



■ Business Process Outsourcing

Leitfaden

BPO als Chance für den Standort Deutschland

Stand 20. September 2005

■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Tel.: 030/27 576 – 0

Fax: 030/27 576 – 400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

Redaktion: Dr. Ingo Kett, Wolfgang V. Skötsch,
Dr. Mathias Weber

Verantwortliches BITKOM-Gremium: Arbeitskreis IT-Outsourcing Projektgruppe BPO

Redaktionsassistentin: Anna Rosenberger

Stand: 20. September 2005, Version 10.1

Die Inhalte dieses Leitfadens sind sorgfältig recherchiert. Sie spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Die vorliegende Publikation erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir übernehmen trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Der jeweils aktuelle Leitfaden kann unter www.bitkom.org/publikationen kostenlos bezogen werden. Alle Rechte, auch die der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.

Ansprechpartner

Dr. Mathias Weber, BITKOM e.V.
Bereichsleiter IT Services & Knowledge
Management

Tel: +49 (0)30 / 27576 – 121

E-Mail: m.weber@bitkom.org

Dr. Peter Broß, BITKOM e.V.
Geschäftsführer

Tel: +49 (0)30 / 27576 – 0

E-Mail: p.bross@bitkom.org

Inhaltsverzeichnis

1	Geleitwort.....	6
2	Welche Arten von Outsourcing gibt es?	8
2.1	Fertigungstiefe und Leistungstiefe auf dem Prüfstand	8
2.2	Outsourcing	8
2.3	Business Process Outsourcing.....	9
2.4	Selektives Outsourcing.....	9
2.5	Business Application Outsourcing	10
2.6	Business Transformation Outsourcing	10
2.7	Onshore, Nearshore oder Offshore	11
3	Welchen Nutzen bringt BPO?	12
3.1	Strategische Ausrichtung und Innovation	12
3.2	Wirtschaftlicher Nutzen und Business Case.....	13
3.3	Potenziale und Nutzenkomponenten.....	14
3.3.1	Entlastungsstrategie versus Erweiterungsstrategie	14
3.3.2	Taktischer Nutzen von BPO	16
3.3.3	Strategischer Nutzen von BPO	17
4	Wie funktioniert BPO?	19
4.1	Welche Prozesse eignen sich für BPO?.....	19
4.2	Welche Herausforderungen stellen BPO-Entscheidungsprozesse?	20
4.2.1	Kommunikationsstrategie	21
4.2.2	Akzeptanz-Management	21
4.3	Welche Fähigkeiten muss ein BPO-Dienstleister mitbringen?	22
4.3.1	Leistungsspektrum	22
4.3.2	Funktions- und Branchenkenntnisse	22
4.3.3	Managementqualitäten.....	23
4.3.4	Datenschutz	23
4.3.5	Finanzielle Leistungsfähigkeit	24
4.4	Nach welchen Prinzipien wird die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister gestaltet?	24
4.5	Einbindung in Unternehmensnetzwerke und Beziehungs-Management.....	25
4.6	Wie wird ein Outsourcing-Deal organisiert? – Dienstleistungs-Modell	25
4.7	Wie wird ein BPO-Projekt gesteuert? – Führungs-Modell	27
4.8	Wie sind die zu übernehmenden Prozesse zu gestalten? – Prozess-Modell.....	27
4.9	Wie überträgt ein Unternehmen Dienstleistungen an einen BPO-Anbieter?	28
4.10	Wie wird ein BPO-Projekt zum Gewinn für alle Beteiligten? - Preis-Modelle und Teilen des Erfolges.....	31
4.10.1	BPO-Vertrag.....	31
4.10.2	Vor- und Nachteile der Preis-Modelle	33
4.11	Mit welchen Werkzeugen kann man die BPO-Leistung messen und die Qualität sichern?.....	33
4.12	Steuerung der Zielerreichung mit der Balanced Scorecard.....	34
5	Welche Personalaspekte sind zu beachten?	35
5.1	Herausforderung an das Kommunikations- und Integrations-Management.....	35
5.2	Flexibles Personal-Management im Outsourcing.....	35
5.3	Kommunikationsstrategie	36
5.4	Flexibles Personal-Management – Vorgehen	37
5.5	Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt.....	37
6	In welchen Bereichen lässt sich BPO einsetzen? – Neun Beispiele	38
6.1	Beschaffung - Goodyear Dunlop Tires Europe.....	38
6.2	Baulohn-Abrechnung - Baugesellschaft Wittfeld	38
6.3	Inkasso – AXA Deutschland AG.....	39

6.4	Prozesslösung für Demo-Geräte - Fujitsu Siemens Computers GmbH	40
6.5	SCM in der Mineralölindustrie – Deutsche BP, Raffinerie Lingen	41
6.6	Financial Supply Chain – TNT Express.....	42
6.7	Billingkette – Congster GmbH	43
6.8	Kreditorenbuchhaltung – Markenartikler.....	44
6.9	Transaction Banking - Deutsche Großbanken	45
6.10	Reisebüro-Support - Thomas Cook Frankreich.....	46
7	Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?	47
8	Glossar	49
9	Sachwortverzeichnis.....	62
10	BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing.....	67
11	Projektteam	68
11.1	Sprecher.....	68
11.2	Mitglieder.....	68

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Aufteilung von Prozessen zwischen BPO-Dienstleister und Kunden	13
Abbildung 2:	Baseline und Business Case	14
Abbildung 3:	Entlastungs- und Erweiterungsstrategie	20
Abbildung 4:	Interesse verschiedener Gruppen an BPO	21
Abbildung 5:	Arbeitsteilung zwischen BPO-Dienstleister und Kunden	24
Abbildung 6:	Dienstleistungs-Modell am Beispiel von Finanz- und Rechnungswesen.....	26
Abbildung 7:	Führungs-Modell	27
Abbildung 8:	Prozess-Modell am Beispiel von Finanz- und Rechnungswesen	28
Abbildung 9:	Lebenszyklus-Modell für ein BPO-Geschäft	29

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Verzeichnis der Abkürzungen	5
Tabelle 2:	Ziele des Leitfadens	6
Tabelle 3:	Typen von Geschäftsprozessen.....	9
Tabelle 4:	Outsourcingprozesse am Beispiel des Handels.....	10
Tabelle 5:	Stufen des Shoring.....	11
Tabelle 6:	Taktischer Nutzen von BPO.....	15
Tabelle 7:	Strategischer Nutzen von BPO	17
Tabelle 8:	Bewertungskriterien in BPO-Entscheidungen	19
Tabelle 9:	Ablauf bei der Vorbereitung eines BPO-Projektes	22
Tabelle 10:	Grundmerkmale eines künftigen Dienstleistungs-Modells	25
Tabelle 11:	Aspekte bei der Übertragung (Transition)	30
Tabelle 12:	Aktivitäten der Kunden im Zuge des Übergangs.....	30
Tabelle 13:	Schlüsselkomponenten im BPO-Vertrag.....	32
Tabelle 14:	Preis-Modelle in BPO-Projekten	32
Tabelle 15:	Werkzeuge zur Messung von Outsourcing-Leistungen	34

Tabelle 1: Verzeichnis der Abkürzungen

AK ITO	BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing
ASP	Application Service Provider
BAO	Business Application Outsourcing
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BPO	Business Process Outsourcing
BPTS	Business Performance Transformation Services
BTO	Business Transformation Outsourcing
CIO	Chief Information Officer
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
F&A	Finance & Accounting, Finanz- und Rechnungswesen
FPM	Flexibles Personal-Management
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GAG	Gemeinsames Abstimmungs-Gremium
GOLT	Gemeinsames Operationales Leitungs-Team
HR	Human Resources
ITK	Informations- und Telekommunikationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NUZ	Nicht unterzubringende Zahlungen
SCM	Supply Chain Management
SLA	Service-Level Agreement
SO	Selektives Outsourcing
TCO	Total Cost of Ownership

1 Geleitwort

Mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister – im Weiteren als →¹Business Process Outsourcing (BPO²) bezeichnet - können viele Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Insbesondere im angloamerikanischen Wirtschaftsraum entwickelt sich die BPO-Nachfrage rasant. Deutsche Unternehmen reagieren noch recht zurückhaltend auf BPO-Angebote. Bisher sind nur wenige umfassende Projekte umgesetzt worden. Der BPO-Markt in Deutschland befindet sich in einer Frühphase seiner Entwicklung. Referenzbeispiele und methodische Hilfsmittel für interessierte Unternehmen sind rar. Die Projektgruppe BPO³ im BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing⁴ (AK ITO) stellt sich diesen Herausforderungen und verfolgt mit dem vorliegenden Leitfaden fünf Ziele (vgl. Tabelle 2). Adressaten sind in erster Linie potenzielle Kunden, aber auch Politik und Medien. Mit dem vorliegenden Papier setzt der AK ITO seine Publikationsreihe fort⁵.

Tabelle 2: Ziele des Leitfadens

- Bewusstsein im Markt für BPO schaffen,
- Transparenz für die BPO-Kunden und die breite Öffentlichkeit erhöhen,
- Hürden für BPO-Projekte reduzieren,
- Chancen für die Organisationsentwicklung aufzeigen,
- Nutzenargumentation liefern, die über den Kostenaspekt hinausgeht.

Die Kapitel 2 bis 5 des Leitfadens enthalten die wesentlichen fachlichen Aussagen zur Auslagerung von Geschäftsprozessen.

Das Kapitel 2 stellt eine Einführung in die Thematik dar. Wesentliche Begriffe werden vorgestellt.

Für den Kunden ist das Kapitel 3 von zentraler Bedeutung, befasst er sich doch mit den verschiedenen Facetten des Outsourcings, um die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens zu verbessern. Das Kapitel 3 stellt den strategischen Nutzen und die Bedeutung von BPO für Innovationen besonders heraus. Daneben wird auch auf die Verminderung der Kosten in Unternehmen eingegangen.

Das Kapitel 4 beantwortet dem Kunden eine ganze Reihe wichtiger Fragen: Warum soll ein Unternehmen die Leistungstiefe reduzieren? Was muss ein BPO-Dienstleister können? Wo liegen die Erfolgsfaktoren eines BPO? Wie organisiert man einen Outsourcing-Deal, und wie steuert man ihn? Wie gestaltet man die zu übernehmenden Prozesse, und wie überträgt man sie? Wie wird ein Outsourcing-Deal zum Gewinn für alle Beteiligten? Mit welchen Methoden kann man die Outsourcing-Leistung messen? Die in diesem Kapitel vorgestellten Konzepte und Instrumente haben sich in der Praxis von Unternehmen bewährt.

Im Kapitel 5 wird dargestellt, dass die Mitarbeiterübernahme in BPO-Projekten oft gleichzeitige Veränderungen in Struktur, Verhalten und Kultur erfordert. Hier liegen auch die größten Herausforderungen an Kunden und Dienstleister.

Der Interessent erhält aus den Fallbeispielen im Kapitel 6 viele Anregungen für eigene Überlegungen, wie er BPO in seinem Unternehmen nutzbringend einsetzen kann.

1 Die mit → gekennzeichneten Begriffen sind im Glossar erläutert.

2 Eine Liste der Abkürzungen enthält die Tabelle 1.

3 Vgl. die Mitglieder im Abschnitt 11.2

4 Vgl. eine Kurzvorstellung im Abschnitt 10.

5 Vgl. BITKOM (Dezember 2004): „Leitfaden IT-Outsourcing - Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland“ sowie BITKOM (Januar 2005): "BITKOM Leitfaden Offshoring"

Welche Handlungsempfehlungen an Politik und Wirtschaft werden im Kapitel 7 gegeben.

Outsourcing ist ein vergleichsweise neues Marktsegment. Folglich sind besondere Anstrengungen erforderlich, dem Interessenten mit einer allgemein akzeptierten Terminologie die Orientierung zu erleichtern. Ein von der Projektgruppe Terminologie im AK ITO entwickeltes Glossar (Kapitel 8) stellt einen ersten Vorschlag dafür dar.

Der vorliegende Leitfaden wurde auf dem von BITKOM und BDI gemeinsam veranstalteten Anwenderforum IT-Outsourcing (20.-21. September 2005) erstmals vorgestellt.

Dr. Peter Broß
Geschäftsführer
BITKOM e.V.

Berlin, 20. Oktober 2005

2 Welche Arten von Outsourcing gibt es?

Im Abschnitt 2 werden verschiedene Arten von Outsourcing vorgestellt, die sich insbesondere in der Qualität der Partnerschaft zwischen Kunde und Dienstleister unterscheiden. In der Regel wird ein Kunde mit selektivem Outsourcing beginnen, um Erfahrungen mit Service-Anbietern zu sammeln. Hier agiert der Dienstleister mehr oder weniger als „verlängerte Werkbank“ und auf der Ebene von Teilprozessen – folglich sind seine Möglichkeiten gering, Innovationen beim Kunden anzuregen. Erst wenn sich Vertrauen zum Dienstleister eingestellt hat, wird der Kunde geneigt sein, die Partnerschaft enger zu gestalten und Outsourcing zu einem strategischen Element der Unternehmenstransformation werden lassen.

2.1 Fertigungstiefe und Leistungstiefe auf dem Prüfstand

Die Globalisierung ist Realität und für jeden spürbar. Sie zwingt die Unternehmen, Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen in kurzen Zeitabschnitten – praktisch kontinuierlich - neu auszurichten. Eine treibende Kraft sind dabei die Informations- und Telekommunikationstechnologien (ITK). Sie ermöglichen den globalen Austausch von Daten, Informationen und Wissen in kürzester Zeit und führen zu neuen Mustern der Arbeitsteilung innerhalb von und zwischen Unternehmen.

Mit technischen Innovationen und grenzüberschreitender Vernetzung stärken Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Das reicht jedoch nicht mehr aus. Produktinnovationen müssen durch Prozessinnovationen ergänzt werden. Mit Prozessinnovationen optimieren Unternehmen ihre Aufbau- und Ablauforganisationen, erhöhen Produktivität und Flexibilität. Globale Vernetzung geht mit einer Konzentration der Unternehmen auf ihr Kerngeschäft einher.

Bei den Anpassungsprozessen stellt sich den Unternehmen vor allem die Frage nach der internen (→Shared Service Center) oder externen (→Outsourcing) Spezialisierung. Neben der →Fertigungstiefe und der →Wertschöpfungsstruktur muss auch die →Leistungstiefe auf den Prüfstand.

Das Beispiel der Automobilindustrie soll das veranschaulichen. Die Hersteller fertigen gegenwärtig weniger als ein Viertel ihrer Autos selbst. Die Mehrheit der Komponenten und Systeme wird von Zulieferern hergestellt und montiert⁶. Nachdem mehrere Jahre die Fertigungstiefe das Hauptaugenmerk bildete, werden nun die Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse auf Effektivitätsreserven durchforstet. Damit wird „die dritte Revolution der Optimierung von wertschöpfenden Strukturen“⁷ eingeläutet. Ein besonders hoher Nutzen entsteht, wenn die Verwaltungs- und Unterstützungsprozesse (im Folgenden „Prozesse“) in die Hand von unternehmensinternen oder auch externen Spezialisten gelegt werden. Diese setzen in ihrem Metier Best Practice und Innovationen um und erzielen Skaleneffekte.

2.2 Outsourcing

Outsourcing ist eine Wortschöpfung aus „outside“, „resource“ und „using“ und bezeichnet generell den Fremdbezug von Dienstleistungen. Historisch gesehen entwickelte sich Outsourcing in der Informationswirtschaft zunächst bei Großrechner-Rechenzentren (→Data Center Outsourcing), dann auch bei Client-Server-Rechenzentren. Später wurden auch Applikationen ausgelagert. Damit werden u.a. Skaleneffekte erzielt. Die Übertragung von bisher unternehmensintern durchgeführten Dienstleistungen an spezialisierte externe Dienstleister kann die Wirtschaftlichkeit steigern. Die Praxis lehrte bald, dass die Auslagerung schlecht organisierter Geschäftsprozesse kaum einen Effekt ergibt. In der Regel geht daher einer Auslagerung eine Phase der Neugestaltung der Prozesse voraus.

6 Vgl. Womack, J. P., Jones, D. T. und Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt/Main 1991. Verband der Automobilindustrie (2003), Jahresbericht 2003, S. 65

7 Vgl. Fink, D.; Köhler, T. und S. Scholtissek (2004): Die dritte Revolution der Wertschöpfung, München 2004, S. 19-48

Das Spektrum der angebotenen Dienstleistungen reicht von der Übernahme von Einzelleistungen oder Teilprozessen bis hin zur Übernahme der Gesamtverantwortung von Geschäftsprozessen. Durch klar abgegrenzte und nach „Best Practices“ standardisierte Abläufe kann die Wirtschaftlichkeit von ausgelagerten Geschäftsprozessen erheblich erhöht werden.

Die Kernfrage für Unternehmen lautet: „Welche Wertschöpfungstiefe ist wirtschaftlich sinnvoll?“ Sie müssen entscheiden, welche Funktionen, Projekte und Prozesse aus strategischer Sicht zum Kerngeschäft gehören und daher mit eigenen Ressourcen erbracht werden oder welche an externe Dienstleister übergeben werden können („Make or Buy-Entscheidung“, →Entlastungs- oder →Erweiterungsstrategie).

2.3 Business Process Outsourcing

Die Grundidee von BPO besteht darin, dass Unternehmen oder Organisationen komplette Geschäftsprozesse, die nicht zu ihren Kernaufgaben zählen, an einen Spezialisten vergeben – er versteht sein „Handwerk“ besser. Was für das auslagernde Unternehmen Nebensache ist, stellt die besondere Kompetenz des Dienstleisters dar. Der Dienstleister erbringt die Leistungen nach vorher definierten Kriterien und auf eigenes Risiko. Die Gesamtprozess-Strategie verbleibt beim Kunden. Die Kontrolle über die Steuerung der ausgelagerten Prozesse liegt beim Dienstleister. Als Spezialist optimiert er seine Leistungserbringung und kümmert sich in seinem Bereich um Innovationen. Mit so entstandenen neuen oder verbesserten Prozessen kann der Dienstleister darüber hinaus neue Kundengruppen erschließen. Für das auslagernde Unternehmen bedeutet BPO Kostenoptimierung, zugleich aber auch die Beschaffung von Services, die vom Spezialisten kontinuierlich verbessert werden.

Das Spektrum der BPO-Dienstleister ist breit – es reicht vom Fulfillment-Spezialisten bis zum Anbieter von Business-Transformation-Services (→Business Transformation Outsourcing, →Business Performance Transformation Services), die die Unternehmen beim Agieren in dynamischen Märkten unterstützen. Es entsteht eine neue Dienstleistungs-Industrie.

Bei Geschäftsprozessen werden grundsätzlich drei Typen unterschieden (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Typen von Geschäftsprozessen

■ Hauptprozesse	beschreiben funktionsübergreifende Verkettungen von Aktivitäten, die eine erwartete wertschöpfende Leistung erzeugen.
■ Teilprozesse	sind Aktivitäten, die eine erwartete Funktion leisten und in entsprechender Verkettung zu Hauptprozessen werden.
■ Managementprozesse	dienen der Überwachung, Steuerung, Anpassung und Optimierung der Dienstleistungs- und Infrastrukturprozesse.

Vom Geschäfts-Modell des Kunden ist abhängig, welchem Typ einzelne Prozesse zuzuordnen sind. Beim BPO gelangt man in der Praxis recht schnell an die intern betriebenen Kernprozesse eines Unternehmens. Das macht häufig eine Innovationspartnerschaft zwischen Kunden und Dienstleister erforderlich (→Business Innovation Partner).

Geschäftsprozesse wie Catering, Fuhrpark, Wachdienst oder Gebäude-Management, um die sich heute kaum noch ein Unternehmen kümmert, verdeutlichen: BPO ist keineswegs neu. Neu ist die verstärkte Verlagerung von Geschäftsprozessen, die mit weitgehender Unterstützung von ITK-Technologien umgesetzt werden. Typische Einsatzgebiete für solche ITK-gestützten BPO sind Finanz- und Rechnungswesen, Personalwesen (HR) oder Logistik und Einkauf (vgl. Tabelle 4). Solche Services sind es, die im Fokus des vorliegenden Leitfadens stehen.

2.4 Selektives Outsourcing

Werden einzelne Teile eines Geschäftsbereiches ausgelagert, so spricht man vom →selektiven Outsourcing (SO) (→partielles Outsourcing). Hier geht es oft um hochgradig standardi-

sierte Transaktionen mit geringer Branchenspezifität, die in einer sehr großen Zahl abgewickelt werden. Der Dienstleister agiert im Prinzip als „verlängerte Werkbank“ und hat nur einen geringen Einblick in die prozessualen Gesamtzusammenhänge. Damit ist es ihm auch nur begrenzt möglich, Verbesserungsvorschläge oder gar Innovationen in die Zusammenarbeit einzubringen.

Desktop Services (→Desktop Outsourcing), Netzwerk Management oder das Anwendungs-Management sowie Lohn- und Gehaltsbuchhaltung oder Zahlungsabwicklung sind Beispiele für selektives Outsourcing, das durch eine kurzfristige Ausrichtung und genau abgegrenzte Aktivitäten, Funktionen und Prozesse gekennzeichnet ist. Es findet in der Regel kein Transfer von Assets auf den Dienstleister statt (→Asset Transfer).

Das selektive Outsourcing wird auch oft als →Outtasking oder →Processing Services bezeichnet.

Tabelle 4: Outsourcingprozesse am Beispiel des Handels

	Teilprozesse	Hauptprozesse	Managementprozesse
SO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reisekosten-Management ▪ Logistik ▪ Auftragsbearbeitung ▪ Personaladministration ▪ Rechnungsstellung ▪ Zahlungsabwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Callcenter ▪ Produktion ▪ Marketing und Sales Reporting ▪ Kundensupport ▪ Beschwerde-Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktentwicklung ▪ Interne Revision ▪ Marketing und Sales Controlling
BAO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ERP-Anwendung ▪ ERP-Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Betrieb ▪ IT-Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT-Strategie
BPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gehaltsabrechnung ▪ Hauptbuch ▪ Einkaufsvorgang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalwesen ▪ Buchhaltung ▪ Beschaffung ▪ Vertrieb ▪ Marketing ▪ Kundenservice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplette Produktionsverantwortung (Entwicklung und Produktion)
BTO	BPO verbunden mit kontinuierlichen Innovationen oder mit Unterstützung bei →Transformationen		

2.5 Business Application Outsourcing

Business Application Outsourcing (BAO) bezeichnet das Management von Software Anwendungen durch externe Spezialisten wie einen →Application Service Provider (ASP). Das BAO wird häufig mit dem Betrieb von ERP-Plattformen wie z.B. SAP/R3 verknüpft. Das Application Service Providing kann in zwei Kategorien unterteilt werden:

- Bereitstellen von Software und Dienstleistungen, die durch den Anwender personalisiert werden können.
- Bereitstellen von Software und Dienstleistungen, die zur Implementierung sowohl IT- als auch Prozess-Know-how benötigen (klassische Transaktionssysteme).

2.6 Business Transformation Outsourcing

Seit Jahren nutzen Unternehmen das Outsourcing, um Kosten zu verringern, um den Zugriff auf qualifizierte Fachkräfte zu erleichtern, die Qualität zu erhöhen oder die Reaktionszeiten

zu verringern. Dieses Konzept ist ausgereift und allgemein akzeptiert, sein Einsatz zugleich aber auch begrenzt.

Eine Erweiterung stellen Business Transformation Outsourcing (BTO) Services dar, indem sie das Outsourcing zu einem strategischen Element der Unternehmenstransformation werden lassen: Hier kümmern sich Dienstleister um die Geschäftsprozesse, Anwendungen und die Infrastruktur von Unternehmen, damit sich diese ganz auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und neue Geschäftschancen verfolgen können.

BTO-Services setzen eine langfristige Partnerschaft zwischen Kunde und Dienstleister voraus. Das „transformierende Outsourcing“ unterstützt den Kunden im Hinblick auf den Einsatz von Innovationen sowie der Einführung neuer Geschäfts-Modelle. Grundsätzlich können durch das „transformierende Outsourcing“ (→Business Transformation Outsourcing) Geschäftsprozesse grundlegend verändert werden (→Change Management).

Im deutschsprachigen Raum sind bisher erst wenige BTO-Projekte bekannt geworden.

2.7 Onshore, Nearshore oder Offshore

Die Tatsache, dass die Welt ein globales Dorf geworden ist, beflügelt die Möglichkeiten, Dienstleistungen bzw. deren Komponenten dort zu erbringen, wo sie in notwendiger Qualität besonders günstig bereitgestellt werden können. Das „Dorf“ rechtfertigt sich auch durch eine immer mehr zur Selbstverständlichkeit werdende Vernetzung; Entfernungen spielen keine große Rolle mehr. So entstehen Konzepte des „Shoring“; wörtlich übersetzt mit „stützen“.

Genau genommen gibt es 4 Stufen (auch „tiers“ genannt) des Shoring (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Stufen des Shoring

→Onshore	Unterstützungsleistungen vor Ort, z.B. in den Räumen des Kunden
→Nearshore	Unterstützungsleistungen in kultureller Nähe, z.B. aus Europa
→Offshore	Unterstützungsleistungen aus einem hoch entwickelten Niedriglohnland, z.B. Indien oder Mexiko
→Noshore	self services; der Standort zuarbeitender Mitarbeiter spielt keine Rolle

Durch die geschickte Mischung der Shoring-Modelle lassen sich administrative und unterstützende Prozesse für die unternehmerischen Kernaktivitäten in Effizienz und Effektivität optimieren. Politische, soziale und kulturelle Aspekte sollten bei der Entscheidungsfindung jedoch nicht unterschätzt werden. Ein erfahrener BPO-Anbieter bedient sowohl das Shoring-Modell als auch den Umgang mit den Aufgaben im Umfeld der „weichen“ Fakten⁸.

⁸ Dabei sind gesetzliche Regelungen wie § 613a des BGB zu berücksichtigen, der Arbeitnehmern hohen Schutz bei einer Teilbetriebsauslagerung bietet (vgl. Kapitel 5).

3 Welchen Nutzen bringt BPO?

Das Kapitel 3 rankt sich um die wesentlichen Begriffe und Zusammenhänge, die den Kunden antreiben, sich auf Outsourcing-Projekte einzulassen. Hier geht es um den Nutzen von Outsourcing. Wie entsteht der Nutzen, und worin manifestiert er sich? Welche Nutzenkategorien lassen sich unterscheiden? Was versteht man unter Base Case und Business Case? Welche Empfehlungen können den Kunden hinsichtlich der strategischen Ausrichtung gegeben werden, mit der sie an Outsourcing-Projekte herangehen?

