 1996 ist beispielsweise eine Archivierung von Patientendaten außerhalb eines Krankenhauses ohne ausdrückliche Einwilligung des Patienten unzulässig, was ein Dokumentenmanagement in der Cloud erschwert bzw. quasi ausschließt.

5 Bestandteile und Inhalte eines Outsourcing Vertrages

Bei der Einbindung eines Dienstleisters ist ein schriftlich vereinbarter Vertrag üblich. Sinn und Zweck ist es, Rechtssicherheit auf beiden Seiten herzustellen, sodass »Überraschungen« während der Laufzeit des gemeinsamen Projektes vermieden werden. Der Anspruch an den Inhalt ist somit groß. Der Vertrag sollte detailliert definieren welche Rechte und Pflichten die Parteien jeweils haben und gemeinsam ausgehandelt werden. In der Regel besteht das Vertragswerk aus einem Rahmenvertrag, einem Leistungsschein und weiteren Anlagen wie Auftragsdatenverarbeitung, Datenschutzerklärung etc.

5.1 Der Rahmenvertrag

Im Rahmenvertrag werden die allgemeinen Rechte und Pflichten zwischen Auftraggeber und Dienstleister geregelt. Er wird so angelegt, dass auch unterschiedliche Dienstleistungen einzelvertraglich in den jeweiligen Leistungsscheinen unter diesem Rahmen geregelt werden. Er beschreibt somit die generelle vertragliche Bindung der beiden Seiten, welcher die Grundlage der künftigen Zusammenarbeit bildet.

Die Inhalte können weitestgehend unabhängig von der eigentlichen zu erbringenden Leistung festgelegt werden. Durch das Instrument des Rahmenvertrages brauchen diese generellen Regelungen nicht jedes Mal wieder neu beschrieben und verhandelt werden, wenn eine weitere Dienstleistung vom Auftraggeber gewünscht wird. So kann man beispielsweise Haftungsregeln, Mitwirkungspflichten, allgemeine Zahlungsbedingungen, Weisungs-, Prüfungs- und Kontrollrechte (z.B. durch BaFin, BVA etc.), Kündigung und Laufzeit des Rahmenvertrages festlegen. Auch bietet es sich an, hier eine generelle Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA) zu integrieren.

5.2 Der Leistungsschein

Im Leistungsschein wird die eigentliche Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistung festgelegt. Hierunter fällt vor allem das sogenannte Leistungs- und Pflichtenheft. Neben der Leistungsbeschreibung werden in diesem Dokument auch die folgenden Inhalte definiert:

- Service Level Agreements (SLA)
- Qualitätsparameter
- Vom Rahmenvertrag abweichende Laufzeiten der einzelnen Dienstleistung
- Preise

Jeder Leistungsschein kann somit als Einzelvertrag zu einer zu erbringenden Dienstleistung gesehen werden, der aber den generellen Regelungen des Rahmenvertrags unterliegt.

5.3 Weitere mögliche Anlagen eines Vertrags zum Outsourcing

Neben dem Rahmenvertrag und dem Leistungsschein werden verschiedene Anlagen ebenfalls Vertragsbestandteil. Anlagen können beispielsweise sein:

- Datenschutzvereinbarung (ADV)
- Schulungskonzept
- Sicherheitskonzepte (z. B. Recovery Konzept)
- Beschreibungen von Gebäuden, Archiven, eingesetzter Hard- und Software
- Zertifizierungen des Unternehmens
- Drittländerabkommen (im Falle von Off-Shore)
- Allg. Einkaufsbedingungen
- Schnittstellenspezifikationen
- Versicherungsnachweise
- IT-Nutzungsrechte

5.4 Der Letter of Intent (LOI)

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Vertragsverhandlungen oft einen langen Zeitraum beanspruchen und die Erbringung der Dienstleistung häufig bereits vor der Vertragsunterzeichnung beginnen soll. Um auch in diesem Zeitraum Rechtssicherheit für beide Parteien zu gewährleisten, wird ein sogenannter »Letter of Intent« unterzeichnet. Dieses Dokument stellt eine Absichtserklärung der beiden Seiten dar, sich vertraglich binden zu wollen. In diesem Dokument werden gerade für die Anfangszeit wichtige Regelungen wie Projektpläne, Zeiträume und grobe Leistungsbeschreibungen und Preise definiert, die einen Start mit einem gewissen Maß an Rechtssicherheit gewährleisten.