3.1 Strategische Ausrichtung und Innovation

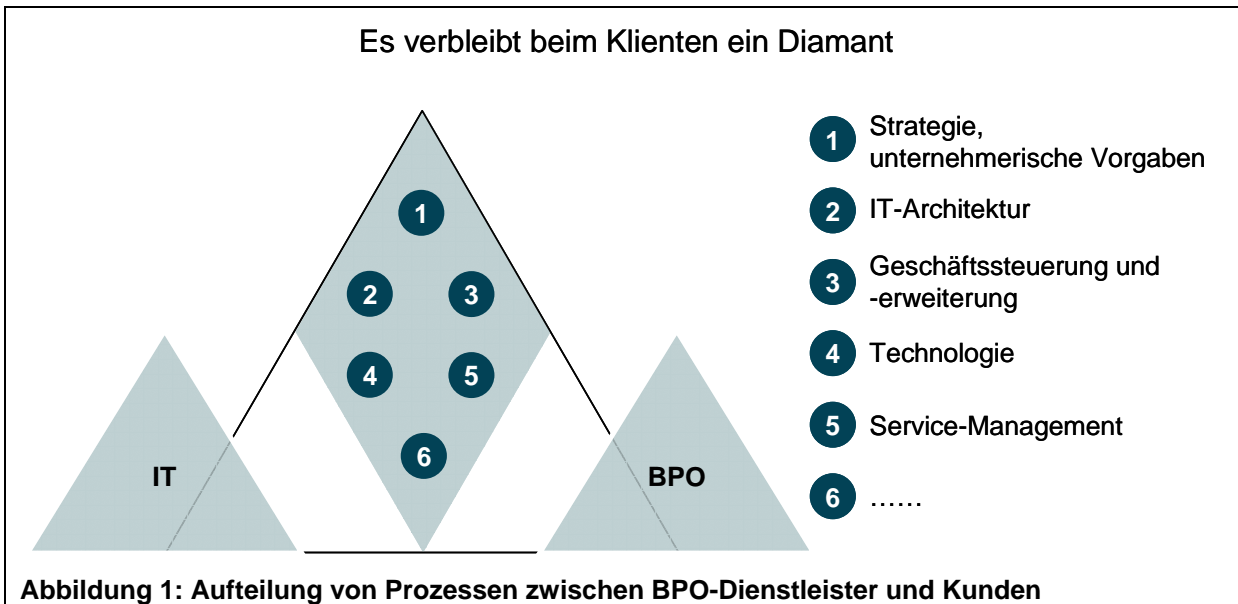
Die BPO-Aufgabenstellung sollte weiter gehen, als lediglich operative Prozesse oder Funktionen schneller und kostengünstiger - also effizienter - zu machen. Wie im Kapitel 2 erläutert, gibt es verschiedene Sourcing-Strategien (→Sourcing, →Sourcing Strategy), welche den Umfang und Zielsetzung des Outsourcingvorhabens im Wesentlichen beeinflussen. Eine Entlastungsstrategie zielt vornehmlich auf die o.g. Kosteneffekte. Da Businessprozesse aber viel Nähe zum Kerngeschäft und oft zu Kunden, Lieferanten, Partnern und Mitarbeitern haben, ist zu überlegen, ob das Hauptmotiv nicht eine Erweiterungsstrategie sein sollte. Diese konzentriert sich mehr auf die strategischen Wachstums- und Wertsteigerungsziele des gesamten Unternehmens.

Viele Unternehmen befinden sich in einer Transformation – ob nach innen gerichtet zum Mitarbeiter und der Organisation oder nach außen zu Kunden oder Lieferanten. Zur Steigerung der Effektivität - also der Wirksamkeit des Handels - sind Innovationen notwendig, die diese Transformationen erst ermöglichen bzw. unterstützen. Der Dienstleister bringt sein Prozess-Know-how, seine Branchenkenntnisse, Erfahrungen und Expertise ein. Die wissensbasierten Ressourcen des Outsourcers sind ein erheblicher Beitrag für die Umsetzung des Vertrags. Nur so ist eine wettbewerbsdifferenzierte Strategie mit einem Partner zu gestalten und umsetzbar. Innovationen werden nicht nur einmalig zu Beginn der operativen Verantwortung durch den BPO-Dienstleister geleistet, sondern es handelt sich hier um einen kontinuierlichen Prozess. Insbesondere „gain- und riskshare“-Preis-Modelle (vgl. 4.10) motivieren beide Vertragspartner, mit hohem Interesse die Transformation voran zu treiben und stetig nach Verbesserungen zu suchen.

Wo liegen die Erfolgsfaktoren eines BPO?

Ein Lehrsatz der Management-Literatur verlangt die Konzentration auf Kernprozesse. Übersetzt auf das BPO-Geschäft verlangt der Lehrsatz, strategisch handeln zu können, ohne sich operativ zu belasten. Das ist eines der Grundprinzipien des BPO wie auch des IT-Outsourcings. Das auslagernde Unternehmen soll sich auf die Gesamtheit derjenigen Prozesse konzentrieren, die wettbewerbsdifferenzierend sind. Prozesse, wie Buchhaltung, Personalverwaltung, Einkauf von „C-Materialien“, Kunden-Kontakt-Center oder operative Logistik, sind in jedem Fall potenzielle Kandidaten für BPO. Für den BPO Anbieter sind wiederum diese Prozesse, die er als Dienstleistung anbietet, Kerngeschäft.

Was in diesen Prozessen zu tun ist, muss das auslagernde Unternehmen fest im Griff behalten, wie es zu tun ist, entscheidet jedoch der BPO-Dienstleister.



So sind beispielsweise im Prozess von Rechnungswesen und Controlling wichtige strategische Entscheidungen zu treffen. Finanzierungsstrategie, Unternehmensplanung, Budgetierung und Abschlusspolitik. Diese Entscheidungen muss sich das auslagernde Unternehmen vorbehalten. Andere Tätigkeiten haben wiederholenden Charakter und sind rein operativer Natur. Hier steht die Prozesskostenminimierung bei vorgegebener Qualität im Vordergrund. Typische Fälle für BPO-Prozesse sind Belegverarbeitung, Haupt-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung oder Berichtsvorbereitung (vgl. Abbildung 8).

Damit BPO-Prozesse nicht nur einfach übernommen, sondern qualitativ und kostenmäßig entscheidend verbessert werden können, spielt die Prozessinnovation eine ganz entscheidende Rolle. So lassen sich aus der reinen Prozessoptimierung - entgegen der regelmäßig von Beratern geäußerten Meinung - in der Regel nur geringe Effekte erzielen. Wer ausschließlich auf die Verbilligung der Lohnkosten setzt, sei es durch Verlagerung von Arbeitsplätzen an vermeintlich günstige Standorte oder durch Lohnkosteneinschnitte, springt zu kurz. Erst die Kombination aus geschickter Prozessgestaltung, Skalierung von Arbeitsvolumina, IT-Unterstützung und der tatsächlichen Umsetzung innovativer unternehmerischer Konzepte führt zum nachhaltigen Erfolg beim BPO. Ein umfassendes BPO kann somit Katalysator für eine Transformation sein und entscheidend zum geschäftlichen Erfolg beitragen.

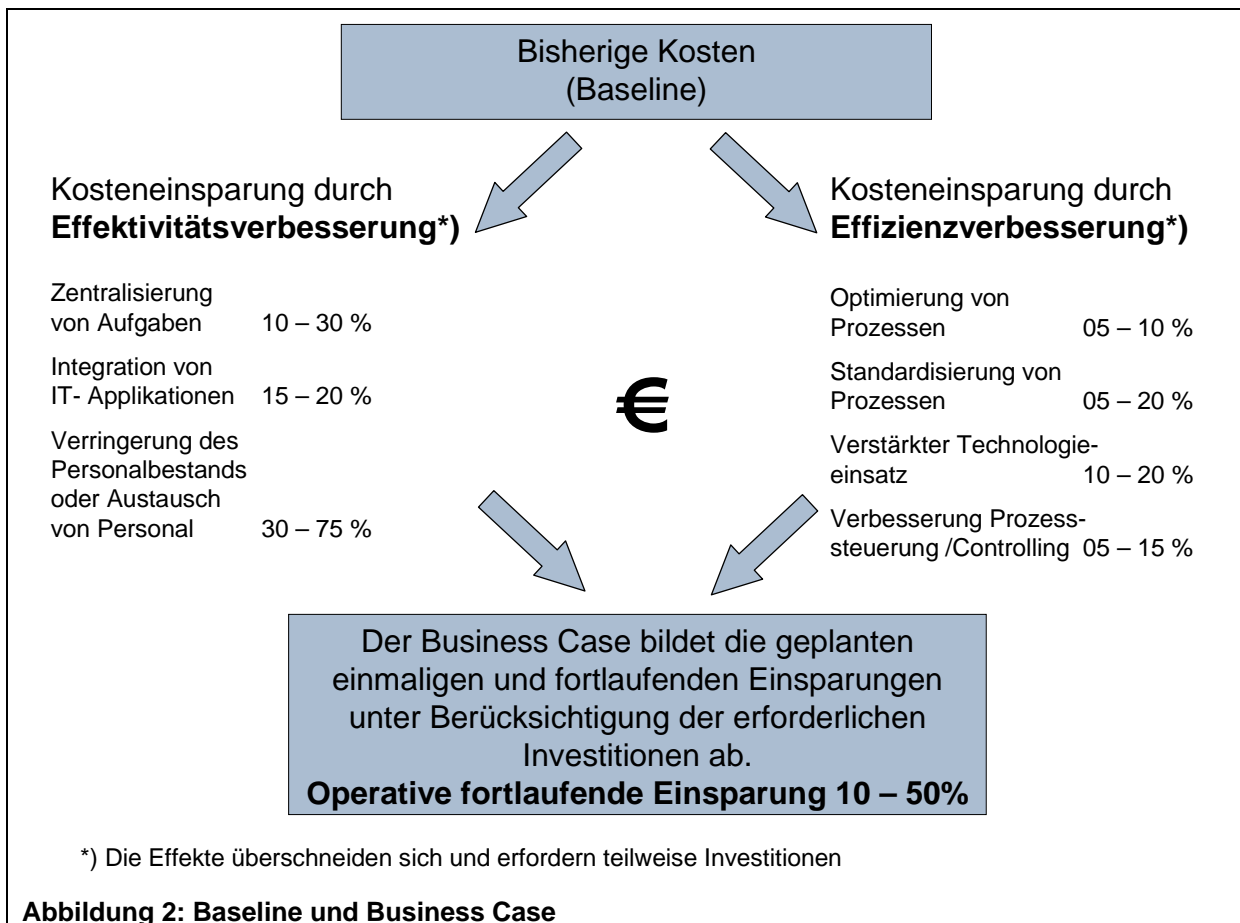
Die Innovation kann sich auf die eingesetzte Technologie beziehen (Workflow-Management in der Buchhaltung zu Beginn der 90er Jahre), auf die geschickte Kombination von Onshore-, Nearshore- und Offshore-Komponenten (u.a. Follow-the-Sun-Prinzip zur Sicherstellung des 24-Stunden-Service) oder auf die intelligente Automatisierung von Prozess-Schritten (Self-Services mit Portaltechnologien im Personal- oder Einkaufsbereich).

3.2 Wirtschaftlicher Nutzen und Business Case

Mit der Vergabe von Leistungen ist (fast) immer ein Ziel verbunden: Kosteneinsparung. Auch wenn dieses nicht allein im Vordergrund stehen sollte, stellt sich die berechtigte Frage, wie der Dienstleister zu den Kosteneffekten kommt.

Durch die Ist-Situation beim Kunden sind die Baseline-Kosten (→Base Case) bekannt oder können ermittelt werden. Bei der Planung der BPO Lösung helfen vielfältige Effektivitäts- und Effizienzeffekte, Kosten zu reduzieren. Die daraus resultierenden Einsparungseffekte gehen in den so genannten →Business Case mit ein. Zusätzlich müssen Investments, Kosten für die Übertragung (vgl. 4.9) etc. und die Marge des Dienstleisters berücksichtigt werden. Hieraus errechnen sich dann die zukünftigen Kosten für den Kunden. In der folgenden Abbildung

werden mögliche Effekte aufgeführt. Es ist wichtig zu verstehen, dass sich einige ausschließen können oder fallweise nicht in Betracht kommen.



Die Erarbeitung des Base Case, der ausführlichen Beschreibung der Ist-Situation, sollte gründlich vorbereitet werden, um Kostenentwicklungs-, Sicherheits-, Technologie- und Komplexitätsrisiken zu benennen und im Verlaufe des Outsourcing Projekts entsprechend zu berücksichtigen.

Auch Anforderungen hinsichtlich der Gewährleistung der Sicherheit und der Geheimhaltung von betrieblichen bzw. unternehmenskritischen Daten und Informationen des Kunden müssen dem Dienstleister transparent gemacht werden und sind elementarer Bestandteil des BPO-Vertrages.

Der zu erarbeitende Business Case (vgl.) beinhaltet mögliche Investitionen, die Kosten der Umstellung (vgl. 4.9, →Transition) aber auch mögliche Kosten einer organisatorischen Änderung auf der Kundenseite. So können durch Koordinationsaufgaben (vgl. 4.7) neue Funktionalitäten entstehen, die es in der Form bisher nicht gab.

In einigen Unternehmen ist noch ein steuerlicher Effekt zu berücksichtigen: Beim Outsourcing einer bisher intern erbrachten Leistung fällt gemäß §1 UStG und ff. nunmehr Umsatzsteuer an, die sich nicht immer durch die Vorsteuerabzugsberechtigung in einem vergleichbaren Umfang ausgleichen lässt (z.B. bei Banken).

3.3 Potenziale und Nutzenkomponenten

3.3.1 Entlastungsstrategie versus Erweiterungsstrategie

Bevor ein potenzieller Kunde mit der Planung und Umsetzung einer BPO-Lösung beginnt, sind für ihn die Fragen zu den Potenzialen und Risiken dieses Geschäfts-Modells zu klären,

eigene Entscheidungskriterien zu definieren und Prioritäten zu setzen. In einem solchen Prozess müssen die umgebungsbedingten Barrieren, Vorurteile und Hürden dargestellt und analysiert sowie das Verständnis für die eigene Ist-Situation (Base Case) geschärft und Wünsche an die BPO-Lösung aufgezeigt werden.

Die Wirtschaftlichkeit wird als wichtiges Motiv für die Auslagerung von Geschäftsprozessen gesehen. Jedoch ist diese Strategie auf rein taktische, kurzfristige Effekte fokussiert. Typische Faktoren sind in der Tabelle 6 zusammengestellt. Somit wird im Wesentlichen eine Entlastungsstrategie unterstützt. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung zu diskutieren, inwieweit jedoch eine Erweiterungsstrategie die strategischen Unternehmensziele unterstützen kann. Der erfahrene Dienstleister wird auf Grund seiner Markt- und Branchenkenntnisse und seinem ausgeprägten Prozess Know-how wesentliche Hilfestellung leisten können. Im ersten Ansatz sind auch entsprechend spezialisierte Berater gefragt.

Tabelle 6: Taktischer Nutzen von BPO

Mengeneffekte	<p>Diese „Economies of Scale“ beruhen im Wesentlichen auf einem höheren Mengenvolumen durch die Verlagerung von Unternehmensprozessen an einen externen Dienstleister. Die „Stückkosten pro Transaktion“ werden gesenkt. Die auf diese Weise erzielten Einsparungen resultieren aus folgenden alternativen Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelung der Beschaffungsvolumina ▪ Lieferantenkonsolidierung und dem damit verbundenen möglichen Wechsel (→Commodity) zu günstigeren bzw. leistungsfähigeren Lieferanten ▪ Nutzung und höhere Auslastung bestehender Soft- und Hardwareinfrastruktur ▪ Gemeinsame Nutzung von Einrichtungen und Mitarbeiterressourcen ▪ Vollausslastung von kostensintensiven Spezialisten.
Investitionsaufwand und Liquidität	<p>Für Unternehmen bedeutet die innerbetriebliche Abwicklung von Prozessen einen permanenten Investitions- und Abschreibungszyklus, der erhebliche finanzielle Mittel sowie Management-Ressourcen bindet. Gerade in Zeiten konjunktureller Schwäche werden Investitionen, die eine Aufnahme von neuem Fremdkapital erfordern, aus bilanziellen und Risiko-Gründen sehr genau geprüft.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenkontrolle, -Transparenz: einheitliche Rechnung, eigene GuV ▪ Kostenreduktion: TCO-Reduktion (Anschaffungs- und laufende Kosten) ▪ Optimierung knapper Ressourcen ▪ Optimierter „Operating Leverage“: Umwandlung von fixen in variable Kosten ▪ Potenzielle Steuervorteile ▪ Möglicherweise niedrigere Verschuldung, niedrigere Zinszahlungen ▪ Möglicherweise höherer Jahresüberschuss <p>Reduzierung der Aktiva und Erhöhung des Eigenkapitals: Verbesserter Return on Assets und Return on Equity.</p>

Spezialisierung	<p>Dieses Potenzial ist im Wesentlichen von der Branchen- und Prozess- erfahrung abhängig und begründet sich in:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugriff auf Best-Practices des Dienstleisters (Einsatz von Verfahren zur Prozessverbesserung wie Six-Sigma, stärkere Automatisierung der Prozesse, Kenntnisse und Nutzung von Benchmarks zur Definition der Ist-Situation und zur Zieldefinition) ▪ Verfügbarkeit von Branchen-, Technologie- und Prozess-Spezialisten.
IT- und Organisationskonsolidierung	<p>Durch die Zusammenlegung bestehender Systemlandschaften lassen sich Einspar-Potenziale und Qualitätssteigerungsmöglichkeiten nutzen. Erreicht wird dies im Wesentlichen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung des Pflege- und Wartungsaufwandes ▪ Reduzierung der Hardware- und Softwarekomplexität ▪ Vermeidung von Redundanzen
Verbundeffekte	<p>Hierbei resultieren die “Economies of Scope” aus der kombinierten Auslagerung eng vernetzter Geschäftsprozesse. Somit können höhere Kosteneinsparungen, Produktivitäts- und Qualitätsgewinne erzielt werden. Das wirtschaftliche Potenzial liegt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Verringerung fehlerträchtiger Schnittstellen zwischen den Prozessen <p>Homogenisierung der IT-Landschaft</p>
Verlagerung an kostengünstigere Standorte	<p>Mit BPO lassen sich Services an kostengünstigere Standorte verlagern. Die Bereitstellung teurer Büroflächen für standardisierte Nicht-Kernprozesse wird vermieden.</p>
Variabilisierung der Fixkosten	<p>Unter Verwendung z.B. transaktionsbasierter Verrechnungs-Modelle für die erbrachte Dienstleistung werden die ursprünglichen Fix-Kosten in variable Kosten umgewandelt.</p>

3.3.2 Taktischer Nutzen von BPO

Mit der möglichen Auslagerung von bisher intern erbrachten Dienstleistungen ist in der Regel die Beseitigung innerbetrieblicher Probleme in Bereichen wie

- Leistungsfähigkeit
- Qualität
- Verfügbarkeit und
- Kosten

verbunden. Dabei bedeutet Fremdvergabe keineswegs eine Kapitulation vor den Problemen, wie mitunter in der öffentlichen Diskussion unterstellt wird.

Unternehmen werden Aufgaben und Dienstleistungen nur dann auslagern, wenn sie sich Vorteile davon versprechen. Diese Vorteile sehen wie folgt aus:

- Kostenvorteile - Steigerung der Gesamtwirtschaftlichkeit
- Zugriff auf Fachkompetenz
- Sicherstellung der Qualität
- Re-Engineering der Prozesse
- Reduzierung der Fixkosten.

Bei detaillierter Betrachtung ergeben sich wirtschaftliche Potenziale, die aus den Erfahrungen und der Spezialisierung des Dienstleisters erwachsen, sowie strategische Potenziale, die mit der Zielsetzung und dem Know-how des Dienstleisters zusammenhängen.

3.3.3 Strategischer Nutzen von BPO

Es gibt weitere Beweggründe für BPO, die strategischen Charakter haben (vgl. Tabelle 7): BPO wird zunehmend als Chance verstanden, vorhandene Geschäftsprozesse auf den Prüfstand zu stellen und zu straffen, wodurch neue und effizientere Geschäfts-Modelle entstehen.

Tabelle 7: Strategischer Nutzen von BPO

Konzentration der Management-Kapazität auf Kernprozesse	Jedes Unternehmen verfügt über eine begrenzte Anzahl an talentierten Führungskräften. Deren Hauptaufgabe sollte in der Planung und Steuerung der Prozesse liegen, die besonders stark zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. BPO kann zu einer Entlastung des Managements in administrativen Bereichen führen.
Umfangreiches →Change Management	Die nachhaltige Veränderung der Prozesse ist in der Regel mühsam und aufwendig. Sie scheitert oftmals an internen politischen und organisatorischen Barrieren. Bei den spezialisierten BPO-Anbietern bilden diese Abläufe den Unternehmensschwerpunkt. Die Auslagerung dieser Prozesse ermöglicht eine stärkere Konzentration auf Sachfragen.
Organisatorische Innovationen	Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades des Dienstleisters und des damit verbundenen Know-hows wird es ermöglicht, neue Anforderungen schneller zu implementieren, wie sie aus gesetzlichen Anforderungen oder Branchenstandards resultieren.
Technologische Innovationen	Durch die Auslagerung von Prozessen möchte der Kunde sicherstellen, dass er automatisch an technischen Neuerungen partizipiert. In diesem Zusammenhang ist unter anderem auch die Betrachtung der Vertragslaufzeit interessant. Denn bei entsprechender Länge der vertraglichen Bindung liegt es im natürlichen Interesse der Dienstleister, neue, wirtschaftlichere Technologien zu integrieren um seine eigene Kostenposition zu verbessern.
Flexibilität und Skalierbarkeit	Durch die im Vorfeld und während eines BPO-Projektes durchgeführten Standardisierungs-, Konsolidierungs-, und Re-Engineering Arbeiten erhöht sich die Schnittstellen-Flexibilität und Skalierbarkeit.
Kostentransparenz	Auf Basis von BPO lassen sich transparente Kostenstrukturen definieren. Der Kunde erhält in der Regel periodische Reports und Rechnungen, auf der sämtliche Kosten zur Erbringung der Leistung enthalten sind. Der Vorteil für das Unternehmen liegt darin, dass durch eine geeignete Vertragsgestaltung die anfallenden Kosten besser zu prognostizieren sind. Die Planungssicherheit nimmt zu.
Risikoverteilung	Durch die Übernahme operativer Tätigkeiten geht auch das entsprechende Betriebsrisiko auf den Dienstleister über. Darüber hinaus gibt es Konstellationen, in denen sich der Dienstleister am geschäftlichen Erfolg seines Kunden messen lässt.
Wettbewerbsdifferenzierung	Bei einer Erweiterungsstrategie steht die Frage nach Differenzierung sicherlich auch im Mittelpunkt. Durch entsprechende Ausrichtung der Prozesse kann eine wettbewerbsdifferenzierende Strategie unterstützt bzw. ermöglicht werden.

Zu den strategischen Vorteilen gehören insbesondere:

- Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder
- Verbesserung der Innovationsgeschwindigkeit
- Skalierbarkeit und Flexibilität
- Entlastung des Managements
- Risikoverteilung
- Wettbewerbsdifferenzierung.

4 Wie funktioniert BPO?

Das Kapitel 4 gibt dem Interessenten Antworten auf zahlreiche Fragen, die bei der Bewältigung von BPO-Projekten entstehen. Hier ist besonders wichtig, die Fähigkeiten zu beschreiben, die ein geeigneter BPO-Dienstleister mitbringen muss, um dem Kunden ein verlässlicher Partner zu werden. Der Kunde erhält in diesem Kapitel eine Checkliste, mit der er potenzielle Partner durchleuchten kann. Weiterhin erhält er u.a. Hinweise zur Organisation eines Outsourcing-Deals und zur Teilung des wirtschaftlichen Erfolges aus der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Service-Anbieter. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Übersicht zu den Werkzeugen, die die Messung von Outsourcing-Leistungen ermöglichen.

4.1 Welche Prozesse eignen sich für BPO?

Aus der Typisierung von Geschäftsprozessen (vgl. Tabelle 3, S. 9) ergeben sich Anhaltspunkte für ihre BPO-Eignungsanalyse. Wegen der vergleichsweise einfachen Abkopplung von den Kernprozessen in der Wertschöpfungskette eignen sich die Prozesse, die nicht wettbewerbsdifferenzierend sind, besonders für Outsourcing. Wegen des hohen Kosten- und Investitionsaufwandes ist auch die ITK eines Unternehmens immer ein Kandidat für Outsourcing, obwohl die Integration mit den Kernprozessen mitunter sehr eng ist. Darüber hinaus stellt oft das Verhältnis zwischen den Kosten der Prozesse und ihrem Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens einen wesentlichen Grund für die Umgestaltung der Wertschöpfungskette dar.

Unternehmen ziehen bei BPO-Entscheidungen zumeist die in Tabelle 8 aufgeführten Bewertungskriterien hinzu.

Tabelle 8: Bewertungskriterien in BPO-Entscheidungen

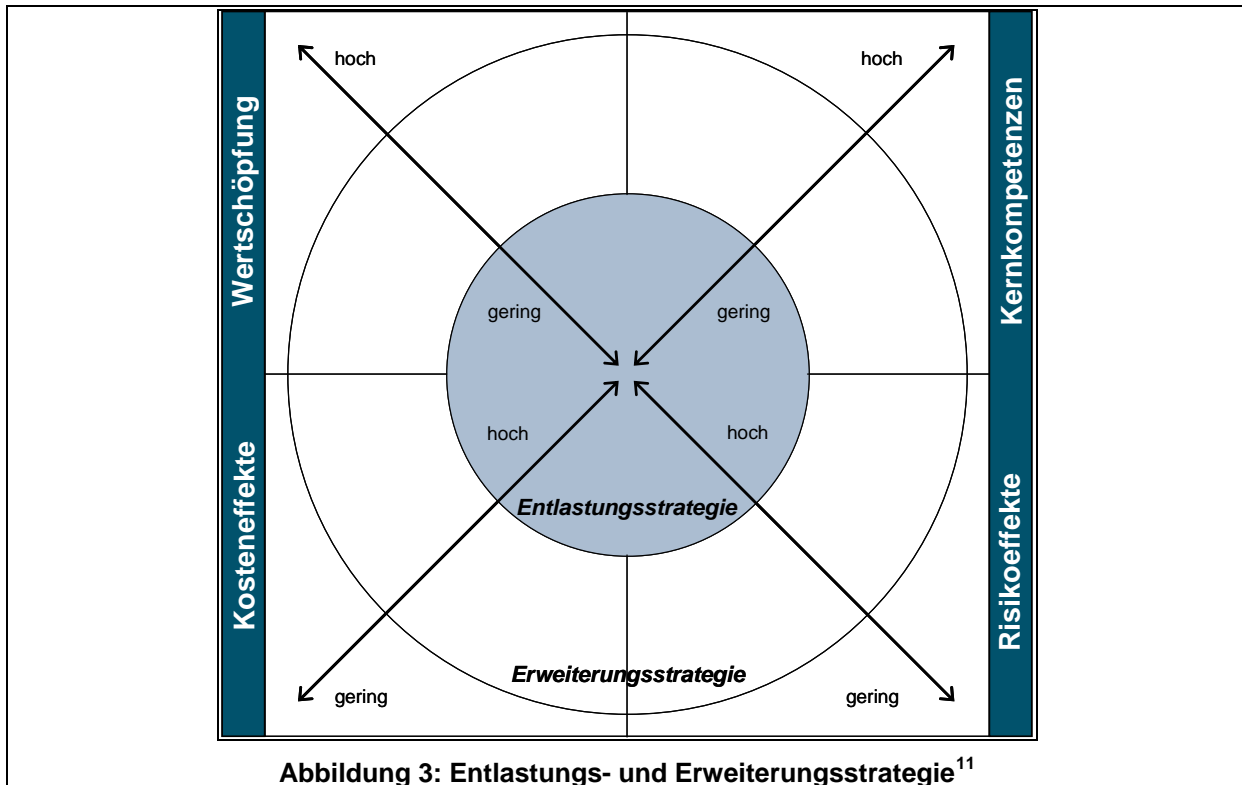
Nähe zur Kernkompetenz, Differenzierung, Beitrag zur Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gehört der Prozess zum Kerngeschäft des Unternehmens? ▪ Wie stark trägt der Prozess zu der Differenzierung des Unternehmens auf dem Markt bei? ▪ Wie hoch ist der Anteil des Prozesses an der Wertschöpfungskette?
Operative Abhängigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Auswirkung hat der Prozess hinsichtlich der Bewertung des operativen Risikos? ▪ Wie stark ist der Prozess an die anderen Prozesse gekoppelt? ▪ Inwieweit können die Vorgaben des Anbieters direkt übernommen werden? ▪ Welche Auswirkung die Auslagerung des Prozesses auf die anderen Prozesse? ▪ Wie kann das Schnittstellen-Management⁹ gestaltet werden?
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch sind die Kosten für das Re-Engineering der IT-Landschaft und die Umstrukturierungskosten der Prozesse? ▪ Wie hoch sind die laufenden Investitionskosten?
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie schneidet der Prozess beim Benchmark ab? ▪ Sind die Prozesse „best-in-class“?

Eine aktuelle Studie der Universität Hamburg¹⁰ zeigt, wie die BPO-Ziele die Wahl der Prozesse für BPO beeinflussen können (vgl. Abbildung 3). Heute verfolgen 65 Prozent der deut-

⁹ Vgl. →Retained Organization

schen Großunternehmen mit dem Outsourcing von Geschäftsprozessen vor allem eine *Entlastungsstrategie*, um insbesondere Kosten und Risiken zu senken. Eingespart werden durchschnittlich 25 Prozent, wobei das Personal im Mittel um rund 21 Prozent abgebaut wird. Erfolgsrelevant hierfür sind die eigentumsbasierten Ressourcen.

Eine *Erweiterungsstrategie*, die sich auf strategische Wachstums- und Wertsteigerungsziele des Unternehmens konzentriert, wird in Deutschland in immerhin gut einem Drittel der Fälle mit dem Outsourcing von Geschäftsprozessen verbunden. Bei dieser Strategie kommt es besonders auf wissensbasierte Ressourcen an.



In der frühen Phase eines Outsourcing-Projektes entscheidet ein Unternehmen, ob es eine Erweiterungs- oder eine Entlastungsstrategie verfolgen soll und in welchem Umfang bzw. Grad Geschäftsprozesse ausgelagert werden sollen. Bei der Entlastungsstrategie werden periphere Tätigkeiten verlagert, die nicht direkt zu den Hauptaufgaben des Unternehmens gehören. Die Erweiterungsstrategie konzentriert sich auf die Erhöhung der Wertschöpfung bei Konzentration auf die Kernkompetenzen. Die Wahl der Strategie determiniert vor allem die Anforderungen an den Partner und bestimmt die in der Betriebsphase zu erreichenden Ziele. Der Grad des Outsourcings bestimmt weitgehend die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Zusammenarbeit zwischen den Outsourcing-Partnern entwickeln kann.

4.2 Welche Herausforderungen stellen BPO-Entscheidungsprozesse?

Generell sehen die Unternehmen die Auslagerung unwirtschaftlicher Unternehmensprozesse als probates Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an. Zwischen der Erkenntnis, dass das Unternehmen ein Effizienzpotenzial ausschöpfen kann, und dessen Erschließung liegt jedoch ein nicht immer einfacher Weg: Die Realisierung eines solchen Vorhabens von

10 Vgl. Hollekamp, Marco (2005): Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen. Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland. Rainer Hampp Verlag, München.

11 Hollekamp, Marco (2005): a.a.O.

der Entscheidungs- bis zur Betriebsphase stellt die Unternehmensleitung vor große Herausforderungen. Eine sorgfältige Planung hilft jedoch, mögliche Klippen zu umschiffen.

Die Abbildung 4 veranschaulicht, wie stark verschiedene Gruppen im Unternehmen an der Umsetzung von BPO-Lösungen interessiert sind. In der Umsetzung liegt gleichzeitig aber auch eine der größten Herausforderungen, denn die Outsourcing-Entscheidungen werden in der Regel von der Unternehmensleitung initiiert und bestimmt. Wegen der betrieblichen Mitbestimmung scheinen somit Interessenkonflikte vorprogrammiert.

4.2.1 Kommunikationsstrategie

Die Unternehmensleitung muss mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie gegenüber der Belegschaft eine konstruktive Haltung zum Outsourcing erzeugen. Irritationen bei den Mitarbeitern können aus folgenden Aspekten resultieren:

- Zu starke Einflussnahme des Dienstleisters (Know-how Verlust)
- Angst vor Kontrollverlust oder Abhängigkeit vom Dienstleister
- Einschränkung der Entscheidungsfreiheit
- Sicherheitsbedenken (Datenschutz, vgl. S. 23)
- Angst vor „Machteinbuße“ wegen Verkleinerung des Teams
- Verminderung der Service-Qualität durch Verlagerung
- Unsicherheit bei den rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. im Zusammenhang mit Personalübergang (→Mitarbeiterübernahme), vgl. Kapitel 5)

4.2.2 Akzeptanz-Management

Ein ausgeprägtes „Akzeptanz-Management“, der Umgang mit der Betroffenheit der Mitarbeiter, ist deshalb auch eine der besonders wichtigen Aufgaben innerhalb eines BPO-Projektes. Schlüsselfaktor ist dabei die Kommunikation. Durch rechtzeitige und offene Kommunikation wird das Management nicht nur seiner Verantwortung gegenüber den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern gerecht, sondern beugt zugleich möglichen Struktur- und Organisationsproblemen vor.

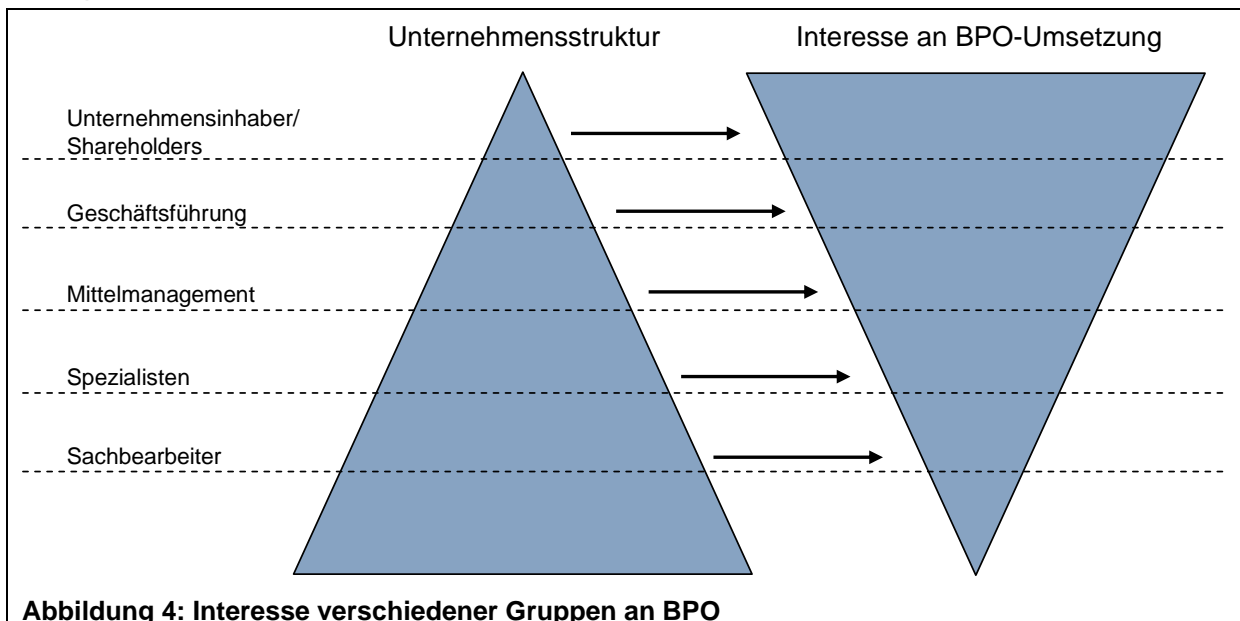


Abbildung 4: Interesse verschiedener Gruppen an BPO

Das Akzeptanz-Management umfasst u.a.

- Klares und zielführendes Informations-Management,
- Einbindung wichtiger Know-how Träger in die Entscheidungsprozesse,

- Berücksichtigung von Führungs- und Karrierestrukturen (speziell beim Personalübergang),
- Vereinbarung eines klaren Governance-Modells (→Governance) (vgl. 4.7) mit dem Dienstleister. Das Betriebs- und Kommunikations-Modell sollte zwischen beiden Partnern sinnvoll aufgeteilt sein und kann auch die Schaffung von gemeinsamen Organisations- und Führungsstrukturen bedeuten.
- Eine finanzielle Beteiligung kann der Absicherung wechselseitiger Einflussnahme und Interessen dienen.

Sind die Unternehmens- und personalpolitischen Aspekte beantwortet, ist ein weiteres Augenmerk auf die gezielte Vorbereitung des BPO-Projektes zu legen. Fehler in der Vorbereitung eines BPO-Vorhabens rächen sich schnell. Im Rahmen der Vorbereitung empfiehlt sich das in Tabelle 9 umrissene Phasen-Modell.

Tabelle 9: Ablauf bei der Vorbereitung eines BPO-Projektes

Schritt	Aufgaben
1	Potenziale und Risiken von BPO-Lösungen klären.
2	Eigene Ist-Situation verstehen und dabei die mögliche Verknüpfung von Unternehmensprozessen und die Prozesskostensituation transparent machen.
3	Ziele für BPO – kurz-, mittel- und langfristig klar definieren.
4	Entscheidungskriterien bei der Auswahl der BPO-Lösung, -Form und Anbieter definieren
5	Strategische Wahl der BPO-Lösung (was?), BPO-Form (wie?), BPO-Anbieter (mit wem?) nach den definierten Entscheidungskriterien durchführen.

4.3 Welche Fähigkeiten muss ein BPO-Dienstleister mitbringen?

Das Soll-Profil eines BPO-Dienstleisters lässt sich anhand der folgenden Dimensionen beschreiben:

- Leistungsspektrum
- Funktions- und Branchenkenntnisse
- Management-Qualitäten

4.3.1 Leistungsspektrum

Ein BPO-Dienstleister muss gemeinsam mit einem Unternehmen, das eine entsprechende Partnerschaft eingehen will, die angestrebten Co-Kompetenzen identifizieren und strategisch fokussieren. Für diese Aufgabe sind betriebswirtschaftliches und technisches Know-how sowie eine breite unternehmerische Erfahrung unerlässlich. Zudem muss er in der Lage sein, den gesamten Problemlösungsprozess gemeinsam mit seinem Partnerunternehmen zu planen, zu steuern, zu systematisieren und zu dokumentieren.

Dazu müssen BPO-Dienstleister und Kunde Strategie, Struktur und Prozessaufteilung sowie den Übergang der Dienstleistungen planen. Für den Betrieb ist wiederum ein völlig anderes Bündel von Fähigkeiten erforderlich. Hier geht es um die Absicherung des Service-Levels (insbesondere Qualität und Quantität) gegenüber den Kunden bei gleichzeitiger kontinuierlicher Verbesserung, gestützt durch Innovationen zur Unterstützung der Transformation.

4.3.2 Funktions- und Branchenkenntnisse

Die beschriebenen Kenntnisse zur Konzeption, zur Umsetzung und zum Betrieb gemeinsamer Co-Kompetenzen verkörpern die Basisqualifikation eines BPO-Dienstleisters. Darüber hinaus muss er eine umfassende Prozesskenntnis besitzen, denn letztendlich gilt es, die Prozesse seines Partnerunternehmens durch die Übernahme von Verwaltungs- und Dienst-

leistungsaufgaben effizienter und effektiver zu gestalten. Hierzu muss der BPO-Dienstleister grundsätzlich über zwei Arten von Prozesskenntnissen verfügen: über das funktionale Wissen zu sämtlichen Aspekten der übernommenen Bereiche - und zwar über alle Branchen hinweg - und über die Besonderheiten der speziellen Branche eines einzelnen Kunden.

Wenn ein BPO-Dienstleister ein Unternehmen dabei unterstützt, seine Prozesse, seine Organisation und letztendlich sein Geschäft durch den Aufbau gemeinsamer Co-Kompetenzen zu optimieren, dann muss er dieses Geschäft auch verstehen. Und verstehen kann er es nur, wenn er über eine intime Kenntnis der betreffenden Branche verfügt. Zwar wird häufig angeführt, dass ein externer Partner einem Unternehmen einen Einblick in die Praktiken anderer Branchen geben kann, um von diesen zu lernen, und dass er Verfahren, die in einer fremden Branche als Best Practice - als beste bekannte Lösung für ein bestimmtes Problem - gelten, auf das Unternehmen übertragen kann. Das ist nicht falsch. Doch auch eine solche Übertragung fremder Erkenntnisse kann nur dann gelingen, wenn der BPO-Dienstleister die Branche seines Partnerunternehmens hinreichend gut kennt und ihre Besonderheiten berücksichtigt.

4.3.3 Management-Qualitäten

Der Punkt, der bei der Auswahl eines BPO-Partners für eine größere Prozessinnovation oder Transformationen am schwersten wiegt, ist dessen Erfahrung im allgemeinen Management großer Veränderungsprozesse (→Change Management). Es ist bekannt, dass so gut wie alle Großprojekte schwierige Phasen zu überstehen haben, und diese gilt es zu meistern.

In den wenigsten Fällen liegt dies am Fehlen eines Experten in einem speziellen Wissensgebiet. Fast immer liegt es daran, dass Großprojekte eine ganz eigene Dynamik entwickeln, die von den Projektverantwortlichen beherrscht werden muss. Projekt-Management, verbunden mit Change Management - diese Begriffe stehen für die sensible Achillesferse vieler BPO-Partnerschaften.

Die Meisterung der Dynamik beim Aufbau gemeinsamer Co-Kompetenzen erfordert einen entsprechenden Kontrollaufwand und äußerste Disziplin. Es verlangt kompetente Experten, die Prozesse nicht nur verwalten, sondern mit Feingefühl, Sachverstand und Diplomatie zu managen wissen. Keine Prozessübertragung lässt sich im Vorfeld hundertprozentig planen, keine BPO-Partnerschaft vorab in allen Feinheiten regeln. Immer sorgen harte und weiche Faktoren für unvorhergesehene Überraschungen - mal scheidet ein wichtiges Teammitglied aus, mal bringt ein neuer Kundenwunsch den Fahrplan aus dem Takt. Äußere Rahmenbedingungen wie politische Entscheidungen oder der generelle Konjunkturverlauf können den Aktions- und Terminplan durcheinander bringen.

4.3.4 Datenschutz

Ein absolut kritischer Punkt, den der BPO-Dienstleister insbesondere in so genannten Multi-Client-Umgebungen sicherstellen muss, ist der *Schutz der kundenbezogenen Daten*. Hierbei handelt es sich nicht nur um die Daten, die zur Erbringung der BPO-Leistung zu handhaben sind, wie z. B. Rechnungsinformationen, Umsatzzahlen oder allgemeine Kundendaten. Viele BPO-Aktivitäten haben mehrere Schnittstellen zu Kunden des auslagernden Unternehmens. Diese sind nicht nur im Sinne der Anforderungen zu bedienen, sondern es gilt auch, sie zu schützen. Von besonderem Interesse sind vor allem wettbewerbsrelevante Informationen. Nichts fürchtet ein Unternehmen, das einen oder mehrere unterstützende Prozess durch einen BPO-Dienstleister erbringen lässt, so sehr wie die unkontrollierte Weitergabe von Geschäftsinformationen. Schon der bloße Verdacht, dass solche Daten ihren Weg vom Dienstleister womöglich zu einem Mitbewerber finden könnten, führt zur Disqualifikation dieses Anbieters. Sicherlich können interne Skalierungseffekte durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen genutzt werden, es darf aber zu keiner Zeit ein Interessenkonflikt eintreten.

4.3.5 Finanzielle Leistungsfähigkeit

Zahlreiche BPO-Deals erfordern außerdem signifikante Vorabinvestitionen. Sei es, weil IT-Applikationen zunächst vereinheitlicht werden müssen, sei es, weil Prozesse zu standardisieren sind oder Mitarbeiter geschult werden müssen: Über die entstehenden Aufwendungen ist eine Einigung zu treffen. Die Kosten können vom auslagernden Unternehmen, von BPO-Dienstleister oder von beiden gemeinsam getragen werden. Letztendlich ist dies eine Frage der Verhandlungen und der finanziellen Situation, in der sich beide Partner befinden. Verfügt der BPO-Dienstleister nicht über die finanzielle Stärke, Vorabkosten finanzieren zu können, bringt ihn das in einen Wettbewerbsnachteil und in eine denkbar schlechte Verhandlungsposition gegenüber seinem Kunden. BPO soll eine gleichberechtigte Partnerschaft sein, und das sollte sich auch in der Finanzsituation widerspiegeln.

4.4 Nach welchen Prinzipien wird die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister gestaltet?

Das BPO-Liefer-Modell¹² soll das Ziel des Kunden unterstützen, in einer verlässlichen Umgebung, die künftige zusätzliche Optimierungen gestattet, schnell nachhaltige Vorteile zu erzielen.

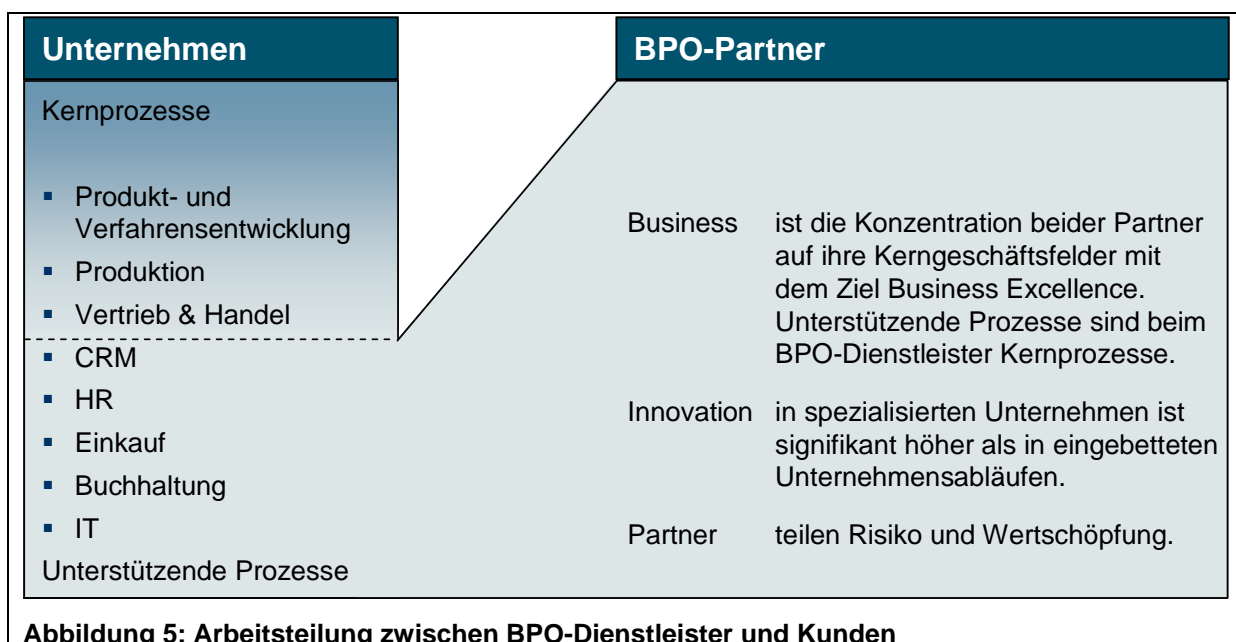


Abbildung 5: Arbeitsteilung zwischen BPO-Dienstleister und Kunden

Die Prozesse beim BPO-Dienstleister würden wie folgt bestimmt:

- Der Kunde definiert die gewünschten Standard-Dienstleistungen, den Zeitrahmen für deren Erbringung und das entsprechende Service-Volumen.
- Der BPO-Dienstleister bestimmt, wie er die Standardleistungen liefert und welche Einheit welche Ressourcen erbringt.

Das Ziel ist eine langfristige Geschäftsbeziehung, die dem Kunden Flexibilität und Skalierbarkeit garantiert.

Der BPO-Dienstleister entwickelt häufig und auf regelmäßiger Basis Verbesserungsvorschläge und teilt sie dem Kunden mit. Hierbei handelt es sich um Mehrwert schaffende Vorschläge zur Verbesserung bestehender Prozesse und Methoden, welche die erbrachten BPO-Services dynamisch verändern helfen.

¹² Delivery Model

4.5 Einbindung in Unternehmensnetzwerke und Beziehungs-Management

Wie in jedem anderen Lieferverhältnis auch entstehen durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen. Kunde und Dienstleister haben ein vitales Interesse, diese Geschäftsbeziehung zum Nutzen beider Seiten auszugestalten. Viel hängt dabei von den „weichen Faktoren“ in den Beziehungen zwischen Kunde und Dienstleister ab. Die Geschäftspartner werden abstimmen, wie Fragen der Unternehmensplanung oder des Transfers von Know-how gelöst und Entscheidungen koordiniert werden. Sie bedenken bereits in einer frühen Phase die Verantwortlichkeiten und Abläufe bei Beendigung der Geschäftsbeziehung, ist es doch nicht einfach, BPO-Entscheidungen zu revidieren (→Rückabwicklung) und eine transferierte Wissensbasis zu rekonstruieren. Wegen der entstehenden Kosten bei einem notwendigen Anbieterwechsel ist die Wahl des „richtigen“ Dienstleisters ein Schlüsselprozess für den Kunden.

Dass →Multi Vendor Outsourcing¹³ zu einer normalen Option wird, unterstreicht die Notwendigkeit, den Outsourcing-Prozess mit einer Struktur für das Beziehungs-Management zu untermauern. Die Hinzuziehung von Experten und die Einbindung aller beteiligten Organe des Unternehmens sowie der Geschäftsleitung ist für den Aufbau dieser Beziehungsebene zwingend¹⁴.

Der exakten Definition von SLA (→Service Level Agreement) kommt eine besondere Bedeutung zu. Nur so lassen sich überzogene Erwartungen beim Kunden oder eine mangelnde Service-Qualität beim Dienstleister vermeiden. SLA werden zur zentralen Größe bei der Entwicklung und Ausgestaltung einer strukturierten BPO-Partnerschaft.

4.6 Wie wird ein Outsourcing-Deal organisiert? – Dienstleistungs-Modell

Ein künftiges Dienstleistungs-Modell wird die in Tabelle 10 zusammengefassten Grundmerkmale aufweisen.

Tabelle 10: Grundmerkmale eines künftigen Dienstleistungs-Modells

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Strategie und Richtlinien vom Kunden definiert und vom BPO-Dienstleister umgesetzt■ Gemeinsame Leitung und fortlaufende Beteiligung der leitenden Angestellten des Kunden und des BPO-Dienstleisters■ Standardisierte Prozesse und Daten für die Erreichung der gewünschten Produktivitätssteigerungen■ Zentralisierte Erbringung der Dienstleistungen■ Skaleneffekte in Kombination mit flexiblem Personaleinsatz■ Gemeinsame Umgebung mit einem dedizierten Service-Team |
|---|

Der BPO-Anbieter liefert dem Kunden den Service auf der Grundlage eines globalen Dienstleistungs-Modells. Das Dienstleistungs-Modell wird gemeinsam diskutiert mit dem Ziel, die vereinbarten Dienste nahtlos und einheitlich in beiden Unternehmen zu realisieren.

¹³ Gartner schätzt ein, dass im Jahr 2005 etwa 70 Prozent der Unternehmen mehr als drei IT-Dienstleister mit Projekten in Schlüsselbereichen beauftragt haben.

¹⁴ Im Abschnitt 4.7 wird auf dieses Thema im Detail eingegangen.

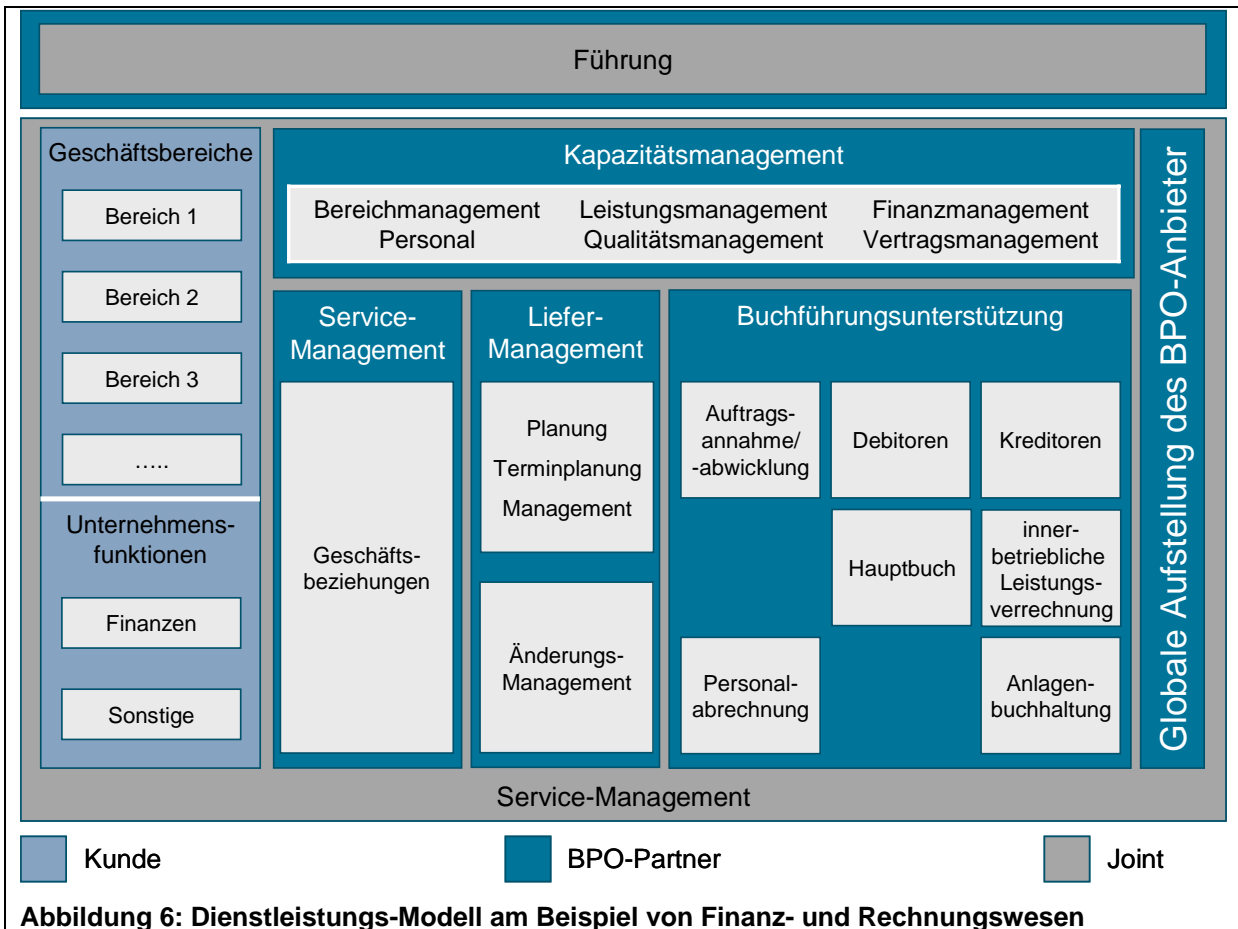


Abbildung 6: Dienstleistungs-Modell am Beispiel von Finanz- und Rechnungswesen

Die *Geschäftsbereiche* und *Unternehmensfunktionen* empfangen die Dienste des BPO-Dienstleisters. Sie haben eine direkte Schnittstelle zur Service-Erbringung und zum →Service-Management.