5.5 Service Level Agreement und Qualitätsparameter

Service Level Agreements (SLA) sowie Qualitätsparameter sollten vertraglich geregelt werden. Wie bereits in [Kapitel 5.2](#) erwähnt, sind diese Regelungen üblicherweise Bestandteil des Leistungsscheins.

Das sogenannte SLA bezeichnet die Bearbeitungszeit, in der der Dienstleister die Vorgänge abarbeiten und ggf. dem Auftraggeber zur Verfügung stellen muss. Im Dokumentenmanagement wäre beispielsweise ein Zeitraum zu nennen, in dem eingehende Dokumente ab Übergabe durch den Postdienstleister ausgepackt, eingescannt, nicht erkannte Daten nacherfasst und als finaler Datensatz und digitalisiertes Dokument dem Auftraggeber überstellt werden. Die Regelung könnte so formuliert werden, dass alle eingehende Post taggleich bis 12.00 Uhr digital zu übergeben ist. Zwingend erforderlich bei diesen Regelungen sind allerdings verlässliche Vorhersagen durch den Auftraggeber. Sollten die Mengen unerwartet in die Höhe schnellen, kann trotz hoher Flexibilität und Erfahrung des Dienstleisters nicht in allen Fällen das SLA gehalten

werden. Häufig werden für diese Fälle Formulierungen wie z. B.: »Bei einer Abweichung der Mengen von über 15 Prozent vom Forecast, wird der Service Level ausgesetzt.« verwendet.

Mittels festgelegter Qualitätsparameter wird der Dienstleister dazu verpflichtet bestimmte Fehlerquoten nicht zu überschreiten. Erreicht der Dienstleister nicht die geforderten Parameter, so können Malus-Regelungen mit Rechnungskürzungen vereinbart werden. Durch diese vertraglichen Möglichkeiten zeigen sich die Vorteile eines Outsourcings, da Vereinbarungen zum Leistungsversprechen intern schwerer umsetzbar sind.

5.6 Abrechnungspositionen und Preise

Inhalt eines Vertrages sind auch die Bearbeitungspreise und die Abrechnungspositionen, die ein Dienstleister dem Auftraggeber in Rechnung stellen darf. Üblicherweise werden Vorgangpreise für die einzelnen Abrechnungspositionen verhandelt, aber auch Pauschalen und / oder separat ausgewiesene Setup-Kosten sind denkbar.

Das gesamte Vergütungsmodell sollte dem Kunden gegenüber transparent sein und volatile Mengenverläufe abdecken können.

5.7 Betriebsübergang

Gemäß § 613 a BGB kann unter Umständen bei der Beauftragung eines Dienstleisters ein Betriebsübergang vorliegen, wenn die Dienstleistung in gleicher Weise vorher durch den Auftraggeber vorgenommen worden ist. Bei Vertragsschluss gehen beide Seiten davon aus, dass es sich nicht um einen Betriebsübergang handelt. Dieses wird dementsprechend im Rahmenvertrag schriftlich fixiert. Sollte entgegen dem beiderseitigen Verständnis durch Arbeitnehmer des Auftraggebers ein gesetzlicher Übergang ihres Arbeitsverhältnisses gegenüber dem Dienstleister geltend gemacht werden, so sollte der Auftraggeber den Dienstleister von der mit dem Übergang verbundenen finanziellen Belastungen (Lohn- und Gehaltskosten, Abfindungen etc.) freistellen.