Das *Service-Management* umfasst die zentralen Kontakte für die definierten Service-Leistungen. Es ist verantwortlich für das Kunden-Management, die Kenntnis des Service-Umfangs, die Umsetzung der beabsichtigten Verbesserungen, die Prüfung der Service- und Projektleistung und die Unterstützung bei der Lösung von Problemen.

Das *Liefer-Management* führt das Projekt- und Änderungs-Management zur Sicherung der Lieferung der vereinbarten Dienstleistungen aus. Es ist darauf ausgelegt, entsprechend dem jeweiligen Umfang der aktuellen Projektarbeit flexibel erweitert oder reduziert zu werden. Daneben sichert diese Funktion die termin- und budgetgerechte Planung und Umsetzung neuer Verbesserungen und deren bereichsübergreifende Integration beim Kunden. Auch verschiedene Strategien für das Änderungs-Management und die Umsetzung von Verbesserungen würden in den Zuständigkeitsbereich dieser Funktion fallen.

Die Funktion *Buchführungsunterstützung* konzentriert sich auf die tatsächlich täglich für die Nutzer erbrachten Dienste und die Steuerung der Nachfrage nach und Verfügbarkeit von Ressourcen für die Erbringung dieser Dienstleistungen (Nachfrage-Management). Dazu zählen auch die Lieferströme und mögliche weitere Dienstleistungspartner zur Unterstützung des Leistungsumfangs.

Die Kernaktivitäten im Bereich *Kapazitäts-Management* sind Personal-Management, das Leistungs-Management inklusive Leistungsmessung und -berichts-wesen sowie das Finanz- und Vertrags-Management. Darüber hinaus ist diese Funktion verantwortlich für die proaktive Steuerung von Problemfällen und Risiken, die Verträge und deren Aktualisierung, die Umsetzung von Programmen für die Qualitätssicherung und laufende Optimierung sowie die Entwicklung und Umsetzung strategischer Planungen.

4.7 Wie wird ein BPO-Projekt gesteuert? – Führungs-Modell

Das *Führungs-Modell* sichert die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Vertrags zwischen dem Kunden und dem BPO-Dienstleister. Es umfasst alle Aktivitäten des Lenkungsausschusses auf Ebene beider Unternehmensführungen und die tägliche Kontrolle der Aktivitäten zwischen dem Kunden und dem BPO-Dienstleister.

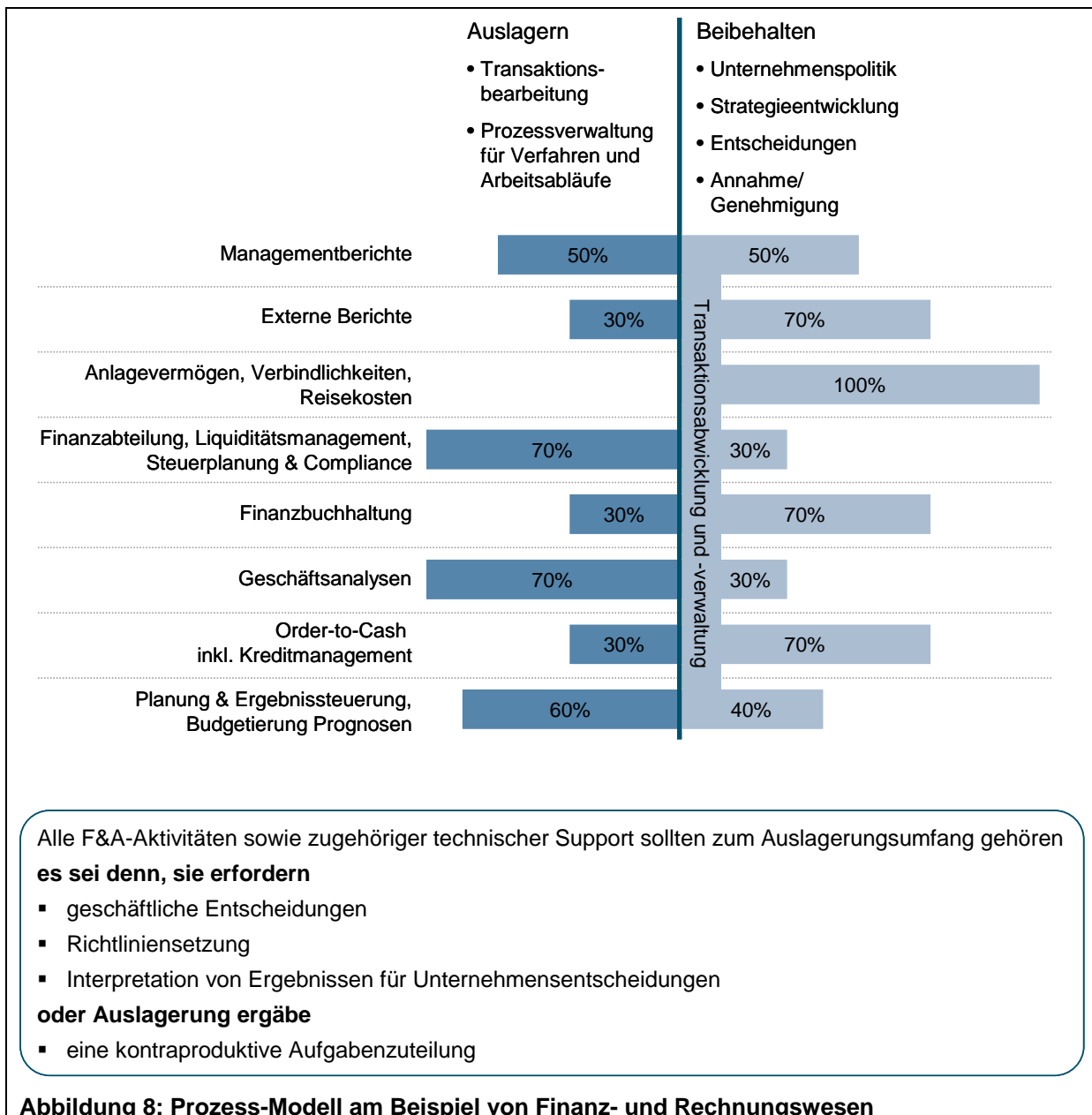
	Umfang	Mitglieder	Verantwortung
Strategische Ebene (GAG)	Gemeinsames Abstimmungs-Gremium steuert die gesamte Beziehung zwischen dem Kunden und BPO-Partner	Leitende Angestellte des Dienstleisters 1 bis 2 Sitzungen jährlich	Unternehmensbeziehungen Realisierung der Vorteile Definition langfristiger Service-Ziele
Operative Ebene (GOLT)	Das Gemeinsame Operationale Leitungs-Team kontrolliert die Effektivität des Programms	Kunde-Führungskraft verantwortlich für den Deal Dienstleister- Leitung für die Dienstleistungen monatliche Sitzungen	Gestaltung des gesamten Programms und der Verträge; Planung der Dienstleistungen und Aktualisierung der Verträge
Taktische Ebene	Funktionsverantwortliche Management des Services im Tagesgeschäft	Mitglieder des GOLT Täglicher Kontakt mit der Leitung auf Klientenseite	Erreichen der vereinbarten Service-Levels, Pläne für Service-Verbesserungen, Realisierung der Vorteile

Abbildung 7: Führungs-Modell

Im Falle von Eskalationen werden Entscheidungen von der taktischen auf die operative und weiter auf die strategische Ebene gereicht.

4.8 Wie sind die zu übernehmenden Prozesse zu gestalten? – Prozess-Modell

Wie bereits erläutert, behält im Allgemeinen der Kunde die strategischen Aktivitäten (z.B. Finanzstrategie, Bilanzpolitik und -planung) und die entscheidenden Analyse- und Interpretationsaktivitäten bei sich, während der BPO-Dienstleister für die Transaktionsprozesse, allgemeine Buchhaltung und Berichtsvorbereitung verantwortlich wäre (vgl. Abbildung 8).



Das Dienstleistungs-Modell ist darauf ausgelegt, für den Kunden nachhaltige Vorteile schnell und in einer verlässlichen Umgebung zu realisieren, die künftig weitere Verbesserungen gestattet.

4.9 Wie überträgt ein Unternehmen Dienstleistungen an einen BPO-Anbieter?

Die Bereitstellung des Servicebetriebs erfordert einige wichtige Maßnahmen, die in der Abbildung 9 dargestellt sind. In diesem Stadium kann ein detailliertes Verständnis der Übergangsplanung und des Übergangs selbst von Vorteil sein.

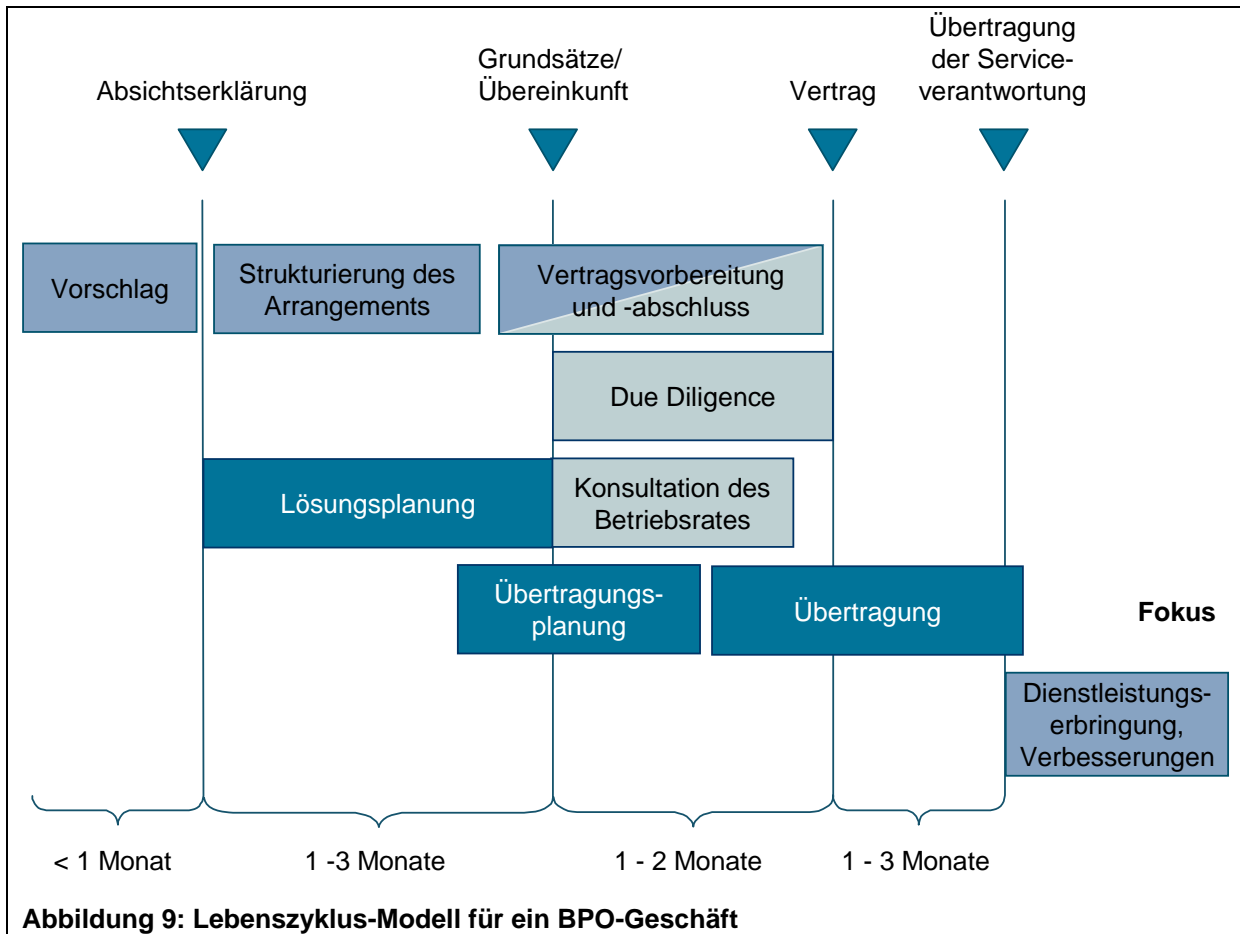


Abbildung 9: Lebenszyklus-Modell für ein BPO-Geschäft

Der *Vorschlag*¹⁵ umfasst eine erste Beurteilung und einen Lösungsvorschlag, die der Unternehmensleitung unterbreitet werden.

Die *Lösungsplanung* definiert die Struktur der künftig zu liefernden Dienstleistung.

Die →*Due Diligence* prüft die dem Vertrag zugrunde zu legenden entscheidenden Elemente und Annahmen.

Die Strukturierung des Arrangements definiert die Schlüsselemente für die Vertragsvorbereitung.

Die *Übertragungsplanung* konzentriert sich auf die Positionierung der integrierten Betriebsorganisation, um die dem jeweiligen Business Case angemessene schrittweise Transformation zu gewährleisten. Diese Aktivitäten reichen von der Sicherung der Lieferung der vereinbarten Dienstleistungen bis zur Planung und Umsetzung von Verbesserungen der grundlegenden betrieblichen Abläufe und Prozesse. Dazu zählt auch die Festlegung der für den Transfer der Service-Verantwortung erforderlichen Schritte.

Die *Übertragung* umfasst die Schritte bis zum Transfer des Services und besteht aus einer Reihe von Arbeitsflüssen, die jeweils bestimmte Aspekte der Gründung und Stabilisierung der integrierten Betriebsorganisation betreffen und erste Verbesserungen hoher Priorität implementieren. Im Zuge der Übertragung muss eine ganze Reihe von Aspekten umgesetzt werden (vgl. Tabelle 11).

¹⁵ Vgl. →Request for Information, →Request for Proposal

Tabelle 11: Aspekte bei der Übertragung (Transition)

Übertragung / Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährleistet den Erfahrungstransfer von Mitarbeitern des Kunden an die Mitarbeiter des BPO-Dienstleisters ▪ Ermöglicht die nahtlose Bereitstellung der Services an das Shared Service Center
Service-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltet die Grundsätze des Service-Managements und der Qualitätssicherung ▪ Definiert die zu erbringenden Dienste und deren Leistungsvorgaben ▪ Verwaltet die Service-Schnittstellen zwischen dem Kunden und dem Service-Center
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beliefert alle Ebenen sowohl des ausgelagerten als auch des im Unternehmen verbliebenen Teils beim Kunden mit den erforderlichen Informationen
Personal-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bietet die Instrumente für die Integration von eingestellten oder transferierten Mitarbeitern im Service-Center ▪ Liefert die Schulungs- und Orientierungsprogramme für alle Mitarbeiter ▪ Implementiert die HR-Systeme und –prozesse
Technologie und Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schafft eine geeignete und den Standards des Kunden und des BPO-Dienstleisters entsprechende Büroumgebung. ▪ Gewährleistet die IT-Systeme und Büroausrüstungen ▪ Sichert die geeignete Netzwerkverbindung für den Kunden und BPO-Dienstleister
Umstellung der Unternehmenseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Organisation der Geschäftsbereiche ▪ Definiert alle betrieblichen Schnittstellen zwischen dem Kunden, dem BPO-Dienstleister und Dritten.

Die Aktivitäten, die normalerweise der Kunde im Zuge des Übergangs auszuführen hätte, sind in Tabelle 12 aufgezählt.

Tabelle 12: Aktivitäten der Kunden im Zuge des Übergangs

<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement des Managements – Bekanntgabe des Vertragsschlusses sowie seines strategischen Charakters, seiner Ziele sowie der potenziellen Ergebnisse und Zeitrahmen. ■ Unterstützung und Anpassung – erste Aktivitäten zur Sicherung der Unterstützung der Übertragung. ■ Übertragungs-Management – Führung der beim Kunden verbliebenen Bereiche und Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter.
--

Im Rahmen der Übertragung einer internen Funktion an einen externen Dienstleister stehen die betroffenen Mitarbeiter vor großen Veränderungen. Die Rahmenbedingungen für die Übertragung müssen in jedem Fall darauf ausgerichtet sein, die geschäftlichen und emotionalen Folgen dieser Veränderungen so gering wie möglich zu halten.

Der BPO-Dienstleister definiert am besten gemeinsam mit dem Kunden die im Kontext der Auslagerung erforderlichen personalbezogenen Maßnahmen wie z.B. den Transfer der Mitarbeiter zum BPO-Dienstleister, die Übernahme einer neuen Funktion beim Kunden oder die Trennung.

Die Definition eines klaren Konzepts und die Kommunikation von Informationen im gebotenen Umfang zum richtigen Zeitpunkt sind entscheidende Voraussetzungen der Akzeptanz des Wandels durch jeden betroffenen Mitarbeiter des Kunden. Erfahrung mit anderen Kunden und die Verfahren des neuen Kunden für das Personal-Management könnten die mit einer solchen Veränderung verbundenen Folgen und Risiken minimieren.

Ist mit der Übertragung der operativen Tätigkeit die Auslagerung eines Teilbetriebs verbunden, muss in Deutschland (und in ähnlicher Weise in allen EU-Staaten) das Bürgerliche Gesetzbuch berücksichtigt werden. Dort wird in § 613a des BGB dem betroffenen Personal ein besonderer Schutz gewährt¹⁶. Aufgrund der Erfahrungen im →IT-Outsourcing erklären sich Betriebsräte und andere Interessensvertreter der Arbeitnehmer als einschlägige Fachleute. Es wird jedoch dringend empfohlen, Experten in einer möglichst frühen Phase mit dieser sensiblen Aufgabenstellung zu beauftragen. Diese findet man bei professionellen BPO-Anbietern wie auch im Dienstleistungsmarkt.

4.10 Wie wird ein BPO-Projekt zum Gewinn für alle Beteiligten? - Preis-Modelle und Teilen des Erfolges

Der BPO-Dienstleister muss seinen Kunden die erforderliche Flexibilität bieten, mit Änderungen ihrer Unternehmens- und Geschäftslage umzugehen. Dies gilt zum Beispiel bei Investitionen oder Veräußerungen, Fusionen oder Entflechtungen. Das ist ein integraler Bestandteil jeder BPO-Vereinbarung.

Um mit unerwarteten oder unvorhersehbaren Änderungen des Kundengeschäfts umzugehen, verständigen sich die Vorstände des Kunden und des BPO-Dienstleisters auf die Umsetzung von Vertragsänderungen, die durch den Änderungs-Kontrollprozess ausgelöst werden. Das laufende Vertrags-Management wird als Standardprozess mit vorgegebenen Richtlinien eingerichtet.

Änderungen des Lieferumfangs, der Volumina und der Service-Levels sind regulärer Bestandteil jeder langfristigen Geschäftsbeziehung.

Der Vertrag ist die rechtsverbindliche Formulierung der Geschäftsgrundsätze, die der BPO-Dienstleister mit dem Kunden vereinbart und bei Lieferung der vereinbarten Dienstleistung einzuhalten beabsichtigt. Er bestimmt die Leitgrundsätze der täglichen operativen Aktivitäten. Um die erforderliche geschäftliche Flexibilität zu gewährleisten, betrachtet der BPO-Dienstleister den Vertrag als ein lebendes Dokument, das beide Parteien durch offene Kommunikation verwalten. Entscheidend für den Erfolg ist ein robuster Kontrollprozess (→Governance) mit klar definierten Managementverantwortlichkeiten.

4.10.1 BPO-Vertrag

Es gibt auf Grundlage der vereinbarten Vertragsbestimmungen drei Schlüsselkomponenten, die die Entwicklung des Vertrags bestimmen (vgl. Tabelle 13).

¹⁶ Ausführlich wird Kapitel 5 auf Personalaspekte eingegangen.

Tabelle 13: Schlüsselkomponenten im BPO-Vertrag

Umfang der Verantwortung	Beginnend mit den Definitionen, die der BPO-Dienstleister mit dem Kunden vereinbart, formuliert der BPO-Dienstleister im Vertrag, wofür er die Verantwortung übernimmt und wie sich die Schnittstelle gestaltet, über die er mit den beim Kunden verbleibenden Finanzmitarbeitern, dem Rest des Unternehmens, Drittlieferanten und Kunden kooperiert und kommuniziert.
Definition der Dienstleistung	Der BPO-Dienstleister vereinbart mit dem Kunden definierte Leistungsvorgaben als Service-Level, die der Kunde und der BPO-Dienstleister einhalten müssen, um die Ziele des vereinbarten Arrangements zu erreichen.
Preis der Dienstleistung	Es wird empfohlen, Preis-Modelle zu verwenden, die die spezifische Situation des Kunden berücksichtigen. Ziel ist es, eine Transaktionsstruktur zu gestalten, die eine „Win-Win“ Geschäftsbeziehung ermöglicht und für beide Parteien die richtigen Anreize setzt, die Geschäftsergebnisse stetig zu steigern und gemeinsam am Gewinn teilzuhaben.

Der BPO-Dienstleister kann grundsätzlich zwischen fünf Preis-Modellen wählen (vgl. Tabelle 14), die sich in Input- und Output-basierte Modelle untergliedern. Alle anderen Vorgehensweisen sind Hybride dieser Modelle. Alle Modelle enthalten einen Mechanismus, der die zur Anpassung an Änderungen der Geschäftslage des Kunden erforderliche Flexibilität gewährleistet.

Tabelle 14: Preis-Modelle in BPO-Projekten

Input-basiert:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cost-Plus: Vereinbarte Kostenbasis zuzüglich Aufschlag („Open Book“ Beziehung) ▪ Ressourcenabhängig: Wird auf Grundlage der erforderlichen Mitarbeitertage kalkuliert (Stückpreis x Menge der eingesetzten Ressourcen)
Output-basiert:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftswertabhängig: Die Vergütung variiert entsprechend dem Grad, zu dem vorgegebene Geschäftsziele erreicht werden. ▪ Transaktionsabhängig: Wird auf Grundlage der Anzahl der aufgelaufenen Transaktionen kalkuliert (Stückpreis x Transaktionsvolumen) ▪ Festpreis: Für die Laufzeit des Vertrags wird eine feste Vergütung für die gelieferten Leistungen verhandelt.
Hybridmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombinationen aus den anderen Preis-Modellen

Jedes Preis-Modell lässt sich mit *Anreizmechanismen* versehen, z.B. einen *Zielpreis*. Das ist ein festgelegter Preis, so lange der Ressourceneinsatz oder die Transaktionsvolumen innerhalb einer vorgegebenen Spanne verbleiben. Sinkt oder steigt die Aktivität auf ein Niveau außerhalb dieser Spanne, wird der Preis entsprechend angepasst. Die variable Komponente kann auch mit Erfolgskennzahlen verknüpft werden.

Teilung der Gewinne und Risiken (→Gain Sharing) ist ein regulärer Bestandteil vieler BPO-Verträge. Generell ist die Gewinnenteilhabe eng mit der Risikoteilhabe verbunden. Dabei wird typischerweise die Risikoübernahme durch den BPO-Dienstleister an den Grad seiner Fähigkeit angepasst, die Ergebnisse zu beeinflussen.

4.10.2 Vor- und Nachteile der Preis-Modelle

Für jedes Modell finden sich Für und Wider. Der Festpreis z.B. lässt kaum Variabilität zu, wo hingegen der transaktionsabhängige Preis variabel ist, jedoch wird die Planbarkeit eines Budgets schwierig. Ist der Mehrwert, der dem geschäftswertabhängigen Preis hinterlegt ist, wirklich objektiv messbar und gilt er auch noch in einem Jahr? Vor einer Durchsicht eventuell geeigneter Preis-Modelle sollte man sich eine kleine Matrix aufzeichnen, um das Für und Wider in der speziellen Situation zu beleuchten.

Auch passt nicht jedes Preis-Modell zum jeweils ausgelagerten Prozess und der dahinter liegenden Strategie, und nicht jeder Kunde ist für alle Preis-Modelle empfänglich. Es sollte beachtet werden, dass das für den ausgliedernden Prozess ideale Preis-Modell noch einer weiteren Prüfung bedarf. Die Unternehmensstrategie des Kunden gibt auch Controlling und Reporting vor. Somit sollte bei der Wahl des idealen Preis-Modells auch dieser Aspekt berücksichtigt werden. Manchmal ist die zweite Wahl eines Preis-Modells aus Sicht des zu bedienenden Prozesses die bessere, denn was nutzt ein Ideal, wenn es nicht in die innerbetrieblichen Abläufe passt?

Die Fertigungsindustrie hat es der Informationswirtschaft schon vorgemacht: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse¹⁷ (KVP) sind absolut notwendig, um im Spannungsfeld des globalen Wettbewerbs langfristig bestehen zu können. Dieses gilt dort sowohl für Zulieferer als auch für den Kunden. Analog sollte der BPO-Dienstleister gefordert sein, stetig nach Verbesserungen zu suchen bzw. Transformationen tatkräftig zu unterstützen oder auch einzuleiten. Als Anreiz ist hier vom Preis-Modell her besonders das „Gain and Risk Sharing“ geeignet, da alle Beteiligten ein hohes finanzielles Interesse an kontinuierlichen Verbesserungen und deren Auswirkungen haben.

Um nachhaltige Prozessoptimierungen und Kostensenkungen zu erzielen, bedarf es der konsequenten Ausrichtung auf zwei Schlüsselbereiche:

auf das Betriebs-Management, um die im Servicevertrag vereinbarten Prozessoptimierungen zu erreichen, sowie

auf die Definition des Nachfolge-Modells für Betrieb und Dienstleistung, um die langfristige Sicherung und kontinuierliche Verbesserung des gelieferten Werts zu gewährleisten.

4.11 Mit welchen Werkzeugen kann man die BPO-Leistung messen und die Qualität sichern?

Eine Übersicht über die Werkzeuge bietet Tabelle 15.

¹⁷ auch unter dem japanischen Begriff Kaizen bekannt

Tabelle 15: Werkzeuge zur Messung von Outsourcing-Leistungen

Service-Messung	Messung von Services, Prozessen und anderen Liefer-Verpflichtungen, welche durch den Dienstleister zu erbringen sind.
Beistell-(Kunden-) Service-Messung	Messung der Erfüllung von Beistell-Leistungen
Sub-Service-Messung	Siehe Service-Messung, eingesetzt um die (mögliche) Zulieferung Dritter zu dokumentieren und zu messen.
Messgrößen	Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPI) messen die Performance des gelieferten Services.
Prozess-Handbuch	Beschreibung von wesentlichen Prozessen und internen Überprüfungen, welche durch den BPO-Dienstleister gewartet wird. Wird regelmäßig für interne und externe Audits genutzt.
Leitfaden zur operationalen Umsetzung	Unterstützungspapier für Mitarbeiter (im operativen Umfeld) des Kunden, um Verantwortlichkeiten und Pflichten aus der Zusammenarbeit zu dokumentieren.
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	Viele Methoden zu Verbesserungen beinhalten Werkzeuge zur Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen. Es sei hier nur auf Six-Sigma oder CMM bzw. CMMI hingewiesen.

4.12 Steuerung der Zielerreichung mit der Balanced Scorecard

Die →Balanced Scorecard ist eine probate Management-Technik, die sich insbesondere in dynamischen Unternehmensumgebungen bewährt hat. Um auch beim Outsourcing die Übersicht über die zahlreichen Instrumente der Leistungsmessung zu behalten, empfiehlt es sich speziell für den Bereich, in dem der BPO-Service erbracht wird und unter Berücksichtigung der Kundensituation eine Balanced Scorecard mit einigen wenigen KPI zu entwerfen, die regelmäßig zu messen sind, einfach erhoben werden können und unmittelbar einsichtig sind.

Die klassischen Felder der Balanced Scorecard Finanzen, Prozesse, Kunden/Markt und Mitarbeiter können dazu als Anhaltspunkte dienen. So lässt sich das *Feld Finanzen* mit dem operativen monatlichen Ergebnis (beispielsweise EVA oder EBIT) füllen. Dem *Feld Prozesse* muss die Hauptaufmerksamkeit gelten. Neben Mengengrößen geht es hier vor allem um die Messung der Qualität – dabei geht es z.B. um Termintreue in der Buchhaltung, die Liefertreue im Material-Management, die fehlerfreien Gehaltsabrechnungen oder die Reaktionsgeschwindigkeit auf Änderungswünsche in der Betreuung von IT-Anwendungen oder die Quote der fehlerfreien Transaktionen.

Das *Feld Kunden/Markt* beschränkt sich im einzelnen Deal in der Regel auf die systematische Messung der Kundenzufriedenheit. Das *Feld Mitarbeiter* kann gerade in der Anfangsphase von großer Bedeutung sein, um den Umbau der Belegschaft im Blick zu behalten. So können Trainingsstand oder die qualifizierte Besetzung der Stellen gemessen werden.

5 Welche Personalaspekte sind zu beachten?

BPO ist häufig mit der Übernahme von Mitarbeitern durch den Dienstleister verbunden. In diesem Zusammenhang ist § 613 a BGB „Rechte und Pflichten beim →Betriebsübergang“ zu beachten. Für den Kunden ist es zwingend notwendig, sich bereits in einer frühen Phase eines BPO-Vorhabens mit juristischen Fragestellungen zu befassen. Wesentliche Hinweise dazu bietet das folgende Kapitel 5.

5.1 Herausforderung an das Kommunikations- und Integrations-Management

Die Mitarbeiterübernahme in BPO-Deals erfordert – neben der Wahrung der gesetzlichen Voraussetzungen - oft gleichzeitige Veränderungen in Struktur, Verhalten und Kultur. Die Akzeptanz dieser Veränderungen durch die Mitarbeiter trägt wesentlich zum Gelingen eines BPO-Projektes bei. Gute Ergebnisse erzielen daher BPO-Projekte, die durch ein professionelles Kommunikations- und Integrations-Management unterstützt werden – entscheidend ist die gelungene Integration von Menschen und Systemen. Erforderliche personalbezogene Maßnahmen müssen deshalb zwischen Kunde und BPO-Dienstleister zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam definiert, von einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie getragen und aufgrund eines klaren Konzeptes umgesetzt werden.

Der BPO-Dienstleister sollte aufgrund langjähriger Outsourcing-Erfahrung über das Know-how verfügen, ein motiviertes und engagiertes Team zu erhalten und ggf. zu verkleinern. Ein gut durchdachter Übergangsprozess erreicht dieses Ziel, indem Unsicherheiten verringert und unerwünschte Auswirkungen für die Mitarbeiter vermieden sowie die Geschäftsprozesse des Kunden störungsfrei an den Dienstleister übertragen werden. Alle betroffenen Mitarbeiter müssen fair und ihrer persönlichen Situation entsprechend behandelt werden. Es sollten ihnen angemessene Möglichkeiten geboten werden, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten. Die zu entwickelnde Sensibilität und Respekt gegenüber allen Betroffenen ist ein kritischer Erfolgsfaktor für das gesamte Projekt.

Das Sichern der Servicekontinuität und -qualität, verbunden mit hoher Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, hat einen besonders hohen Stellenwert. Dies wird durch den Übergangsprozess erreicht, indem gegenseitiges Vertrauen aufgebaut, ein Umfeld für offene Dialoge geschaffen und ehrlich kommuniziert wird.

5.2 Flexibles Personal-Management im Outsourcing

Die Veränderungen, die durch das Outsourcing entstehen, erfordern eine professionelle Begleitung des Prozesses im Hinblick auf die betroffenen Mitarbeiter. Das Angebot des so genannten Flexiblen Personal-Managements (FPM) im Outsourcing beinhaltet ein umfassendes Paket an Möglichkeiten für die Mitarbeiter zur beruflichen (Neu-)Orientierung sowie eine breite Erfahrungsbasis in den Bereichen Personalentwicklung, Bewerbungstraining, Coaching, Headhunting, Psychologie und Weiterbildung. Zu FPM gehören die Förderung durch gezielte Weiterbildung und interne Versetzungen ebenso wie Einsätze im Rahmen von externen und internen Zeitarbeitstätigkeiten. Ziel ist es, die berufliche Perspektive der betroffenen Mitarbeiter zu verbessern und sie bei der Vermittlung in ein permanentes, zukunftsorientiertes Beschäftigungsverhältnis professionell zu unterstützen. FPM trägt dazu bei, dass jeder Mitarbeiter eine grundsätzliche Entscheidung über seine berufliche Zukunft und die damit verbundenen Maßnahmen treffen kann. Beide Outsourcing-Partner haben ein gemeinsames Interesse an einem möglichst reibungslosen Betriebsübergang und dem langfristigen Erfolg des Outsourcing-Vorhabens. Somit ergibt sich eine Aufgabenstellung, die von beiden Seiten sicherlich mit einer Reihe von Herausforderungen und Risiken verbunden ist. FPM hilft, diese zu reduzieren.

Der BPO-Dienstleister sollte zusammen mit dem Kunden die zu übernehmenden Mitarbeiter - beginnend mit der Vorbereitung zu einem professionellen Übergangsprozess bis hin zur Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Qualifikationen - bei der Integration in eine

neue Zielfunktion betreuen. Im Rahmen von FPM eröffnen sich für die betroffenen Mitarbeiter durch die Begleitung und Unterstützung meist neue Perspektiven der beruflichen (Weiter-)Entwicklung innerhalb des Unternehmens des BPO-Dienstleisters, in seinem „alten“ Unternehmen oder auch auf dem externen Markt. Um die beruflichen Chancen auch im externen Arbeitsmarkt zu erhöhen, können die Leistungen durch eine professionelle Outplacement-Beratung ergänzt werden. Das dort enthaltene Mitarbeiter-Dialogprogramm umfasst Methoden, bei denen Mitarbeiter sowohl umfassend informiert werden als auch die Möglichkeit haben, eigene Themen anzusprechen. Der BPO-Dienstleister wird sicherstellen, dass ein erprobtes System von Prozessen eingesetzt wird, welches einen effektiven und nahtlosen Betriebsübergang der Mitarbeiter unterstützt und den normalen Geschäftsbetrieb nicht beeinträchtigt.

5.3 Kommunikationsstrategie

Wesentliche Voraussetzung für einen gelungenen Übergangsprozess unter Ausschöpfung der Möglichkeiten des Flexiblen Personal-Managements (FPM) ist die Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie zwischen BPO-Dienstleister und Kunde.

Jede Reorganisation und Umstrukturierung eines Unternehmens bedeutet Verunsicherung für die Mitarbeiter. Dies gilt verstärkt für die Verlagerung in eine neue Unternehmenspartnerschaft, auch wenn sie für alle Beteiligten einen positiven Schritt darstellt. Die Erfahrung zeigt, dass ein intensiver Dialog ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Minimierung von Störungen der bestehenden Prozesse und ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Übergangs zu einer neuen Unternehmenssituation ist. Der BPO-Dienstleister sollte daher gemeinsam mit dem Kunden eine Kommunikationsstrategie erstellen, die einen positiven Einfluss auf die übertretenden Mitarbeiter hat und sich auf die Beseitigung von Unsicherheiten und Angstgefühlen konzentriert, die die Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit und ihre berufliche Karriere haben. Die rechtzeitige Einbindung des Betriebsrates ist dabei unerlässlich und schafft in der Regel die notwendige Vertrauensbasis.

Der BPO-Dienstleister sollte deshalb einen umfassenden Kommunikations-Plan erstellen, der die gesamte Bandbreite der möglichen Reaktionen der Mitarbeiter abdeckt und zielgruppenspezifisch die Methode, den Zweck und den optimalen Zeitpunkt der Kommunikation festlegt. Zusätzlich sollte der BPO-Dienstleister effektive Mechanismen anbieten, mit denen Feedback sinnvoll aufgegriffen und Änderungen möglichst schnell umgesetzt werden können.

In der Praxis kann eine enorme Bandbreite an Reaktionen beobachtet werden, die ein geplantes Outsourcing bei Mitarbeitern auslöst. Deshalb geht der Ansatz des FPM weit über die technische, rein rechtlich-administrative Betrachtung von Personalaspekten hinaus. Er stellt vielmehr weiche Elemente, also die Stimmungen und Gefühle oder Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Diese sollen in der Phase der Umgestaltung aktiv gelenkt und unterstützt werden.

Es ist erfolgskritisch, dass eine Reorientierung derjenigen, die zum Dienstleister wechseln, in Richtung Dienstleistungsmentalität stattfindet. Erfolgt kein professionelles Managen der Situation, reagiert diese Gruppe mit dem Ausstieg – entweder indem sie sich eine andere Aufgabe suchen oder aber am gegenwärtigen Arbeitsplatz ohne Engagement und Motivation (weiter)arbeitet.

Durch regelmäßige und offene Gespräche werden die übertretenden Mitarbeiter zeitnah über den Fortschritt des Übergangsprozesses informiert. Zahlreiche, gemeinsam verabschiedete und aufeinander individuell abgestimmte Kommunikationsaktivitäten, unterstützen den Erfolg des innovativen Personal-Managements.

5.4 Flexibles Personal-Management – Vorgehen

Für jeden übernommenen Mitarbeiter sollte der BPO-Dienstleister prüfen, wie eine Einsatzmöglichkeit in seiner →Delivery Organisation besteht und ihn bei den damit verbundenen Veränderungen tatkräftig unterstützen. Für übernommene Mitarbeiter, die nicht für eine konkrete Aufgabenerfüllung in der Delivery Organisation in Betracht kommen, sollten die oben angesprochenen Methoden und Möglichkeiten des Flexiblen Personal-Managements (FPM) genutzt werden, um die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten hin zu einer neuen Aufgabe bzw. Perspektive zu begleiten und Restrukturierungsmaßnahmen im klassischen Sinn so weit wie möglich abzuwenden.

5.5 Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt

Die Frage der Arbeitsplätze entsteht nicht nur auf der Mikroebene von einzelnen BPO-Vorhaben oder Unternehmen. Sie spielt auch in der öffentlichen Diskussion um Outsourcing auf der Makroebene eine bedeutende Rolle.

In einer Reihe von Studien wurde untersucht, wie sich der Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt niederschlägt. Arbeitsplätze fallen dort weg, wo Leistungen zu geringeren Kosten von anderen Unternehmen erbracht werden können – das gelingt insbesondere dann, wenn die Dienstleistung an einem Standort mit geringen Arbeitskosten verlagert werden kann. Nationale Grenzen spielen in diesem Kontext kaum noch eine Rolle. In Deutschland werden bis 2008 zwischen 50.000 und 130.000 Arbeitsplätze in den Marktsegmenten Software und IT-Services wegfallen¹⁸. Dem steht der Aufbau von Arbeitsplätzen in anderen Wirtschaftsbereichen gegenüber, unter anderem auch deshalb, weil die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen vom BPO profitiert.

Die Informationswirtschaft kann von den Erfahrungen lernen, die im Maschinenbau und in der Automobilindustrie gesammelt wurden. Nach Aussage des Sachverständigenrates konnten die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes ihre internationale Wettbewerbsposition durch die stärkere Zulieferung von Vorleistungsprodukten aus dem preisgünstigen Ausland erheblich verbessern. Per Saldo hat das seit Mitte der 90er Jahre zu zusätzlicher Beschäftigung in Deutschland geführt¹⁹ – ohne die Intensivierung des BPO hätte sich der Arbeitsplatzabbau weit stärker bemerkbar gemacht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Studie von BITKOM und Deutschen Bank Research über den deutschen Offshore-Markt²⁰: Sie ergab, dass sowohl Kunden als auch Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen die Beschäftigungswirkungen in der Balance sehen.

Analog lässt sich also argumentieren, dass BPO unter dem Strich positive Wirkungen auf die Arbeitsplätze in Deutschland hat. Eine langfristig notwendige Voraussetzung dafür ist allerdings auch, dass der deutsche Arbeitsmarkt flexibler wird und damit eine zielgerichtete Gestaltung des Strukturwandels ermöglicht. Lässt sich die deutsche Wirtschaft nicht auf die neue internationale Arbeitsteilung bei den Dienstleistungen ein, so wird das in jedem Fall weitere negative Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort haben.

18 Vgl. AT Kearney (2004): Offshoring bedroht 130.000 deutsche IT-Arbeitsplätze. Pressemitteilung vom 18. Februar 2004

19 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2004): Jahresgutachten 2004/05, „Erfolge im Ausland – Herausforderungen im Inland“

20 Schaaf, Jürgen; Weber, Mathias (2005): Offshoring-Report 2005 – Ready for take-off. Studie von BITKOM und Deutsche Bank Research, Economics Nr. 52, 14. Juni 2005. S. 3-4

6 In welchen Bereichen lässt sich BPO einsetzen? – Zehn Beispiele

Kann denn ein BPO-Projekt funktionieren? - wird sich der Interessent fragen. Welche erfolgreichen Beispiele gibt es, und welche Lehren können daraus gezogen werden? Die Beispiele im Kapitel 6 verdeutlichen, dass BPO keine Marketing-Blase der Anbieter ist. Die Fallstudien sollen den Interessenten anregen, seine Prozesse auf vielleicht bisher verborgene Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung zu durchforsten, die gemeinsam mit Spezialisten erschlossen werden können.

6.1 Beschaffung - Goodyear Dunlop Tires Europe

■ Ausgangssituation beim Kunden

Goodyear Dunlop Tires Europe, weltweit größter Reifenhersteller, fertigt in 15 europäischen Ländern. Durch dezentralisierte Einkaufsorganisationen und -prozesse, die stark an länderspezifischen Besonderheiten ausgerichtet waren, sind Kontrolle, Überwachung und Bündelung von Beschaffungsaktivitäten nur mit großem Aufwand – wenn überhaupt – zu realisieren. Das seinerzeit existierende Einkaufssystem wurde nicht von allen Geschäftseinheiten angenommen.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Die Übergabe der Beschaffung so genannter nicht-strategischer Güter aus den Bereichen wie Telekommunikation, Informationstechnologie, Geschäftsreisen, Bürobedarf, Marketing und Werbung, Service- und Reparaturkosten im Produktionsbereich sowie Fachdienstleistungen an IBM ermöglicht sowohl Synergieeffekte im Anwendungs- und IT-Umfeld, die Transformation des Einkaufsverhaltens als auch eine nahtlose Verzahnung der Systeme. Der mit der Transformation verbundene kulturelle Wandel wurde innerhalb einer 10-monatigen Projektlaufzeit vollzogen. Die mögliche Bündelung und auch die Veränderung des Einkaufsverhaltens bewirken in den ersten beiden Vertragsjahren Einsparungen von mindestens 50 Mio. Euro; operationale Kosten sind um 40% gesunken.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Durch die Nutzung einer eProcurement-Anwendung - in Verbindung mit dem existierenden SAP System - ist eine einheitliche, stark Webbasierende Lösung implementiert worden. Die Einkaufsaktivitäten werden – selbstverständlich in der Landessprache des Kunden - durch spezialisierte Center der IBM in Greenock (Schottland) und Krakau (Polen) unterstützt. Ehemalige Goodyear-Einkäufer bereichern das Know-how der Spezialisten und helfen bei der Überwachung des Einkaufsverhaltens auf der Kundenseite.

■ Statement vom Kunden

"In den letzten zwei Jahren hat die Goodyear Dunlop mit der Einführung neuer Produkte und mit ihrem Dienst am Kunden gewaltige Fortschritte gemacht. Das Outsourcing-Programm mit IBM ermöglicht es uns nun, erhebliche Kosteneinsparungen zu erzielen, die wir ins Geschäft reinvestieren können", sagt Michael Roney, Präsident der Goodyear Dunlop Tires Europe. "Die Vereinbarung mit der IBM baut auf einer guten Beziehung zwischen unseren beiden Unternehmen auf. Im Laufe der Jahre haben wir die Ergebnisse der Transformation bei der IBM beobachtet, und jetzt wollen wir zu unserem eigenen Nutzen auf diese Erfahrung zurückzugreifen."

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

für Deutschland: Wolfgang V. Skötsch, IBM Deutschland GmbH, wskoetsch@de.ibm.com

6.2 Baulohn-Abrechnung - Baugesellschaft Wittfeld

■ Ausgangssituation beim Kunden

In mehr als 70 Jahren entwickelte sich die Baugesellschaft Wittfeld zu einem Spezialisten im Bau von Verkehrsinfrastruktur-Aufgaben. Mit über 600 Mitarbeitern bietet das Unternehmen seinen Kunden innovative Bauleistungen in einem breiten Spektrum und im Verbund mit exzellentem Service.

Ende 2001 suchte das Unternehmen eine neue Lösung für die Personalabrechnung ihrer 400 gewerblichen Mitarbeiter. Es sollte ein geeigneter Partner für das Outsourcing der Baulohn-Abrechnung gefunden werden, der über entsprechende Fachkenntnisse verfügte, flexibel auf die Anforderungen des Unternehmens reagieren und ein sehr gutes Preis-/Leistungsverhältnis bieten konnte.

■ Ergebnis / realisierter Kundennutzen

Oberstes Ziel war die Kostenreduzierung im Bereich der Personalabrechnung und die Konzentration auf die Kernkompetenzen. Außerdem sollte durch einen Full-Service immer der Zugriff auf aktuelles Know-how, z.B. zu gesetzlichen Neuregelungen, sichergestellt, und das Problem der Urlaubs- und Krankheitsvertretung beseitigt werden.

■ Lösungsansatz / Vorgehen

Mit der VRG (Vereinigte Rechenzentren GmbH) in Oldenburg hat die Baugesellschaft Wittfeld schließlich einen Dienstleister gefunden, der schon seit Jahrzehnten die geforderte Branchenlösung für das Baugewerbe anbietet und damit über viel Erfahrung verfügt. Die VRG konnte den gewünschten Full-Service bei der Baulohnabrechnung mit einem sehr guten Preis-/Leistungsverhältnis anbieten. Ein weiterer Grund für die VRG liegt bei ihren sehr kompetenten und engagierten Mitarbeitern. So steht Wittfeld jederzeit ein persönlicher Ansprechpartner und Kundenbetreuer bei der VRG zur Verfügung.

Der Full-Service wurde dann durch Krankheitsfälle in der Personalabteilung von Wittfeld schneller benötigt als geplant und die VRG konnte schnell und flexibel reagieren. So saßen bereits im Februar 2002 zwei Mitarbeiterinnen der VRG im Personalbüro bei Wittfeld vor Ort, um den krankheitsbedingten personellen Engpass aufzufangen. Dabei wurde die Abrechnung zunächst noch auf dem alten Wittfeld-System erledigt.

Im Herbst 2002 erfolgte dann die Umstellung auf den VRG Baulohn auf Basis von SAP® R/3 im Full-Service.

Inzwischen wurde in Zusammenarbeit mit der VRG zusätzlich die Bewegungsdatenerfassung direkt auf der Baustelle realisiert. Hier kann der Polier gleich vor Ort die geleisteten Stunden der gewerblichen Mitarbeiter erfassen und zur Weiterverarbeitung an die Zentrale weiterleiten. Die handschriftlichen Stundenzettel entfallen damit.

■ Statement vom Kunden

Das neue Outsourcing-Modell mit der VRG hat sich für Wittfeld bezahlt gemacht. Die Personalkosten konnten reduziert werden.

Herr Aumüller, Personalleiter bei der Baugesellschaft Wittfeld, fasst die entscheidenden Vorteile wie folgt zusammen: „Fortbildungskosten, Vertretungsplanungen und Umstellungen bei gesetzlichen Änderungen sind kein Thema mehr für uns, wir arbeiten mit einem modernen SAP-System, ohne dass Wartungs- und Updatekosten für die Software anfallen.“

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Weyert Schipper, VRG Vereinigte Rechenzentren GmbH, wschipper@vrg.de

6.3 Inkasso – AXA Deutschland AG

■ Ausgangssituation beim Kunden

Weltweiter Wettbewerb und Kostendruck zwingen immer mehr Firmen zur Auslagerung von Unternehmensleistungen an günstigere Standorte im Ausland. Während Banken und Versicherungen in vielen englischsprachigen Ländern schon seit einiger Zeit dazu übergegangen sind, ganze Geschäftsbereiche zu verlagern, steht diese Entwicklung bei kontinentaleuropäischen Unternehmen noch am Anfang. Offshoring, ein strategisches Konzept, das sich be-

reits vielfach bewährt hat, verspricht auch Finanzdienstleistern wie AXA eine Verbesserung ihrer Position im internationalen Wettbewerb.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Bereits 2004 führte AXA einen ersten Piloten „NUZ“ (Cash Management) in einer Niederlassung in Riga/Lettland durch. Die bisher gemachten Erfahrungen von AXA Deutschland zeigen: Auch Tätigkeiten mit deutschem Sprachhintergrund lassen sich mit guter Qualität und zu geringen Kosten mit erfahrenen Partnern durchführen. Auch die zum Jahreswechsel deutlich gestiegene Zahl von Geschäftsvorfällen wurde gut gemeistert. Die Kosteneinsparungen in dem Pilotbereich lagen bei 50%.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Ein Teilprozess „NUZ“ (Nicht unterzubringende Zahlungen) des Cash Management (Inkasso) wurde sukzessive nach Riga verlagert. Die lettischen Mitarbeiter haben sehr gute Deutschkenntnisse und arbeiten über eine Standleitung direkt mit dem deutschen System.

■ Statement vom Kunden

"Die bisher gemachten Erfahrungen von AXA Deutschland zeigen: Auch Tätigkeiten mit deutschem Sprachhintergrund lassen sich mit guter Qualität und zu geringen Kosten mit erfahrenen Partnern durchführen."

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

für Deutschland: Claus-Jürgen Moessinger, DATA FACTORIES sia, office@data-factories.com oder cjm@dati-hamburg.com

6.4 Prozesslösung für Demo-Geräte - Fujitsu Siemens Computers GmbH

■ Ausgangssituation beim Kunden

Die europäische Strategie der Fujitsu Siemens Computers GmbH (FSC) als IT-Technologiehersteller sieht die Durchdringung des Marktes mit einer innovativen Servertechnologie vor. Durch die Unternehmensentscheidung, den Markt über Vertriebspartner zu bedienen, ist die Gewinnung und Ausbildung der Handelspartner eine grundlegende Aufgabe der Marketing- und Vertriebsverantwortlichen.

Durch die interne Organisation und die damit verbundene Kunden- und Gebietsverantwortlichkeiten sind die Entwicklungsprogramme in den Ländern meist unterschiedlich. Zudem zeigen sich in den lokalen Organisationen differierende Anforderungen in der Kundenansprache sowie in der Betreuung einzelner Segmente.

Durch die rasante Entwicklung innerhalb der IT-Branche und wachsendem Wettbewerbsdruck sind Investitionen im Rahmen von Ausbildung und Demosystemen zudem von den Handelspartnern nur kaum zu erwarten.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Acinum hat für Fujitsu Siemens Computers eine einheitliche, europäische Prozesslösung für Demo-Geräte aufgesetzt. Die Prozesslösung fügt sich reibungslos in die bestehenden Vertriebskanäle von Fujitsu Siemens Computers ein.

Die acinum Lösung gewährleistet eine kostengünstige Abwicklung von der Leihstellung über die Rückgabe oder den Kauf und dem anschließenden Order-Management und der logistischen Transaktion. Wesentlicher Bestandteil der Lösung ist eine flächendeckende Vernetzung der teilnehmenden Handelspartner, u.a. durch eine Koordination der Kommunikationswege für alle teilnehmenden Länder. Mit einem ausgefeilten Reporting und Monitoring aller Aktivitäten können entsprechende Maßnahmen zeitnah und kundenorientiert eingeleitet werden. Sämtliche Logistikwege und Lieferzeiten sind im Sinne der Kundenzufriedenheit absolut transparent und nachvollziehbar. Durch die in den Prozess eingebauten Rückkopplungs-Schleifen werden die Kunden über alle Prozesse der einzelnen Geschäftstransaktion informiert. Die Kunden können sich aber auch in den unterschiedlichen Tracking-Systemen aktiv informieren.

■ Ergebnis / realisierter Kundennutzen

Mit dem Ziel des erfolgreichen Produktverkaufs hat acinum zur Markt- und Kundenverbreiterung ein Programm mit Fujitsu Siemens Computers entwickelt, das eine Kombination aus technischer Ausbildung und einem „Try and Buy“-Programm darstellt. So haben interessierte Kunden die Möglichkeit, innerhalb der lokalen Länderorganisationen durch eine geeignete Schulungsmaßnahme ein FSC-Zertifizierungslevel zu erreichen. Nach der Autorisierung erhalten die Geschäftspartner einen Online-Code, um sich aktiv auf dem „Try and Buy“-Portal anzumelden. Mit der Registrierung und dem Autorisierungscode können nun alle wichtigen Transaktionen ausgelöst werden. Der Partner hat nun zunächst die Möglichkeit, ein System für einen bestimmten Zeitraum zum Test abzurufen. Der Lieferservice wird dabei durch die acinum anhand der Portal-Prozesse voll automatisiert. Durch das integrierte E-Mail-Managementsystem werden die Teilnehmer sowie auch die verantwortlichen Mitarbeiter der Fujitsu Siemens Computers umgehend informiert. Nach Ablauf der Teststellung können die Systeme zu einem Demopreis übernommen werden. Eine mögliche Rückholung der Systeme wird ebenfalls durch das Logistik-Netzwerk organisiert.

Der automatisierte Dokumentenaustausch für die Bestelltransaktionen organisiert den weiteren Verlauf in der Gesamtabwicklung durch das Backend-System. Die Verantwortlichen können über die Managementoberfläche des Portals zeitnah ihre Marketing- und Verkaufsstrategien planen und einstellen. Durch die Schnittstellenrealisierung an die aktuellen SAP/R3 und mysap.com Umgebungen wurde das System weitgehend offen gestaltet, um einen Investitionsschutz zu garantieren.