5.8 Subunternehmer beim Outsourcing

Besonders bei komplexen Dienstleistungen kann es sein, dass nicht alle Leistungen durch den Dienstleister selbst erbracht werden können und er weitere Subunternehmer einsetzt. Als gängige Beispiele kann man hier Aktenvernichtung, Transporte etc. nennen. In diesem Fall sollte muss der Dienstleister sicherstellen, dass auch der Subunternehmer alle vertraglichen Anforderungen erfüllt.

Das BDSG sieht hierfür standardmäßig einen Nachweis nach § 9 vor (sog. technische und organisatorische Maßnahmen, »TOM's«). Dieses gilt insbesondere für Geheimhaltungspflichten

sowie Weisungs-, Prüfungs- und Kontrollrechte des Auftraggebers. In der Regel werden diese Regelungen in einem Vertrag zwischen Dienstleister und Subunternehmer aufgenommen. Von dieser Regelung sollten Tochterunternehmen des Dienstleisters gemäß der §§ 15ff. AktG ausgeschlossen werden.

Werden wesentliche Leistungen durch einen Subunternehmer übernommen, sind klare Regelungen hinsichtlich Haftung, Gewährleistung und »Change of Control«⁴ zu vereinbaren.

4 Änderung der Eigentumsverhältnisse. Durch eine Change of Control-Klausel soll verhindert werden, dass ein Mitwettbewerber Zugriff auf vertrauliche Unternehmensinformationen erhält.

6 Zusammenfassung und Fazit

Das Outsourcing von dokumentenbezogenen Prozessen bietet eine Vielzahl an Vorteilen gegenüber dem Aufbau eigener Hardware-, Software- und Prozessstrukturen.

Bei der Umsetzung sind zahlreiche organisatorische Aspekte, technische Veränderungen und rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Frühzeitige und vollständige vertragliche Vereinbarungen vermeiden Überraschungen und sichern den Erfolg des Projekts.

Outsourcing leistet einen Beitrag zur Optimierung der Headcount Relation und zur Reduktion der Gemeinkosten, da in der Regel keine Kernprozesse ausgelagert werden.

Insbesondere wenn es darum geht, schnelllebige Prozesse im Unternehmen abzubilden, eine Vielzahl von regulatorischen oder technischen Anforderungen umzusetzen oder internationale Aspekte in den Unternehmensprozessen abzubilden und aktuell zu halten, können Dienstleister häufig den entscheidenden Mehrwert liefern. Dies betrifft insbesondere den Umgang mit physischen und elektronischen Dokumenten. Das Auslagern der dokumentenbezogenen Prozesse sollte daher stets als echte Alternative zu bereits im Einsatz befindlichen oder geplanten in-house Lösungen in Betracht gezogen werden.

7 Sieben Praxistipps für das Outsourcing von dokumentenbezogenen Prozessen

1. Lassen Sie sich Referenzen von Ihrem potenziellen Dienstleister vorlegen und fragen Sie beim Referenzunternehmen auch nach. Partner mit Erfahrung versprechen einen reibungsloseren Ablauf beim Outsourcing dokumentenbezogener Prozesse.
2. Zertifizierte Dienstleister sichern Ihnen ein Maximum an Sicherheit und Zuverlässigkeit bei der Verarbeitung Ihrer Dokumente. Informieren Sie sich deshalb ausführlich im Vorfeld über die Zertifizierungen Ihres potenziellen Partners und was diese beinhalten.
3. Achten Sie darauf, dass der Dienstleister die maßgeblichen regulatorischen Vorgaben einhält und insbesondere tax-compliant ist. Binden Sie hierzu Ihre Steuerabteilung oder Ihren Steuerberater / Wirtschaftsprüfer frühzeitig in die Entscheidungsfindung ein.
4. Lassen Sie sich die Projektorganisation ihres potenziellen Outsourcing Partners zeigen und stellen Sie sicher, dass Sie bei Ihrem Dienstleister einen festen, zentralen Ansprechpartner haben. Zentrale Ansprechpartner beim Outsourcing Projekt selbst und später im Produktivbetrieb erleichtern Ihnen die Kooperation und senken den Koordinierungsaufwand.
5. Seien Sie selbst auch offen für Veränderungen in Ihrer eigenen Organisation. Durch das Outsourcing können Sie zusätzliche Ressourcen freimachen, wenn Sie Ihre Prozesse und Strukturen auf die neuen Umstände abstimmen.
6. Setzen Sie Ihr Outsourcing-Projekt in kleinen Schritten um, insbesondere wenn es komplex ist. Auch mit ersten kleinen Schritten kann man bereits Vorteile realisieren. Alles auf einmal umzukrempeln kann hingegen zu Überraschungen führen, die den Erfolg des Projekts am Ende schmälern.
7. Binden Sie die interne Revision und / oder den Datenschutzbeauftragten frühzeitig in das Projekt ein. Ein zu spätes Einbinden kann den zeitlichen Projektverlauf am Ende enorm verlängern.