■ Statement vom Kunden

„Die Partnerschaft mit acinum bietet uns die Möglichkeit, spezielle Wachstumssegmente konzeptionell zu bearbeiten. Der Wert dieser Zusammenarbeit ist in der Optimierung der Prozessabläufe zu sehen, welche für uns einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.“ (Jörg Hartmann, Senior Director Marketing Germany, Fujitsu Siemens Computers GmbH)

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Bernhard von Gilsa, acinum GmbH, eMail: info@acinum.com, <http://www.acinum.com>

6.5 SCM in der Mineralölindustrie – Deutsche BP, Raffinerie Lingen

■ Ausgangssituation beim Kunden

Die Deutsche BP AG ist mit den Marken Aral, BP und Castrol Marktführer auf dem deutschen Tankstellen- und Schmierstoffmarkt und Betreiber des zweitgrößten Raffineriesystems in Deutschland. Die 1953 in Betrieb genommene und in den 90er Jahren mit erheblichen Investitionen modernisierte Erdöl-Raffinerie Emsland BP Lingen zählt zu den effizientesten Anlagen der Gruppe, weist eine Rohölverarbeitungskapazität von rd. 4 Mio. t/a auf und produziert im Wesentlichen Kraftstoffe, Kalzinat und Chemievorprodukte.

Basierend auf dem Selbstverständnis eines Industry-Leaders und angeregt durch die erfolgreiche Auslagerung der Finanzabteilung im Nordsee-Offshore-Bereich an ein von Accenture betriebenes Servicezentrum in Aberdeen war das Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Partner, um sich durch Outsourcing von unterstützenden Prozessen auf das Raffinerie-Kerngeschäft konzentrieren zu können.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Im Mai 2005 einigten sich BP Lingen und Accenture auf eine langfristige, nachhaltige Outsourcing-Partnerschaft. Accenture übernahm in diesem Zuge für die Raffinerie in Lingen das Material-Management. Im Mittelpunkt der Vereinbarung steht dabei die Kombination der operativen Kompetenzen der BP Lingen mit dem Prozess-Know-how von Accenture, weshalb Accenture - im Gegensatz zu „verlagerungsorientierten“ Lösungen - 15 ehemalige Mitarbeiter der BP Lingen übernommen hat.

Zusätzlicher Wert wird für BP Lingen durch die Zwischenfinanzierung der beschafften Materialien generiert, welche zu einer Absenkung der gebundenen Finanzmittel führt. In einem

weiteren Schritt ist vorgesehen, neben der Raffinerie auch weitere Kunden in der Region zu bedienen. Die sich hierdurch ergebenden „Economies of Scale“ würden nach einem „Semi-open-book“ Verfahren allen Beteiligten zu Gute kommen.

■ Ergebnis und realisierter Kundennutzen

Im Rahmen des Vertrags ist Accenture für die Beschaffung von Ersatzteilen und Dienstleistungen zuständig, die die BP Lingen für die Wartung der Raffinerieanlagen und -gebäude sowie für Notfallreparaturen benötigt. Darüber hinaus übernimmt Accenture die Lagerhaltung für die Raffinerie und unterstützt BP Lingen dabei, durch die Standardisierung des Materials Einsparpotenziale zu realisieren.

Auf mittelfristige Sicht wurden von den Partnern hierbei in einem ersten Schritt die folgenden Zielvorgaben vereinbart:

- 20% Personalkostenreduzierung,
- weitere Reduzierung der Materialpreise um 1,5% innerhalb von 3 Jahren und
- Freisetzung von 10% des gebundenen Kapitals innerhalb von 5 Jahren.

■ Statement vom Kunden

„Wir sind sicher, dass Accenture der BP Lingen helfen kann, ihre Materialwirtschaftsprozesse zu optimieren“, sagt Dr. Stephan Scholtissek, Sprecher der Geschäftsführung von Accenture Deutschland. „Die BP Lingen hat damit die Möglichkeit, sich ganz auf ihr Raffinerie-Kerngeschäft zu konzentrieren.“ „Mit diesem Projekt wollen wir die Kosten für die Materialbeschaffung unserer Raffinerie senken. Von Accenture erwarten wir darüber hinaus ein attraktives und leistungsfähiges Dienstleistungsangebot für die Firmen in der Region“, so Volker Woyke, Sprecher der Geschäftsführung der BP Lingen.

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Dr. Ingo Kett, Accenture, eMail: ingo.kett@accenture.com, <http://www.accenture.com>

6.6 Financial Supply Chain – TNT Express

■ TNT – Die Gesellschaft

Die TNT N.V. ist seit dem 29. Juni 1998 an den Wertpapierbörsen in Amsterdam, London, Frankfurt und New York gelistet. Mit Hauptsitz in Hoofddorp/ Niederlande zählt die TNT 162.000 Mitarbeiter mit Services in über 200 Ländern und erzielte 2004 einen Umsatz von rund 12,6 Milliarden Euro. Das ist eine Steigerung von 6,5% gegenüber dem Vorjahr.

Weltweite, zeitsensible Expressdienste, komplette Logistikkösungen für jede Versandaufgabe und Briefdienstleistungen - das umfasst unter anderem die TNT-Servicepalette. Die internationale Geschäftstätigkeit von TNT konzentriert sich auf die Kernbereiche des weltweiten Handels in Europa, Asien und Nordamerika. Das Unternehmen betreibt ein weltumspannendes, integriertes Luft- und Straßenverkehrsnetz. Außerdem verfügt TNT über leistungsfähige, nationale Netzwerke, unter anderem in Deutschland, Italien, den Niederlanden, Großbritannien und Australien. Im Bereich Express befördert TNT Express wöchentlich 3,3 Millionen zeitsensible B2B-Expresssendungen. Für den Transport stehen knapp 900 Niederlassungen und Sortierzentren (Hubs) sowie 18.000 Fahrzeuge und 42 Flugzeuge zur Verfügung.

■ Ausgangssituation beim Kunden

Die TNT Express ist eines der führenden Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Daher ist es entscheidend, die Kundenbeziehungen immer wieder zu verbessern und sich auch in produktnahen Dienstleistungen vom Wettbewerb zu unterscheiden sowie seine Innovationskraft zu beweisen. Dies gilt auch für die Rechnung im Anschluss an den Transport.

TNT verschickt allein in Deutschland jährlich ca. 2,5 Millionen Papierrechnungen inklusive Mahnungen. Das Unternehmen hat nach einer Lösung gesucht, die damit verbundenen Kosten nachhaltig zu reduzieren und damit Einsparungen zu erlangen, deren Gelder in Reinvestitionsprogramme zum Ausbau des Kundenservices fließen.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Durch Service Sealsnet bietet TNT seinen Kunden nun elektronische Rechnungen in beliebigen Datenformaten an. Darüber hinaus hat der Kunde die Wahl, ob er Rechnungen im Web Browser bearbeiten will oder ob die Daten direkt in sein ERP System übermittelt werden sollen. Damit bietet der Service sowohl für kleine und mittelständische Unternehmen als auch für große Konzerne „Added Values“.

■ Ergebnis und realisierter Kundennutzen

Der Vorteil für TNT liegt auf der Hand. Im Vergleich zu den Papierrechnungen spart TNT mit jeder elektronisch übermittelten Rechnung Kosten im Bereich Papier und Porto. Viel entscheidender jedoch ist der zeitnahe Versand der Rechnung sowie die schnellere Bearbeitung und damit verbunden die schnellere Zahlung der Rechnung beim Kunden. Gleichfalls entfällt das Erstellen von häufig angeforderten Rechnungskopien. Dieser Cashflow Vorteil kann Einsparungspotenziale ausmachen.

Aber nicht nur für TNT gibt es Vorteile, sondern vor allem auch für den Kunden. Die Rechnungsempfänger profitieren in den unterschiedlichsten Bereichen von dieser modernen Form der Rechnungs-Präsentation. Die langwierige Verteilung der Post, die manuelle Buchung von Rechnungen und die direkte Einbindung in bestehende Workflows zeigen das Einsparungspotenzial dieser Lösung auf. Zudem übernimmt TNT die Transaktionskosten für die Kunden.

In der bisherigen Zusammenarbeit wurde von den Kunden insbesondere die reibungslose und schnelle Einbindung in die unterschiedlichsten ERP- und Buchhaltungssysteme hervorgehoben. Durch langjährige Erfahrung in diesem Bereich ist TietoEnator in der Lage, jedes gewünschte Format innerhalb weniger Tage zu realisieren.

■ Statement vom Kunden

„Die Entscheidung zu Gunsten von TietoEnator ist uns leicht gefallen, da wir mit Sealsnet Kosteneinsparungen realisieren und gleichzeitig den Kundenservice erheblich erweitern konnten. Die Kundenorientierung zu erhöhen war dabei unser vorrangiges Ziel“, so Sebastian Lins, als Senior Productmanager e-Business mitverantwortlich für dieses Projekt in Deutschland.

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Marcus Laube, TietoEnator S.E.S.A. AG, marcus.laube@tietoenator.com

6.7 Billingkette – Congster GmbH

■ Ausgangssituation beim Kunden

Congster ist ein neuer Internet Service Provider mit schlankem Produktangebot: DSL-Access und Internet Call-by-Call. Im Fokus des Angebots von Congster steht ein schneller, zuverlässiger und unkomplizierter Internetzugang auf hohem Niveau – basierend auf dem Qualitäts-Backbone von T-Com. Congster hat sich zum Ziel gesetzt, Kunden ohne Umwege zuverlässig, schnell und günstig ins Internet zu bringen. Entsprechend fokussiert sich Congster auf das Zugangsgeschäft und wendet sich insbesondere an internetaffine Kunden, die ein ergänzendes Serviceangebot oder ein umfangreiches redaktionelles Angebot eher als nachrangig betrachten.

Um mit diesem Geschäfts-Modell an den Markt zu gehen, brauchte Congster innerhalb kürzester Zeit eine Lösung, die einen vollständigen Kunde-Kunde-Prozess von der Kundengewinnung bis hin zum Inkasso abdeckt - einschließlich der eigentlichen Leistungs-Erbringung durch Bereitstellung von Internet-Access.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Durch das hohe Prozess-Know-how und die große Branchenkompetenz der T-Systems konnte der Start der kompletten Lösung innerhalb von 14 Wochen mit verhältnismäßig geringen Start-up Kosten realisiert werden. Die hohe Flexibilität und Qualität der Solution ermög-

licht auch kurzfristige Anpassungen. Somit kann Congster individuell auf Markterfordernisse reagieren.

Congster bindet kein Personal für zeitintensive Routineaufgaben und gewinnt Spielraum für operative Steuerungs- und strategische Kernprozesse. Die Kosten bleiben kalkulierbar, da T-Systems Transaktionsbezogen abrechnet. So können hohe interne Investitionen bzw. operative Fixkosten vermieden werden.

Zudem gewährleisten sowohl strenge gesetzliche Datenschutz- und Datensicherungsmaßnahmen als auch eigene Kontrollmechanismen die Sicherheit der Daten.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

T-Systems nimmt für Congster im Rahmen eines BPO-Modells Kern- und unterstützende Prozesse wahr. Es handelt sich um eine flexible und qualitativ hochwertige T-Systems-Solution zur Realisierung der kompletten Billingkette inkl. Online-Selbstadministrationstool für Endkunden.

Zur Unterstützung dieser Prozesse wurden größtenteils bei T-Systems bereits verfügbare Softwareprodukte eingesetzt.

■ Statement vom Kunden

„Im Rahmen der Gestaltung unseres Geschäfts waren wir auf das Know-how von erfahrenen Prozess- und IT- Spezialisten angewiesen. Mit T-Systems haben wir einen kompetenten Partner an unserer Seite, der unsere Order-to-Cash Geschäftsprozesse exzellent gestaltet hat. Das Vorhaben wurde innerhalb kurzer Zeit umgesetzt. Der Wirkbetrieb konnte bereits nach 14 Wochen gestartet werden – von der Idee, über die Gestaltung der Prozesse bis hin zur Bereitstellung und den Betrieb von Hard- und Software.“

T-Systems ist für uns ein zuverlässiger BPO-Partner, bei dem wir uns auf hohe Qualität und guten Service voll verlassen können.“ (Dr. Olaf Bader, Geschäftsführer Congster GmbH)

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Peter Kaiser, Deutsche Telekom AG, peter.kaiser01@telekom.de

6.8 Kreditorenbuchhaltung – Markenartikler

■ Ausgangssituation beim Kunden

Der global aufgestellte Konzern produziert und vermarktet Konsumgüter, Lebensmittel und Getränke unter rund 300 Markennamen in 160 Ländern der Erde. Pro Jahr fielen ca. 3 Millionen Kreditorenrechnungen an, deren Bearbeitung rund 200 Mitarbeiter im Shared Services Center band. Der Konzern strebte nach einer Lösung zur Minimierung des eigenen Aufwands und der Risiken im Bereich Finance & Accounting, um sich stärker auf das Kerngeschäft fokussieren und die Gewinnmargen erhöhen zu können. Dazu wurde ein weltweit prä-senter Outsourcing-Partner mit entsprechender Erfahrung und Kompetenz gesucht, der kontinuierlich hohe Service-Levels gewährleisten konnte.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Das Outsourcing der Kreditorenbuchhaltung (Transaction Accounts Payable) des Konzerns an HP wurde binnen vier Monaten reibungslos absolviert. Die vom Kunden geforderten Service-Levels werden rund um den Globus zuverlässig eingehalten – trotz der zu bewältigenden Vielzahl an Währungen und Landessprachen. Neben erheblichen Einsparungen schätzt der Kunde die durch HP erzielte Sarbanes-Oxley-Konformität sowie die durch HP Firewalls gebotene Sicherheit. Der Kunde verzeichnet durch das Projekt eine Reihe weiterer Vorteile – darunter beispielsweise die Nutzung der HP Verfahrensweisen und Technologien in Bereichen wie Workflow, Scanning und Imaging.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Nach eingehender Vorqualifikation fiel die Wahl auf das globale Finance & Accounting-Service-Modell von HP. Die von HP in Barcelona, Costa Rica und Bangalore betriebenen Delivery Centers demonstrieren überzeugende Best Practices im Bereich der Kreditoren-

buchhaltung. So entsprach die Bearbeitung der Kreditorenrechnungen ebenso wie die von HP gelebte Qualitätskultur genau den Vorstellungen des Kunden. Die von HP praktizierten Verfahren und Prozesse werden eingehend dokumentiert. Das von HP übernommene Kernteam aus dem Hause des Kunden gewährleistet Kontinuität und trägt mit seiner Fachkompetenz maßgebend zu fortlaufenden Prozessverbesserungen bei.

■ Statement vom Kunden

"Als Partner unseres Vertrauens ist HP die natürliche Wahl bei Finanz- und Administrationsdienstleistungen ebenso wie beim Management unserer weltweiten Kreditorenbuchhaltung. In den vergangenen zehn Monaten hat HP fundierte Kenntnisse unseres Geschäfts, unserer Kultur und unserer Werte demonstriert. Das Geschäftsvolumen von HP ist mit unserem vergleichbar. Wir sind davon überzeugt, dass HP seine Praxiserfahrungen einbringt, um uns beim Wandel zu einer Adaptive Enterprise mit Rat und Tat zu unterstützen."

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

für Deutschland: Harald Stamm, Hewlett-Packard GmbH, harald.stamm@hp.com

6.9 Transaction Banking - Deutsche Großbanken

■ Ausgangssituation beim Kunden

Die Dresdner Bank und die Deutsche Bank zählen zu den führenden europäischen Bankengruppen. Die betriebswirtschaftlich gebotene Kostensenkung führte in beiden Instituten zu Überlegungen, bisher intern erbrachte Bankleistungen teilweise oder ganz auszulagern. Damit folgen nun auch führende Banken dem in der Industrie schon seit längerem üblichen Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft, die stets mit einer Verringerung der Fertigungstiefe einhergeht. Der klassische Standpunkt, dass Banken wegen der besonderen Sensibilität ihrer Daten diese nicht in fremde Hände geben sollten, war in der Vergangenheit oft genug Auslöser innovativer Fortschritte in der Informationstechnologie. Jetzt war die Zeit herangereift, ihn neu zu überdenken. Die Auslagerung des Zahlungsverkehrs als eines Teiles ihrer Wertschöpfungskette wird durch die Banken für die notwendige Verringerung der Fertigungstiefe nun zur Disposition gestellt.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Aus dem traditionellen Zuschussgeschäft der Banken im Zahlungsverkehr entwickelte die Postbank als Dienstleister ein profitables Geschäftsfeld. Im Jahr 2005 werden von ihr neben ihren eigenen 3 Mrd. Zahlungsverkehr-Transaktionen weitere 1,7 Mrd. für die Deutsche Bank und 1 Mrd. Transaktionen für die Dresdner Bank in eigenständiger Abwicklung erbracht. Die Outsourcer profitieren dabei von der Konzentration auf ihr Kerngeschäft und von den niedrigeren Kosten des Transaction Banking der Postbank, die als einlagerndes Institut ihre Plattform nun besser auslastet. Durch die Wahl des Dienstleisters Postbank wird deren Know-how für den Umgang mit den sensiblen Bankdaten eingesetzt und ist nicht mehr von den Auslagernden vorzuhalten.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

„Die IT muss dem Business folgen – nicht umgekehrt“. Mit diesem Leitmotiv wurden durch die Postbank erst die Prozesse optimiert und dann erst eine den Wettbewerbsvorteil sichernde IT-Infrastruktur entwickelt. Dazu wurde mit IBM und SAP eine Kooperation eingegangen. Die strategische Allianz des Dienstleisters Postbank mit seinen Wettbewerbern Dresdner Bank und Deutsche Bank gewährleistet das nötige bankengemäße Know-how der Zahlungsverkehrsabwicklung ebenso, wie es die Berücksichtigung der Anschlussfähigkeit an den harmonisierten europäischen Zahlungsverkehrsmarkt sichert.

■ Statement vom Kunden

Die Dresdner Bank betont die Effizienzsteigerung, die durch das Outsourcing in die Postbank möglich sei. Das Institut könne sich nun „ganz auf die Kunden konzentrieren“, sagte Herbert Walter, Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank.

Die Deutsche Bank hebt hervor, dass das Abkommen ein „weiterer konsequenter Schritt“ bei der strategischen Konzentration auf das Kerngeschäft sei. Mit dem Einbringen der Tochter DB Payments in die Kooperation mit der Postbank ergäben sich signifikante Kostenvorteile, begründete auch Hermann- Josef Lamberti, IT-Vorstand der Deutschen Bank, diesen Schritt.

■ Ansprechpartner beim BPO-Anbieter

Dr. Volker Stadler, Deutsche Postbank AG

volker.stadler@postbank.de

6.10 Reisebüro-Support - Thomas Cook Frankreich

■ Ausgangssituation beim Kunden

Die Thomas Cook AG ist an 12 europäischen Standorten sowie in Ägypten, Indien, USA/Kanada und Thailand vertreten und bietet „Urlaub aus einer Hand“. Allein in Frankreich verfügt die Thomas Cook über 1.500 Mitarbeiter im Reisemarkt. 425 Reisebüros halten für ihre Kunden ein überzeugendes Produkt mit sämtlichen touristischen Wertschöpfungsstufen bereit. Bereits 2002 buchten 2,1 Millionen französische Touristen ihre Reisen bei Thomas Cook und produzierten für das französische Marktsegment einen Umsatz von 938 Mio. Euro. Das Management in Frankreich entschied sich 2004 den Support für die Reisebüros von einem externen Dienstleister abbilden zu lassen, um den Service zu verbessern und die personellen Ressourcen an die saisonalen Spitzen im Reisemarkt anpassen zu können.

■ Ergebnis/realisierter Kundennutzen

Die Auslagerung des Supports für Reisebüros an einen externen Dienstleister sollte zum einen der Verbesserung des Services dienen. Zum anderen erhoffte man sich durch Auslagerung in ein anderes europäisches Land Einsparungen bei den Personalkosten und konnte so die Personaleinsatzplanung in die Verantwortung Dritter übergeben. Thomas Cook entschied sich für die CFC GmbH in Belgien, die Mitglied des Lufthansa Systems Service Center Netzwerk mit seinen Standorten Mouscron, Flensburg, Hahn-Flughafen und Neu Delhi ist. Die Auslagerung des Help Desks ergab eine Personaleinsparung von 15-20% und verbesserte den Service für die Reisebüros signifikant.

■ Lösungsansatz/Vorgehen

Das Lufthansa Systems Service Center Netzwerk mit seinem Standort in Mouscron repräsentierte den idealen Kooperationspartner für Thomas Cook Frankreich. Die Grenznahe zu Frankreich ermöglichte eine Übernahme von Thomas Cook Personal, so dass schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter und ein reibungsloser Übergang auf den neuen Serviceprovider gewährleistet werden konnte. Modernste Telefontechnologie erlaubte eine detaillierte Auswertung der täglichen Vorfälle und half ebenfalls, Prozesse und anforderungsorientierte Personalplanung zu optimieren. Als Know-how-Träger im Bereich Tourismus stellte das Lufthansa Systems Service Center Netzwerk nicht nur geeignetes Personal, sondern lieferte gleichzeitig das technische Fachwissen im IT-Umfeld der Muttergesellschaft Lufthansa Systems.

■ Statement vom Kunden

„Thomas Cook Frankreich entschied sich für die CFC Belgien aus mehreren Gründen“, erklärt Daniel Duytschaevers, stellvertretender Direktor der Thomas Cook Frankreich. „Zum einen gehört CFC zur Lufthansa Systems, worin Vorteile einer klaren, professionellen Strukturierung und eines Fokus auf IT-gestütztes Reporting gesehen werden. Zum anderen gewährleistet das dortige Personal mit touristischem Background eine hohe Flexibilität und Disponibilität, wodurch Thomas Cook Frankreich langfristig den Service vom reinen B2B auf ein 24-Stunden B2C-Geschäft ausweiten könnte.“

■ Ansprechpartner bei BPO Provider

Gerd Marohn, Lufthansa Systems Service Center, gerd.marohn@dlh.de

7 Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?

Deutschland muss zu einem weltweit führenden Standort von Prozess- und Strukturinnovationen werden, um seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu festigen und auszubauen. Das erfordert ein erhebliches Engagement auf verschiedenen Ebenen. Abgesehen von der Bereitschaft jedes Einzelnen, sich den ständig verändernden Anforderungen zu stellen, müssen nach Ansicht des BITKOM drei gesellschaftliche Kräfte Verantwortung übernehmen: Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Politik²¹.

Beitrag der Unternehmen

- Optimierung der Geschäftsprozesse in Zusammenarbeit mit externen Partnern: Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren bereits ihre Kernkompetenzfelder definiert und ihre Leistungstiefe dadurch reduziert, dass sie Teilprozesse ausgelagert haben. Bislang stand dabei aber die Verbilligung der Prozesse im Vordergrund. Unternehmen sollten die Möglichkeit prüfen, eine Innovationspartnerschaft mit einem erfahrenen Dienstleister zu entwickeln und Outsourcing zu einem strategischen Element der Unternehmenstransformation werden zu lassen.
- Auf- und Ausbau der für die Umsetzung von Prozessinnovationen erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen: Ohne eine entsprechende Entwicklung des Humankapitals sind nachhaltige Erfolge nach Einschätzung des BITKOM auf diesem Gebiet nicht zu erreichen.
- BITKOM als führender Vertreter der ITK-Industrie fordert die Unternehmen auf, noch mehr Verantwortung für die Reform des Bildungswesens zu übernehmen sowie mehr Mittel in die Forschung und Entwicklung zu investieren. Damit würde die Privatwirtschaft einen langfristigen Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit Deutschlands leisten.

Beitrag der Öffentlichen Verwaltungen

- Stärkere Nutzung des Outsourcings als tragende Säule der Verwaltungsmodernisierung: Durch entsprechende Anreize in den Gesetzen und Regelungen zur Verwaltungsmodernisierung von Bund und Ländern sollte das Outsourcing von Nicht-Kernaufgaben der öffentlichen Hand vorangetrieben werden.
- Bund, Ländern und Gemeinden sollten im Rahmen ihrer laufenden Projekte zur Effizienzsteigerung der Verwaltungen Bereiche identifizieren, die für das Outsourcing besonders geeignet sind. Dabei ist ein Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen in der EU, zum Beispiel von Großbritannien, Irland und Dänemark, zu empfehlen.
- BITKOM schlägt vor, ein Referenz-Modell für die Abwicklung von Outsourcing-Projekten öffentlicher Dienstleistungen (interner und externer) zu entwickeln, das von der Ausschreibung bis zur Erfolgskontrolle reicht. Auch hier können die Erfahrungen anderer EU-Länder sowie der Industrie genutzt werden.
- Förderung der privatwirtschaftlichen Problemlösungskompetenz: Innovative Betreiber- und Finanzierungs-Modelle nach dem Beispiel anderer Länder und der Industrie sollten bei allen Ausschreibungen der Öffentlichen Hand verstärkt berücksichtigt und gefordert werden. Hierfür hat BITKOM einen Leitfaden für Projekte auf Basis einer Public Private Partnership (PPP) entwickelt.

21 Vgl. BITKOM 2005: „IT, Telekommunikation und neue Medien in Deutschland – Lage und Perspektiven der Branche – Handlungsempfehlungen für eine strategische Innovations- und ITK-Politik. Ein Thesenpapier“. In diesem Thesenpapier leistet der BITKOM mit Handlungsempfehlungen zu den vier Bereichen Bildung, Forschungspolitik und Wachstumsfinanzierung, Public Sector sowie Standortpolitik und Arbeitsmarkt einen ersten Beitrag zu einer strategischen und integrierten Innovations- und ITK-Politik. Auf jedem dieser Handlungsfelder hat der BITKOM ein ganzes Bündel von Herausforderungen identifiziert, die nach konkreten Lösungsschritten verlangen.