Die Autoren



Jörg Auffarth ist seit 2008 Vertriebsleiter bei arvato und bietet Outsourcing-Lösungen im Bereich ECM an. Im Fokus steht dabei ein hocheffizientes Outsourcing, das den Auftraggebern eine kostengünstige und sichere Lösung für die verschiedensten Bereiche des Unternehmens bietet. Vor seiner Tätigkeit als Vertriebsleiter war Herr Auffarth bereits fast 10 Jahre als Projektleiter, auch international, für arvato in verschiedenen Bereichen tätig. Der Referent ist Mitglied in den Bitkom-Arbeitskreisen ECM-Markt & -Strategie, ECM-Services & -Cloud und Input- & E-Mail-Management. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin.



Frank Früh ist seit 2014 Bereichsleiter für Enterprise Content Management im Bitkom e.V. und fachlich wie organisatorisch für alle Themen rund um Dokumentenmanagement, elektronische Akte sowie Input- und Output-Management verantwortlich. Herr Früh hat sich schon während seines Studiums intensiv mit der Wirtschaftsinformatik auseinandergesetzt und war viele Jahre in der Beratung rund um das Thema Records Management in der Pharmaindustrie tätig.



Stefan Groß ist Steuerberater, Certified Information Systems Auditor und Partner der Kanzlei Peters, Schönberger & Partner. Er berät vornehmlich an der Schnittstelle Steuerrecht und Neue Medien und verfügt über eine ausgeprägte Expertise im europäischen Umsatzsteuerrecht. Stefan Groß gilt als Fachmann im Bereich der steuerrechtlichen Aspekte der E-Rechnung sowie der GoBD und ist ehrenamtlich als Leiter des Arbeitskreises ECM-Compliance des Bitkom e.V. sowie als Vorstandsvorsitzender des Verbandes elektronische Rechnung (VeR) tätig. Seine Steuerrechtsexpertise kommt in zahlreichen Veröffentlichungen und Vorträgen zum Ausdruck.



Steffen Mahlmeister ist seit 2006 bei Swiss Post Solutions (SPS) Deutschland in verschiedenen Leitungspositionen tätig. Zuletzt verantwortete er als Prokurist das Kundenmanagement des Geschäftsbereiches Cards. Davor war er seit der Übernahme durch die Schweizerische Post für die Zentralisierung des Vertriebs und die Strukturierung des gesamten Lösungsgeschäftes in Deutschland zuständig. Weiterentwicklung des Compliance Managements und Aufbau des Bid-Managements als Grundlage für BPO Geschäftsmodelle gehörten dabei zu seinen Aufgaben. In der Vorgängerorganisation GHP hat er seit 2002 die Dienstleistungsgeschäfte in Bamberg aufgebaut und mit den klassischen Dokumentengeschäften zu integrierten Gesamtlösungen ergänzt. Fokus war dabei die ganzheitliche Prozessanalyse von eingehenden und ausgehenden Dokumenten; medienneutral und international.

Bitkom vertritt mehr als 2.300 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.500 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, 300 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 78 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 9 Prozent kommen aus Europa, 9 Prozent aus den USA und 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10

10117 Berlin

T 030 27576-0

F 030 27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org