Beitrag der Politik

- Breiten politischen Konsens über Schrittmacher-Funktion der ITK herstellen: Deutschland braucht eine grundsätzliche Neuausrichtung seiner technologierelevanten Politik, wenn es auch in Zukunft Raum für die Entwicklung von exportfähigen Spitzentechnologien²² schaffen will. Nur eine strategische, integrierte Innovations- und ITK-Politik kann dieser Bedeutung gerecht werden. Kernziel einer solchen strategischen Politik muss es sein, den ITK-Sektor durch ein konsistentes, abgestimmtes Set von Einzelmaßnahmen mittel- und langfristig als Innovations- und Wachstumsmotor der deutschen Wirtschaft insgesamt noch stärker in Schwung zu bringen. Eine strategische Innovations- und ITK-Politik muss der technologischen Avantgarde durch eine vorausschauende Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen den Weg bereiten. Nur wenn Industrie und Politik eine gemeinsame fundierte Vorstellung davon haben, in welcher Welt wir morgen leben werden, können heute schon die Grundlagen für ihre optimale Gestaltung gelegt werden.
- Radikaler Umbau und länderübergreifende Vereinheitlichung von Bildungssystem und -inhalten – beginnend mit der Schule: Nach Ansicht des BITKOM wird Deutschland langfristig nur dann ein führender Innovationsstandort werden, wenn Bildungssystem und -inhalte an die Herausforderungen der Zukunft angepasst werden. Deutschland als High-Tech-Standort verlangt an erster Stelle nach exzellent qualifizierten Fachkräften, die vorhandenes Know-how weiterentwickeln und zur Grundlage für weltmarktfähige Spitzenprodukte und -dienstleistungen machen.
- Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, um ihm eine schnellere Anpassungsmöglichkeit an die sich ändernden Anforderungen zu ermöglichen: Die deutsche Wirtschaft, allen voran die ITK-Branche, ist heute einem extrem schnelllebigen, internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Geschwindigkeit ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Deshalb müssen auch die Rahmenbedingungen an die Spielregeln des globalen Marktes angepasst werden, die ein hohes Maß an Flexibilität erfordern und schnelle Entscheidungen und Prozesse notwendig machen. Dies gilt vor allem für das Arbeitsrecht und ganz besonders für die Mitbestimmung. Darum ist es primär erforderlich, neue flexible Arbeitszeitmodelle und befristete Arbeitsverhältnisse zu erleichtern und das Kündigungsschutzrecht zu deregulieren. Das schließt auch den Abbau von Barrieren beim Personalübergang ein. Neben der Schaffung von Anreizsystemen für die betroffenen Mitarbeiter beim Betriebsübergang müssen Kosten treibende Rahmenbedingungen (z.B. beim Kündigungsschutz) überdacht werden.
- Chancengleichheit beim Outsourcing schaffen: Beim Outsourcing liegt Deutschland etwa fünf Jahre hinter den USA oder Großbritannien zurück. Outsourcing senkt die Kosten von Unternehmen und festigt dadurch deren Wettbewerbsposition. Outsourcing setzt damit auch Impulse für den Arbeitsmarkt durch die Sicherung von Arbeitsplätzen und neu entstehende Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Dienstleistungssektor. Diese Chance für den Standort Deutschland wird noch nicht optimal genutzt. Die deutsche Umsetzung der EU-Richtlinie zum Betriebsübergang geht mit § 613 a Abs. 5 BGB jedoch weit über die Vorgaben hinaus. Das bedeutet eine erhebliche Rechtsunsicherheit. Auch der Übergang von Pensionsansprüchen stellt die Beteiligten vor erhebliche Schwierigkeiten. Die Regierung sollte daher den deutschen Unternehmen im europäischen und internationalen Vergleich Chancengleichheit beim Outsourcing schaffen, indem die rechtlichen Anforderungen auf das Mindestmaß zurück geschnitten werden.

²² Zu den vielversprechenden Innovationsfeldern gehört auch Service Engineering – ein Bereich, in dem Deutschland im internationalen Maßstab noch zu wenig investiert.

8 Glossar²³

Nachfolgend bedeuten: S: Synonym, K: Kontext, O: Oberbegriff, M: Metabegriff

Begriff	Beschreibung
Application Hosting	<p>Beim Application Hosting geht die Betriebsverantwortung für Anwendungen an einen externen Dienstleister über. Im Gegensatz zum Application Outsourcing findet i.d.R. kein Personal- und Assetübergang statt (vgl. →<u>Personnel Transfer</u> und →<u>Asset Transfer</u>). Ebenso verbleiben die Anwendungslizenzen im Gegensatz zum →<u>ASP-Modell</u> i.d.R. im Eigentum des Kunden (vgl. auch →<u>Beistellung</u>).</p> <p>S: -, K: Application Outsourcing, O: Application Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Application Outsourcing	<p>Form des IT-Outsourcing, bei der die Verantwortung für die sachgerechte Funktionsfähigkeit der Anwendung auf einen externen Dienstleister übergeht. Der Dienstleister erbringt auf Basis fest definierter →<u>SLA's</u> sämtliche Leistungen wie z.B. Software-Entwicklung, Implementierung, Erweiterung, Support, Migration und Betrieb der Anwendung. Infrastruktur und Software-Lizenzen können ebenfalls übertragen werden. In vielen Fällen werden Lizenzen aber in Form einer →<u>Beistellung</u> vom Kunden zur Verfügung gestellt. Beim Application Outsourcing findet oft eine →<u>Mitarbeiterübernahme</u> statt.</p> <p>S: -, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Application Service Provision	<p>Eine Spezialform des →<u>Application Outsourcing</u> bei der i.d.R. browser-/internetfähige Applikationen auf Basis eines nutzungsabhängigen Miet-Modells über ein Wide-Area-Network (WAN) - i.d.R. das World-Wide-Web - vom Rechenzentrum des Application Service Provider aus zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Es wird unterschieden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Emulations-ASP: Der Nutzer greift über ein browserfähiges Terminal und über eine verschlüsselte Internetverbindung auf die Anwendungen zu, die auf dem Server des ASP-Anbieters ablaufen.2. Applet-ASP: dem Nutzer werden einzelne Applets auf seinem Computersystem zur Verfügung gestellt; das eigentliche (betriebssystemgebundene) Programm verbleibt hingegen beim Application Service Provider.3. Wartungs-ASP: Erscheinungsform des ASP, bei der das betreffende Computerprogramm auf dem Rechner des Nutzers abläuft und lediglich die Wartung des Programms auf den Anbieter verlagert wird. <p>S: Application Service Providing, K: Application Outsourcing, O: Application Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Asset Deal	<p>Kaufgegenstand bei einem Asset Deal im Rahmen eines (IT-)Outsourcing-Projektes sind die materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter einer (IT-)Organisation oder eines (IT-)Unternehmens. Vgl. auch →<u>Asset Transfer</u>. Im Gegensatz vgl. auch: →<u>Share Deal</u>.</p> <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Asset Transfer	<p>Übergang von Vermögenswerten (=Assets: z.B. (IT-)Betriebsmitteln wie Hard-/Software, Prozesse, Know-how) und/oder Gebäuden (Rechenzentren) vom Kunden in das Eigentum des Outsourcing-Dienstleisters. In den meisten Fällen werden die Betriebsmittel zum Restbuchwert oder zum fairen Marktwert („fair market value“) übernommen. <u>Asset-Transfer</u> führt zu einer Reduzierung des Anlagevermögens beim Kunden. Die Übertragung geschieht juristisch bei beweglichen Sachen (z.B. Hardware) durch Übereignung gem. § 929 BGB, bei Immaterialgüterrechten durch Abtretung gem. § 398 BGB sowie durch Lizenzierung bei</p>

23 Das Glossar wurde von der Projektgruppe Terminologie im BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing erarbeitet (und von der Projektgruppe BPO mit kleinen Anpassungen versehen). Die Projektgruppe Terminologie steht unter der Leitung von Gerald Münzl, IBM Deutschland GmbH.

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	Verträgen durch Vertragsübernahme gem. § 305 BGB. S: Asset Takeover; Asset-Übernahme, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente
Balanced Scorecard	Eine Technik der Leistungsmessung, die zur Unternehmensführung eingesetzt wird, um verschiedene interne Funktionen und deren Ergebnisse nach außen zu messen. Mit der Balanced Scorecard steuern Organisationen das Erreichen von strategischen Zielen, die oft in vier Felder eingeteilt sind (Finanzen, Prozesse, Kunden/Markt, Personal). Die Ziele werden durch KPI gemessen, die auf die Strategie abgestimmt sind.
Base Case (Baseline)	Ermittlung der aktuellen und tatsächlich existierenden (Kosten)Situation des Kunden, ergänzt um eine Projektion der bei einem Eigenbetrieb zukünftig zu erwartenden Kostenentwicklung. Mittels Base Case lässt sich ein realistischer Vergleich zu den Outsourcing-Angeboten externer Dienstleister herstellen (vgl. auch: → <u>Due Diligence</u>). S: Base Line, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Zustand
Beistellung	Eigentumswerte (Assets), die im Eigentum des Kunden verbleiben, können einem Outsourcing-Provider im Rahmen der Vertragserfüllung zum Gebrauch überlassen (beigestellt) werden. Dies geschieht häufig bei Softwarelizenzen, um die Notwendigkeit einer Neulizensierung zu vermeiden. S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente
Betriebsübergang	Wird beim Abschluss eines Outsourcing-Vertrages ein Betrieb oder Betriebsteil auf den Dienstleister übertragen, so gehen auch die zu dieser Zeit bestehenden Arbeitsverhältnisse der in diesem Betrieb(steil) beschäftigten Arbeitnehmer auf den neuen Inhaber über (vgl. auch: → <u>Personnel Transfer</u>). Er tritt dann in die Rechte und Pflichten aus diesen Arbeitsverhältnissen ein. S: -, K: Vertrag, O: -, M: rechtliche Rahmenbedingung
Business Innovation Partner	Als 'Business Innovation Partner' bezeichnet man eine neue Kategorie von Dienstleistern im Markt der Beratungs- und IT-Dienstleistungen. Ihre zentralen Kriterien sind ganzheitliche Beratungs- und Integrationsdienstleistungen, Veränderung von Geschäftsprozessen, Partnerschaftlichkeit und Mitverantwortung. S: -, K: Dienstleister, O: Dienstleister, M: Dienstleister
Business Process Outsourcing	Outsourcing eines kompletten Geschäftsprozesses oder Teilen davon und ggf. der dazu erforderlichen – den Prozess unterstützenden - IT-Infrastruktur durch einen externen Dienstleister. Im diesem Zusammenhang gehen i.d.R. auch Personal und Assets auf den Dienstleister über. Folgende Geschäftsprozesse werden z.B. als auslagerungsfähig angesehen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Personalwesen (Payroll), ▶ Beschaffung, ▶ Finanzwesen/Buchhaltung (Accounts Receivables), ▶ Logistik (SCM), ▶ Ausbildung/Training (e-Learning) Im Gegensatz zum → <u>Business Transformation Outsourcing (BTO)</u> erfolgt i.d.R. kein Re-engineering der Prozesse S: -, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung
Business Transformation Outsourcing	Hierbei handelt es sich um die wirtschaftliche Verknüpfung zweier paralleler Outsourcing-Projekte: Dem Re-Engineering und dem Betrieb von Geschäftsprozessen (inkl. der notwendigen Neuentwicklung oder Überführung der bestehenden Anwendungen auf eine neue technische Plattform) und dem Betrieb der IT-Infrastruktur. Damit übernimmt der externe Dienstleister beim BTO die Betriebsverantwortung für einen ganzen Geschäftsprozess mit dem Ziel einer Transformation und kontinuierlichen Optimierung. Das „Transformierende Outsourcing“ verändert die Geschäfte des Kunden am gründlichsten, insbesondere dann, wenn dadurch Innovationen und neue Ge-

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	<p>schäfts-Modelle eingeführt werden.</p> <p>S: -, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Business Case	<p>Erweiterte Wirtschaftlichkeitsberechnung; in der Regel über mehrere Jahre. Es werden diskontierte Aufwände und Erträge oder vereinfacht operative Einsparungen gegen Investitionen gegenübergestellt, die mit dem BPO ursächlich verbunden sind (z.B. Senkung des Personalaufwands, Senkung des Sachaufwandes). Zurechenbare Umsatzerhöhungen, etwa durch verbesserte Prozesse, können ebenfalls berücksichtigt werden. Neben der reinen Finanzanalyse enthält der Business Case die Beschreibung der Rahmenbedingungen und in der Regel eine Analyse und Bewertung der Risiken.</p>
Business Performance Transformation Services	<p>Business Performance Transformation Services (BPTS) zielen auf eine umfassende Verbesserung der bestehenden Geschäftsprozesse, aber auch darauf, innovative Wege für das Business zu entwickeln. Oft begleitet durch eine Transformation mit dem Ziel Geschäfts-Modelle, Prozesse und Systeme effektiver, effizienter und wettbewerbsfähiger zu gestalten. Ein Beispiel ist die Frage nach der notwendigen Spezialisierung, um das Geschäfts-Modell optimal (auch im Netzwerk mit Kunden, Lieferanten, Partnern und Mitarbeitern) zu unterstützen. Ausprägungen sind u.a.: Shared Service Center (interne Spezialisierung) oder BTO (externe Spezialisierung).</p>
Change Management	<p>Standardisierte Prozesse und Verfahren, die dazu dienen, Änderungen eines definierten Leistungsumfangs zu analysieren, zu entwerfen, vertraglich zu fixieren und zu realisieren.</p> <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: Prozess</p>
Change Request	<p>Anforderung bzgl. einer Modifikation der vereinbarten Leistungsinhalte (→<u>Service-Level Agreements</u>), weil z.B. die Veränderung von Mengengerüsten eine Anpassung der bereitzustellenden Ressourcen erfordert.</p> <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: Dokument</p>
Commodity	<p>Ein „gewöhnlicher“ Outsourcing-Service, der von einer Vielzahl von Anbietern in vergleichbarer Qualität erbracht werden kann und damit relativ leicht einen Anbieterwechsel möglich macht. Als Commodity wird heute häufig z.B. der Betrieb von Rechenzentren angesehen.</p> <p>S: -, K: Marketing, O: -, M: Marketingbegriff</p>
Co-Sourcing	<p>Mitarbeiter des Outsourcing-Dienstleisters übernehmen auf Zeit Schlüssel-/Führungspositionen in der Organisation des Kunden und führen beispielsweise gemeinsam mit der Kundenorganisation eine Konsolidierung / Reorganisation / Transformation der IT- /Prozess-Umgebung durch. Nach erfolgter Transformation geht die Verantwortung wieder vollständig auf den Kunden über. Ein →<u>Transfer von Personal</u> und →<u>Assets</u> findet bei diesem Modell nicht statt.</p> <p>Die Bezahlung des Outsourcing-Dienstleisters erfolgt i.d.R. nach dem messbaren Erfolg der Reorganisation.</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Data Center Outsourcing	<p>Outsourcing des zentralen Rechenzentrums. Teil des →<u>Infrastructure Outsourcing</u>. Ein Rechenzentrum beinhaltet i.d.R. die zentralen Server und zugehörigen Systemkomponenten (z.B. Speichersysteme, Softwarekomponenten, Kommunikationseinrichtungen). Es ist die physische und organisatorische Einheit, die zentrale IT-Leistungen wie Beratung, Planung, Beschaffung, Installation, Betrieb und weitere Services erbringt und damit IT-Infrastrukturkapazitäten für ein Unternehmen bereitstellt.</p> <p>S: Rechenzentrums-Outsourcing, K: Infrastructure Outsourcing, O: Infrastructure Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Delivery	<p>Projektphase des laufenden Betriebes auf Basis der Bedingungen des Outsourcing-Vertrages und insbesondere der dort festgeschriebenen →<u>Service-Level Agreements (SLA's)</u> über die vereinbarte Vertragslaufzeit.</p>

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	S: Service Delivery, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess
Delivery Center	Physische Lokation, aus der heraus der Outsourcing-Dienstleister seine Services erbringt. S: -, K: Lösung, O: -, M: Lösungskomponente
Desktop Outsourcing	Ist ein Service im Rahmen des → <u>Infrastructure Outsourcing</u> . Zusammenfassender Begriff für die Outsourcing-Dienstleistungen, die sich auf die am Arbeitsplatz des Endbenutzers befindlichen Systemkomponenten – die dezentrale IT-Infrastruktur - beziehen. Das typische Leistungsspektrum umfaßt Betrieb, Installation, Wartung und Lieferung der Endbenutzer-IT (→ <u>IMAC</u> : Installation, Moves, Adds, and Changes) durch den Outsourcing-Provider. S: Workplace Services, K: Infrastructure Outsourcing, O: Infrastructure Outsourcing, M: Dienstleistung
Due Diligence	Umfassende, auch körperliche (physische) Bestandsaufnahme und Bewertung der beim Kunden vorhandenen und vom Outsourcing betroffenen (IT-)Infrastruktur, deren Managementprozesse und Rahmenbedingungen. Ziel ist, möglichst umfassende Informationen über die Betriebsumgebung zu gewinnen. Diese Informationen dienen dazu, alle relevanten technischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte in das Outsourcing-Angebot oder ggf. in das Angebot einer Betriebsübernahme (vgl. auch: → <u>Share Deal</u> und → <u>Asset Deal</u>) einzubeziehen. Im Falle der Personalübernahme (vgl. auch → <u>Personnel Transfer</u>) empfiehlt sich auch eine Human Resource Due Diligence durchzuführen. S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess
Entlastungsstrategie	Als Entlastungsstrategie wird eine Sourcing-Strategie (→Sourcing, →Sourcing Strategy) bezeichnet, die lediglich operative Prozesse oder Funktionen schneller und kostengünstiger - also effizienter – gestalten will. Bei der Entlastungsstrategie werden periphere Tätigkeiten verlagert, die nicht direkt zu den Hauptaufgaben des Unternehmens gehören. Im Gegensatz dazu verfolgt eine → <u>Erweiterungsstrategie</u> strategische Ziele. S: , K: , O: Sourcing-Strategie, M:
Erweiterungsstrategie	Die Erweiterungsstrategie konzentriert sich – im Unterschied zur → <u>Entlastungsstrategie</u> - auf die Erhöhung der Wertschöpfung von Unternehmen bei Konzentration auf deren Kernkompetenzen. S: , K: , O: Sourcing-Strategie, M:
Fertigungstiefe	Fertigungstiefe ²⁴ ist der Anteil der Fertigungsprozesse, die vom Endhersteller selbst durchgeführt werden. Eine Fertigungstiefe von Null bedeutet, dass das Unternehmen keine eigene Produktion oder Veredelung von Produkten hat, sich also allein auf den Handel beschränkt. ... Eine Fertigungstiefe von 100% würde bedeuten, dass das Unternehmen ohne jeglichen Zukauf von Komponenten oder Rohstoffen in vollständiger Autarkie Produkte herstellt. Beispielsweise wird aus Erz über mehrere Fertigungsstufen eine Nockenwelle oder ein Kochtopf. Aus ökonomischen Gründen hat die Fertigungstiefe ein Optimum. Die Fertigungstiefe ist ein wesentlicher Indikator der Programmtiefe. S: , K: , O: , M:
Full Scope Outsourcing	Vgl. auch → <u>Total (IT-) Outsourcing</u> S: Total Outsourcing; Total IT-Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie
Gain Sharing	Vertraglich festgelegter Erfolgsbeitrag des Dienstleisters zur Geschäftstätigkeit

²⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Fertigungstiefe>

Begriff

Beschreibung

des Kunden auf Basis einer leistungsabhängigen Entlohnung des Dienstleisters (Vgl. →[Risk and Reward Sharing](#)). Gain Sharing Verträge setzen voraus, dass die Leistungsindikatoren des Dienstleisters mit den betrieblichen Kennzahlen des Kunden verknüpft werden können. Das Modell erfordert im Wesentlichen folgendes Vorgehen:

- ▶ Definition und Auswahl der betrieblichen Kennzahlen
- ▶ Benchmarking dieser Kennzahlen
- ▶ Entwicklung von Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPI)
- ▶ Entwurf des Gain Sharing Vertrags
- ▶ Financial Engineering
- ▶ Leistungsbereitstellung turnusmäßige Überprüfung und Anpassung der Kennzahlen
- ▶ Überprüfung von Investitionsalternativen

S: Risk and Reward Sharing, K: Pricing, O: -, M: Preis-Modell

Governance (Model)

Organisatorische partnerschaftliche Konzeption zur Sicherstellung einer vertrauensvollen Kooperation zwischen Kunde und (IT-)Dienstleister im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung.

S: Outsourcing Governance Model, K: Service-Management, O: -, M: Prozess

Hosting

Sammelbezeichnung für alle Leistungen, welche die physische Auslagerung von IT-Ressourcen betreffen. Dazu zählen unter anderem Rechenzentrumsleistungen, Web-Hosting (Betrieb von Web-Sites und Online-Anwendung auf den Servern des Anbieters), Co-Location, und Managed-Hosting sowie System Disaster Recovery Services. Beispiele:

1. Möglichkeit, einen eigenen Computer oder einen virtuellen Server bei einem Outsourcing-Provider in eigener Verantwortung zu betreiben (vgl. auch →[Co-Location Services](#)).
2. Bereitstellen von Web-Space auf einem externen Server des Hosting-Anbieters, um Web-Seiten, Programme oder Anwendungen im Internet zugänglich zu machen. Oft wird dafür auch der Begriff →[Web Hosting](#) verwendet.

Im Gegensatz zum Outsourcing ist in reinen Hosting-Verträgen in der Regel keine Personal- oder Asset-Übernahme vorgesehen (vgl. →[Personnel Transfer](#) und →[Asset Transfer](#)); auch ist die Vertragslaufzeit aufgrund der geringeren Komplexität und des geringeren Investitionsvolumens i.d.R. kürzer.

S: Housing, K: Infrastructure Outsourcing, O: Infrastructure Outsourcing, M: Dienstleistung

Infrastructure Outsourcing

Teil des →[IT-Outsourcing](#), bei dem Betrieb und Wartung der Infrastruktur bzw. von Teilen der IT-Infrastruktur sowie Support-Dienstleistungen durch einen externen Dienstleister vollverantwortlich erbracht werden. Dem Infrastruktur-Outsourcing werden i.d.R. folgende IT-Felder zugeordnet:

- ▶ Rechenzentrum (Host/Zentrale Server) →[Data Center Outsourcing](#),
- ▶ Netze (Local Area Network, Wide Area Network) →[Network Outsourcing](#)
- ▶ Arbeitsplatzsysteme (Desktop Services) →[Desktop Outsourcing](#)
- ▶ Endbenutzer Support (→[User Help Desk](#))
- ▶ Anderes (z.B. Security-Aufgaben, Druckstrassen, Telefonsysteme) →[Security Outsourcing](#)

S: Infrastruktur-Outsourcing, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung

Insourcer

Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:

Begriff

Beschreibung

- ▶ Organisationseinheit eines Unternehmens, die im Rahmen eines „Shared Service Centers“ (IT-)Leistungen für unternehmensinterne Abteilungen/Bereiche erbringt.
- ▶ Organisationen, die durch die Überführung (Ausgründung) einer ehemaligen (IT-)Abteilung eines Unternehmens in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft („(IT-)GmbH“) entstanden sind. Diese (IT-)Töchter versorgen i.d.R. den jeweiligen Mutterkonzern mit (IT-)Services auf der Basis quasi-formaler Verträge und Service-Level-Agreements und werden üblicherweise an ihrem eigenen Erfolgsbeitrag (profit and loss) gemessen. Häufig erfolgen diese Ausgründungen auch mit der Zielsetzung, ihre Dienstleistungen auf dem freien Markt anzubieten.

S: Interner Outsourcer, K: Dienstleister, O: -, M: Dienstleister

Insourcing

Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:

1. Eigenbetrieb der IT
2. Rückübernahme eines ehemals ausgelagerten (IT-)Betriebes in die eigene Organisation nach Ablauf eines Outsourcing-Vertrages oder bei dessen vorzeitiger Beendigung (Rückabwicklung).
3. Ausgründung der (IT-)Abteilung eines Unternehmens in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft (→Insourcer)

S: Backsourcing; →Rückabwicklung; Internes Outsourcing, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie

IT-Outsourcing

Information Technology (IT) Outsourcing ist die vollverantwortliche Übertragung von IT-Funktionen oder Geschäftsprozessen mit hohem IT-Anteil an rechtlich selbständige - d.h. externe – Dienstleister über einen definierten Zeitraum. Dabei gehen häufig Assets und Personal auf den Dienstleister über. Die Qualität der vertraglich definierten Leistung wird durch Service-Level Agreements (SLA) beschrieben.

IT-Outsourcing umfasst folgende Dimensionen:

Nach der Leistungsebene („was“):

1. Infrastrukturebene (→Infrastructure Outsourcing)
2. Anwendungsebene (→Application Outsourcing)
3. Geschäftsprozessebene (→Business Process Outsourcing)

Nach dem Umfang („wie viel“):

1. Teile von Funktionen//Prozessen (Selective Outsourcing)
2. Komplette Funktionen/Prozesse (Full Scope Outsourcing)

Nach der Anzahl der Dienstleister („wer“)

1. ein Dienstleister (Single Vendor Outsourcing)
2. mehrere Dienstleister (Multi Vendor Outsourcing)

Nach dem Ort der Leistungserstellung („woher“)

1. im Land (Onshore Outsourcing)
2. im näheren Ausland (Nearshore Outsourcing)
3. in Übersee (Offshore Outsourcing)

Nach Dienstleistungsempfänger („für wen“)

1. für einzelne Organisationseinheiten
2. für die gesamte Organisation

Nach dem Ort der Dienstnehmer („wohin“)

1. weltweit (Global Outsourcing)
2. regional (Regional Outsourcing)
3. national (National Outsourcing)
4. lokal (Local Outsourcing)

Ist ein Re-Engineering der übertragenen Funktionen oder Prozesse wesentli-

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	<p>cher Bestandteil von IT-Outsourcing, spricht man von (→<u>Business Transformation Outsourcing</u>).</p> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Joint Venture	<p>Im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens von Kunde und →<u>Outsourcing-Provider</u> gegründetes Gemeinschaftsunternehmen mit dem Zweck, (IT-)Dienstleistungen für die Gesellschafter und/oder für Dritte zu erbringen. In den meisten Fällen liegt die Mehrheit der Geschäftsanteile bzw. die unternehmerische Führerschaft beim Outsourcing-Dienstleister.</p> <p>S: Gemeinschaftsunternehmen, K: Lösung, O: -, M:</p>
Komplettes IT-Outsourcing	<p>Vgl. →<u>Total Outsourcing</u>.</p> <p>S: Total Outsourcing; Full Scope Outsourcing; Full Outsourcing; One-stop-shopping, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Last Call Option	<p>Die finale Möglichkeit für einen Outsourcing-Anbieter die offengelegten Preise der Mitbewerber zu unterbieten. Diese Option wird i.d.R. dem →<u>Provider</u> , zu dem bereits Vertragsbeziehungen bestehen oder der eigenen (IT-)Organisation (→<u>Insourcer</u>) eingeräumt.</p> <p>S: -, K: -, O: -, M:</p>
Leistungstiefe	<p>Die Leistungstiefe²⁵ ist der Anteil an den eigenen Verwaltungs- bzw. administrativen Aufgaben eines Unternehmens, welcher durch das Unternehmen selber ausgeführt wird.</p> <p>So wie in der herstellenden Industrie über die →<u>Fertigungstiefe</u> der eigene Anteil zur Herstellung eines Produkts bezeichnet wird, handelt es sich bei der Leistungstiefe um den Anteil der eigenen Verwaltungs- bzw. administrativen Aktivitäten. Wird z.B. die Buchhaltung in kleineren Betrieben durch einen Steuerberater geleistet bzw. in größeren Betrieben an einen Dienstleister outsourced, reduziert sich die Leistungstiefe des Unternehmens. Es wird erwartet, dass durch das so genannte →<u>Business Prozess Outsourcing</u> (BPO) sich die Leistungstiefe in den nächsten Jahren wesentlich reduzieren wird. Motive, so vorzugehen, können entweder in einer →<u>Entlastungsstrategie</u> oder einer →<u>Erweiterungsstrategie</u> liegen.</p> <p>S: , K: , O: , M:</p>
Managed Service	<p>Oberbegriff für alle auf die IT-Infrastruktur bezogenen externen Dienstleistungen, die i.d.R. remote erbracht werden. Bei Managed Service erfolgt im Gegensatz zum Outsourcing kein →<u>Personal-</u> und/oder →<u>Asset-Transfer</u>. Managed Services können z.B. für Netze, Sicherheitseinrichtungen, Datenbanken, Server, Speichersysteme und Anwendungen erbracht werden.</p> <p>S: →<u>Outtasking</u>, K: Outsourcing, O: Dienstleistung, M: Dienstleistung</p>
Master Agreement	<p>Im internationalen Bereich gebräuchliche Bezeichnung für einen internationalen Outsourcing-Rahmenvertrag, an dem sich dann die jeweiligen nationalen Vereinbarungen (National Agreements) inhaltlich orientieren.</p> <p>S: Framework Agreement, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Mitarbeiterübernahme	<p>Siehe auch →<u>Personnel Transfer</u></p> <p>S: Personnel Transfer; Personnel Takeover; Personalübergang, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Multi Vendor Outsourcing	<p>Verschiedene (IT-)Aufgaben werden im Rahmen einer →<u>Selective Outsourcing-</u>Entscheidung an mehrere Anbieter vergeben (vgl. auch im Gegensatz dazu: →<u>Single Vendor Outsourcing</u>). Die Vorteile dieser Form des Outsourcing liegen darin, dass für jeden Teilbereich ein Spezialist zuständig ist. Komplex ist dagegen die tatsächliche und rechtliche Bewältigung der Schnittstellen und das tägli-</p>

²⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungstiefe>

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	<p>che Management der einzelnen Anbieter.</p> <p>S: Multi Sourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Nearshore Outsourcing	<p>Die Outsourcing-Leistungen werden – z.B. von Deutschland aus gesehen - in europäischen bzw. europa-nahen Standortorten erbracht. Wesentliche Kennzeichen sind ein geringes Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Affinitäten und relative geopolitische Nähe. Die Erbringung folgender (IT-)Dienstleistungen ist dabei möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ → Infrastructure Outsourcing ▶ → Application Outsourcing ▶ → Business Process Outsourcing ▶ → Business Transformation Outsourcing <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Nearshoring	<p>Die Leistungen werden – z.B. von Deutschland aus gesehen -in europäischen bzw. europa-nahen Standortorten erbracht. Wesentliche Kennzeichen sind ein geringes Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Affinitäten und relative geopolitische Nähe.</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Offshore Outsourcing	<p>Erbringen von Outsourcing-Services durch einen Dienstleister aus einem Standort mit viel geringerem Lohnniveau (oft Asien). Dem Vorteil des sehr viel niedrigen Kostenniveaus stehen teilweise Risiken aufgrund sprachlicher, kultureller und geopolitischer Strukturen gegenüber.</p> <p>Die Erbringung folgender Dienstleistungen ist im Offshore Outsourcing möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ → Infrastructure Outsourcing ▶ → Application Outsourcing ▶ → Business Process Outsourcing ▶ → Business Transformation Outsourcing <p>S: Offshore Sourcing; Farshoring, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Offshoring	<p>Erbringen von Leistungen durch Unternehmen von außereuropäischen – oft asiatischen - Standorten. Dem Vorteil eines sehr viel geringeren Lohnniveaus stehen teilweise Risiken aufgrund sprachlicher, kultureller, geopolitischer Strukturen gegenüber.</p> <p>S: Farshoring; Farshore Sourcing, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
On-Demand Outsourcing	<p>Wird häufig als Outsourcing-Preis-Modell gesehen. Solche Modelle beschreiben Pricing- und Delivery-Modelle für Outsourcing-Services auf Basis von Bedarf und Verbrauch. Die Grundidee ist, dass der Kunde nur noch für die (IT-)Leistungen bezahlt, die er auch tatsächlich verbraucht hat. Die (IT-)Kosten passen sich damit flexibel dem Geschäftsverlauf an; eine Vorrathaltung von (IT-)Kapazitäten wird überflüssig.</p> <p>S: Utility Outsourcing, K: Pricing, O: -, M: Preis-Modell</p>
Onshore Outsourcing	<p>Beim Onshore Outsourcing erbringt der externe Dienstleister die Leistungen im gleichen Land, in dem sich die Abnehmer befinden. Sprachliche und kulturelle Risiken sind nicht zu erwarten. Die Kostenreduktion wird durch Skaleneffekte beim Anbieter erreicht.</p> <p>Die Erbringung folgender Dienstleistungen ist dabei möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ → Infrastructure Outsourcing ▶ → Application Outsourcing ▶ → Business Process Outsourcing ▶ → Business Transformation Outsourcing <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
Onshoring	Die Leistungen werden aus dem Land heraus erbracht, in dem auch die Dienstnehmer lokalisiert sind. Wesentliche Kennzeichen sind gleiches oder ähnliches Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Identität und enge geopolitische Nähe. S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie
Outsourcing	Allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen an rechtlich selbständige - d.h. externe - Dienstleister über einen definierten Zeitraum. Motive für Outsourcing sind z.B. Kostenreduktion, Verbesserung der Qualität und Zugriff auf Spezialwissen. Outsourcing-fähig sind Felder, die nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens zählen, wie z.B. Fuhrpark, Kantine oder auch die Informationstechnologie (IT). Im letzteren Fall spricht man von → <u>IT-Outsourcing</u> S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie
Outtasking	Der Begriff wird mehrdeutig verwendet: 1. Übertragung von (IT-)Teilaufgaben (z.B. des Infrastruktur- oder Applikationsbetriebs) an einen externen Dienstleister, i.d.R. ohne → <u>Personal-</u> und → <u>Asset-</u> Übergang. Die beim → <u>IT-Outsourcing</u> oft kritisierte hohe Abhängigkeit vom Provider wird verringert, da nicht alle Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen nach aussen bzw. an einen einzigen Partner übertragen werden. 2. → <u>Selective Outsourcing</u> . Im Unterschied zum Outtasking kann hier häufiger ein Asset- und Personalübergang stattfinden. S: Task sourcing, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie
Partielles Outsourcing	Vgl.: → <u>Selective Outsourcing</u> S: Selektives Outsourcing; Smart Outsourcing; Smart Sourcing; Best of Breed Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie
Personnel Transfer	Mit der Verlagerung der (IT-)Aufgaben (Betriebsübergang) findet häufig auch ein Personalübergang vom Kunden auf den Outsourcing-Dienstleister statt. Dieser erfolgt nach den in dem jeweiligen Land geltenden gesetzlichen Regelungen. In Deutschland nach § 613 a BGB; vergleichbaren Schutz - mit landesspezifischen Varianten - gibt es auch in den anderen europäischen Ländern oder als EU-Recht unter dem Kürzel TUPE. S: Personalübergang; Personnel Takeover; Mitarbeiter-übernahme, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente
Problem Management	Prozess für die Behandlung, Lösung und Vermeidung von Störungen in der operativen Systemumgebung. Im Unterschied zum Incident Management, wo Störungen kurzfristig behoben werden, befasst sich das Problem Management mit der grundsätzlichen und langfristigen Beseitigung des Problems (root-cause-analysis). S: Service-Management, K: -, O: -, M: Prozess
Processing Services	IT-Verarbeitung von hochstandardisierten, oft durch gesetzliche Regelungen normierten, Geschäftsprozessen durch einen externen Dienstleister i.d.R. für eine Vielzahl von Kunden. Beispiele: Lohn-/Gehaltsabrechnung („Payroll-Services“), Kreditkartenabrechnung. S: -, K: Application Outsourcing, O: Application Outsourcing, M: Dienstleistung
Request for Information (RFI)	Aufforderung eines Kunden an einen Outsourcing-Anbieter, im Rahmen einer geplanten Ausschreibung einen Fragenkatalog zu bearbeiten, der i.d.R. Fragen zum Unternehmen des Anbieters aber auch eine Skizze des beabsichtigten Outsourcing-Vorhabens enthält. Das RFI dient zur Vorauswahl derjenigen Anbieter, die in die Ausschreibung einbezogen werden und dann das → <u>RFP</u> erhalten. S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
Request for Proposal (RFP)	<p>Angebotsaufforderung, der häufig ein →<u>RFI</u> vorausgeht. Das RFP enthält i.d.R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service-Levels (vgl. →<u>Service-Level Agreement</u>) und einen genauen Zeitplan des Projektverlaufes. Ergebnis des RFP-Prozesses ist i.d.R. die Abgabe verbindlicher Angebote, einschließlich detaillierter Preisstrukturen als Basis einer finalen Auswahl des Outsourcing-Providers.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Responsibility Matrix	<p>Detaillierte Übersicht über die in einem Outsourcing-Vertrag zwischen Dienstnehmer und Dienstleister geregelten wechselseitigen Verantwortlichkeiten. Insbesondere sind hier auch die Mitwirkungspflichten des Kunden festgelegt.</p> <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Retained Organization	<p>Organisationseinheiten und Mitarbeiter, die im Rahmen eines Outsourcing-Projektes beim Dienstnehmer verbleiben und die Schnittstelle zum Dienstleister bilden. In dieser Organisation sollten sowohl Managementkompetenz als auch (IT-)Fachkompetenz vorhanden sein. Zu den Aufgaben dieser Einheit zählen z.B. Definition und Verfolgung der (IT-)Strategie, Anforderungspriorisierung, Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT, (IT-)Budgetierung und Freigabe.</p> <p>S: -, K: Lösung, O: -, M: -</p>
Rückabwicklung	<p>Die Rückübertragung der (IT-)Verantwortung in die eigene Organisation (vgl. auch →<u>Insourcing</u>) oder an einen anderen externen Dienstleister bei geplanter oder auch vorzeitiger Beendigung eines Outsourcing-Vertrages. Schon bei Abschluss des Vertrages sollte eine Vereinbarung getroffen werden, die den Dienstleister verpflichtet, Personal, Hardware, Software zurückzuführen oder zu übertragen und dem Kunden angemessene Unterstützungsleistungen im Rahmen seines Insourcing-Projektes zu gewähren. Gleiches gilt natürlich auch bei einem Wechsel des Dienstleisters.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Scope	<p>Inhaltlicher Leistungsumfang des Outsourcing-Vertrages (was wird wann wie von wem geleistet).</p> <p>S: Outsourcing Scope, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Selective Outsourcing	<p>1. Vergabe von einzelnen - möglichst sachlich zusammenhängenden - (IT-)Aufgaben (z.B. Desktop-Services) im Rahmen von Outsourcing-Vorhaben an einen oder verschiedene externe Dienstleister i.d.R. einschliesslich Übertragung von Unternehmenswerten und Personalübergang (→<u>Asset-</u> und →<u>Personnel Transfer</u> ; vgl. auch im Gegensatz dazu: →<u>Total Outsourcing</u> oder →<u>Multi Sourcing</u>).</p> <p>2. Häufig auch gleichgesetzt mit →<u>Outtasking</u>. Allerdings findet beim Out-tasking i.d.R. kein Asset- und Personal-Transfer statt.</p> <p>S: Smart Outsourcing; Smart Sourcing; Best of Breed Outsourcing; →<u>Partielles Outsourcing</u>, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Service Management	<p>Prozess, der die Einhaltung vereinbarter →<u>Service-Level Agreements (SLA)</u> und die zielgerichtete, unmittelbare Einleitung von Maßnahmen bei Abweichung durch den Dienstleister sicherstellt.</p> <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: Prozess</p>
Service Center	<p>Der Begriff ist doppelt belegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisatorische Einheit in einem Unternehmen, das eine bestimmte Service-Leistung intern für mehrere Unternehmenseinheiten erbringt. Die interne Konsolidierung/Bündelung von IT-Leistungen in einem Service Center kann die Vorstufe zu einem Outsourcing sein. ▶ Externer Dienstleister, der spezialisierte Service-Leistungen für mehrere Un-

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	<p>ternehmen bereitstellt (vgl. →Shared Services).</p> <p>S: Shared Service Center, K: Lösung, O: -, M: Shared Service Center</p>
Service-Level Agreement(s)	<p>Schriftliche Vereinbarung zwischen dem Outsourcing-Dienstleister und dem Kunden über die Qualität und Quantität der im Rahmen des Outsourcing-Vertrages zu erbringenden Service-Leistungen anhand eindeutig nachweisbarer und nachvollziehbarer Kriterien.</p> <p>Bestandteile eines SLA sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Leistungsdefinitionen, ▶ Servicezeiten, ▶ Reaktionszeiten ▶ Support-Zeiten <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Service-Level Management	<p>Prozess zur Sicherstellung der Erfüllung der Service-Level Agreements (→SLA) durch den Servicegeber und die Kontrolle durch den Servicenehmer. Im Zuge des Service-Level Managements werden die vertraglich vereinbarten SLA periodisch überprüft und mit dem Kunden durchgesprochen. Sollte dabei deutlich werden, dass bestimmte Services nicht mehr den Anforderungen des Kunden entsprechen wird ein entsprechender →Change Request eingeleitet. Bei Untererfüllung der SLA werden zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Basis von Service-Level Management ist Service Monitoring und Service Reporting.</p> <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: Prozess</p>
Service-Level Objective(s)	<p>Zielgrößen, die in den Service-Level Agreements definiert sind. SLO sind die quantitativen und/oder qualitativen Vorgaben, die für alle Service-Aktivitäten, -Funktionen und -Prozesse erreicht werden müssen.</p> <p>S: -, K: Service-Management, O: -, M: -</p>
Share Deal	<p>(IT-)Outsourcing in Form einer Unternehmensbeteiligung. Gegenstand des Kaufvertrages bei einem Share Deal ist die gesellschaftsrechtliche Beteiligung (z.B. Aktien-/ GmbH-Anteile) am Träger des Unternehmens (vgl. auch →Joint Venture). Die Zuordnung aller Aktiva und Passiva verbleibt unverändert bei der Gesellschaft; lediglich die Besitzverhältnisse verändern sich. Im Gegensatz hierzu steht der →Asset-Deal.</p> <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Shared Services	<p>Beim Shared Service Modell nutzen mehrere Unternehmen oder mehrere Abteilungen eines Unternehmens gleiche Leistungsbereiche, die von einem Shared Service Center bereitgestellt werden. Shared Service Center werden vom Unternehmen selbst oder von spezialisierten Dienstleistern betrieben. Shared Service Modelle eignen sich für Back Office- Funktionen, wie z.B. das Rechnungswesen. Aufgrund der Größe des Centers können Skaleneffekte erzielt werden (vgl. →Service Center).</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Single Vendor Outsourcing	<p>Alle auszulagernden (IT-)Aufgaben werden an einen einzigen externen (IT-) Dienstleister übertragen (vgl. auch im Gegensatz dazu →Multi Vendor Outsourcing).</p> <p>S: Single Sourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Sourcing	<p>Prozess der Beschaffung von unternehmensinternen oder -externen Ressourcen.</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Prozess</p>
Sourcing Strategy	<p>Die Zusammenfassung von Szenarien, Plänen, Massnahmen und Entscheidungen für die unternehmensinterne (→Insourcing) oder unternehmensexterne (→Outsourcing) Beschaffung von Ressourcen zur Erreichung der Unterneh-</p>

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
	<p>mensziele.</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: -, M: Strategie</p>
Statement of Work	<p>Beschreibung der vom Kunden geforderten Dienstleistungen - einschließlich genauer Informationen über die bestehende (IT-)Betriebsumgebung – um sicherzustellen, dass die Leistung bedarfsgerecht und zu dem vereinbarten Preis geliefert wird. Wesentliche Elemente eines SOW beinhalten z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektinhalt (Scope) ▶ Beschreibung der Dienstleistungen ▶ Service-Umgebung ▶ Service-Levels und Pönalen ▶ Rollen und Verantwortungen ▶ Ressourcen-Nutzung ▶ Preisinformationen <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Steady State	<p>Mit Beginn des Regelbetriebes vertraglich festgelegter Zielzustand der (IT-)Umgebung des Kunden, ab dem die Outsourcing-Leistung mit den vereinbarten Service-Levels (→<u>Service-Level Agreement (SLA)</u>) erbracht werden kann.</p> <p>S: -, K: Lösung, O: -, M: Zustand</p>
Strategic (Out)-Sourcing	<p>Beschreibt Outsourcing als einen wichtigen Bestandteil der Umsetzung mittel- bis langfristiger Unternehmensziele im Rahmen einer umfassenden IT- und Geschäftsprozess-Sourcing-Strategie (z.B. Konzentration auf das Kerngeschäft)</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Tactical Outsourcing	<p>Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Outsourcing-Entscheidung aufgrund kurzfristiger taktischer Überlegungen (z.B. sofortige Kostenreduktion) 2. Outsourcing von Teilaufgaben (vgl. auch →<u>Selective Outsourcing</u>). <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Total (IT-) Outsourcing	<p>Zwei Formen sind denkbar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vollständige Übertragung der (IT-)Aufgaben eines Unternehmens an einen externen Dienstleister. Mit dem Total Outsourcing ist immer der Transfer von Mitarbeitern und Assets verbunden (vgl. →<u>Personnel Transfer</u> und →<u>Asset Transfer</u>). Total Outsourcing ist eine heute eher selten genutzte Option (vgl. im Gegensatz dazu: →<u>Selective Outsourcing</u>). Die Vertragslaufzeit liegt in der Regel zwischen 5 und 10 Jahren und ist damit wesentlich länger als z.B. beim →<u>Hosting</u>. 2. Verkauf einer ausgegliederten (IT-)Gesellschaft („(IT-)GmbH“) an einen externen Dienstleister (vgl. →<u>Share Deal</u> und →<u>Asset Deal</u>). <p>S: Fullscope Outsourcing; Full Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Transformational Outsourcing	<p>Outsourcing einer bestehenden veralteten oder inhomogenen IT-Infrastruktur mit dem Ziel, diese in eine „state of the art“ Architektur“ zu überführen.</p> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Transformation	<p>Veränderung einer bestehenden Geschäftsprozess-Struktur und/oder IT-Infrastruktur und deren Ressourcen mit dem Ziel, signifikante quantitative und qualitative Verbesserungen zu erreichen. Oft ist diese organisatorische und technische Transformation mit der Übernahme von Geschäftsprozessen (→<u>Business Transformation Outsourcing BTO</u>) und/oder der IT-Verantwortung (→<u>Infrastructure Outsourcing - ITO</u>) durch einen externen Dienstleister verbunden.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>

<u>Begriff</u>	<u>Beschreibung</u>
Transition	<p>Phase innerhalb eines Outsourcing-Projektes, in der der Outsourcing-Dienstleister z.B. Mitarbeiter, Daten, Hardware, Software, Leistungen von Dritt-anbietern, IT- und Geschäftsprozesse des Kunden rechtlich, inhaltlich und physisch in seine Verantwortung übernimmt. Beispielsweise wird das IT-Equipment des Kunden in das Rechenzentrum des Dienstleisters umgezogen.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Transitional Outsourcing	<p>Auslagerung einer veralteten IT-Infrastruktur an einen externen Dienstleister, um unternehmenseigene Ressourcen auf die Implementierung neuer Systeme und Anwendungen zu konzentrieren.</p> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Utility Services	<p>Bedarfsgerechte Bereitstellung von IT-Dienstleistungen durch einen externen Service-Provider und deren verbrauchsabhängige Rechnungsstellung; d.h. der Kunde bezahlt nur die tatsächlich abgenommenen Leistungseinheiten („IT aus der Steckdose“). Diese Art der Kapazitätsbereitstellung reduziert und flexibilisiert die operationalen IT-Kosten und erhöht die Anpassungsfähigkeit der IT an die Geschäftsentwicklung (vgl. →On Demand Outsourcing).</p> <p>S: IT Utility Services; Utility Outsourcing; On demand Computing; Metered Services, K: Pricing, O: -, M: Preis-Modell</p>
Wertschöpfungsstruktur	<p>Durch die funktionsübergreifende Verkettungen von Aktivitäten werden wertschöpfende Leistungen erzeugt. Ein entsprechendes Bündel von wertschöpfenden Leistungen lässt für den Empfänger dieser Leistungen (oftmals der Kunde) wettbewerbsdifferenzierende Mehrwerte entstehen.</p>

9 Sachwortverzeichnis

§ 613a des BGB	11	Beziehungs-Management	25
Ablauforganisation	8	Bilanzplanung	27
Absichtserklärung	29	Bilanzpolitik	27
Akzeptanz-Management	21	Bildungssystem	48
Analyse	27	Bildungswesen	47
Änderungs-Kontrollprozess	31	BITKOM	5
Änderungs-Management	26	BPO	5, 9, 37
Anlagenbuchhaltung	26	Eignungsanalyse	19
Anlagevermögen	28	Einsatzgebiet	9
Anreizmechanismus	32	-Entscheidung	19
Anwendungs-Management	10	Erfolgsfaktoren	12
Application Service Provider	5, 10	Grundidee	9
Arbeitskreis IT-Outsourcing	5, 6	Herausforderungen	21
Arbeitsmarkt	37	Kandidat für	12
Flexibilisierung	48	Liefer-Modell	24
Arbeitsplatz		Nachfrage	6
Verlagerung	13	Nutzen	6
Arbeitsplatzabbau	37	Vertrag	14
Arbeitsplatzsicherheit	36	Ziel	22
Arbeitsteilung	37	BPO-Dienstleister	22, 23, 34
Arbeitszeitmodell		BPO-Geschäft	
flexibles	48	Lebenszyklus-Modell	28
ASP	<i>Siehe</i> Application Service Provider	BPO-Lösung	
Asset		Potenzial	22
Transfer	10	BPO-Lösungen	
Aufbauorganisation	8	Risiko	22
Auftragsannahme und –abwicklung	26	BPO-Partner	
Auftragsbearbeitung	10	Branchenkenntnisse	22
Auslagerung eines Teilbetriebs	31	Funktionskenntnisse	22
Auslagerungsumfang	28	Leistungsspektrum	22
Automobilindustrie	8, 37	Management-Qualität	22
AXA Deutschland AG	40	BPO-Partner	
Balanced Scorecard	34	Soll-Profil	22
Felder	34	BPO-Partnerschaft	23
BAO	10, <i>Siehe</i> Business Application	BPO-Provider	25
Outsourcing		BPO-Services	24
Base Case	13, 14	BPO-Vereinbarung	31
Baseline	13	BTO	5, 11
BDI	5	Buchführungsunterstützung	26
Beistell-Leistungen	34	Buchhaltung	10, 12
Beistell-Service-Messung	34	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	5
Belegverarbeitung	13	Bundesverband Informationswirtschaft,	
Benchmark	16, 19	Telekommunikation und neue Medien e.V.	5
Berichtsvorbereitung	13, 27	Bürgerliches Gesetzbuch	31
Beschaffung	10	Büroumgebung	30
Beschaffungsvolumen		Business Application Outsourcing	5, 10
Bündelung	15	Business Case	13, 14, 29
Beschwerde-Management	10	Business Process Outsourcing	<i>Siehe</i> BPO
Best Practice	8, 9, 23	Business Transformation Outsourcing	5, <i>Siehe</i>
Betriebs-Management	33	BTO	
Betriebsorganisation		Business-Transformation-Service	9
integrierte	29	Callcenter	10
Betriebsphase	20, 21	Capability Maturity Model	5
Betriebsrat	29, 31, 36	Capability Maturity Model Integration	5
Betriebsübergang	48	Cash Management	40
Bewerbungstraining	35	Change Management	17, 23

Chief Information Officer	5	Führungs-Modell	27
CIO	<i>Siehe</i> Chief Information Officer	Fulfilment	9
CMM	34, <i>Siehe</i> Capability Maturity Model	GAG	<i>Siehe</i> Gemeinsames Abstimmungs-
CMMI	34, <i>Siehe</i> Capability Maturity Model	Gremium, <i>Siehe</i> Gemeinsames	
Integration		Abstimmungs-Gremium	
Coaching	35	Gain and Risk Sharing	33
Controlling	13, 33	Gehaltsabrechnung	10
Cost-Plus	32	Geheimhaltung	14
Datenschutz	21, 23	Gemeinsames Abstimmungs-Gremium	5, 27
Debitoren	26	Gemeinsames Operationales Leitungs-Team	5, 27
Debitorenbuchhaltung	13	Geschäftsinformation	
Delivery Organisation	37	Weitergabe	23
Desktop Service	10	Geschäfts-Modell	14
Deutsche Bank	37	Geschäftsprozess	8, 9
Deutschland	37	Optimierung	47
Innovationsfähigkeit	47	Typen	9
Dienstleistung		geschäftswertabhängiges Preis-Modell	32
Übergang	22	Gewinnteilhabe	32
Dienstleistungs-Erbringung	29	globales Dorf	11
Dienstleistungs-Gewerbe	37	Globalisierung	8
Dienstleistungs-Industrie	9	GOLT	<i>Siehe</i> Gemeinsames Operationales
Dienstleistungs-Modell	25	Leitungs-Team, <i>Siehe</i> Gemeinsames	
globales	25	Operationales Leitungs-Team	
Dienstleistungssektor	48	Governance	31
Due Diligence	29	Handbuch	34
Economy of Scale	15	Hauptbuch	10
Economy of Scope	16	Hauptprozess	9, 10
Einkauf	9	Headhunting	35
Einkauf	10	HR	<i>Siehe</i> Human Resources
Einspar-Potenzial	16	HR-System	30
Einsparung	15	Human Resources	5
Engagement des Managements	30	Humankapital	47
Entlastungsstrategie	9, 12, 20, 52	Informations- und	
Entscheidungsprozess	21	Telekommunikationstechnologie	8
Erfahrungstransfer	30	Informations-Management	21
Erfolgskennzahl	32	Informationswirtschaft	8
Erweiterungsstrategie	9, 12, 20, 52	Infrastruktur	11
Eskalation	27	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	26
Fachkompetenz	16	Innovation	8, 9, 10, 13
Fertigungsindustrie	33	organisatorische	17
Fertigungstiefe	8	Produkt-	8
Festpreis	32	Prozess-	8, 13
Finance & Accounting	5	technologische	17
Finanz- und Rechnungswesen	9	Innovationsgeschwindigkeit	18
Finanzbuchhaltung	28	Innovationsmotor	48
Finanzierungs-Modell	47	Innovationspartnerschaft	9, 10, 47
Finanzierungsstrategie	13	Integration	
Finanz-Management	26	Mitarbeiter	30
Finanzstrategie	27	Integrations-Management	35
Fixkosten		Investitionskosten	15
Umwandlung in variable	15	IT-Entwicklung	10
Variabilisierung	16	IT-Outsourcing	12
Flexibilität	8, 17, 24, 31	IT-Service	37
Follow-the-Sun-Prinzip	13	IT-Strategie	10
Forschung und Entwicklung	47	Kaizen	33
FPM		Kapazitäts-Management	26
Partner-Management, flexibles	5	Kernaufgabe	9
Fremdvergabe	16	Kerngeschäft	8, 9
Führung	26		

Kernkompetenz	11	Multi-Client-Umgebung	23
Kernprozess	9, 17	Nachfolge-Modell für Betrieb und Dienstleistung	33
Key Performance Indicator	5, 34	Nachfrage-Management	26
Know-how		Nearshore	11, 13
Transfer	25	Netzwerk Management	10
Kommunikation	21	Nicht unterzubringende Zahlungen	5
Kommunikations-Management	35	Noshore	11
Kommunikationsstrategie	21, 36	Nutzen	
Konsolidierung	16	strategischer	17
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	5, 33, 34	taktischer	15
Kontrollverlust	21	NUZ <i>Siehe</i> Nicht unterzubringende Zahlungen	
Kostenreduktion	15	Offshore	11, 13
Kostensenkung	33	Offshoring	37
Kostenstandardisierung	17	Onshore	11, 13
Kostentransparenz	17	Order-to-Cash	26
KPI <i>Siehe</i> Key Performance Indicator		Outplacement	36
Kredit-Management	28	Outsourcing	8, 10, 19
Kreditoren	26	Chancengleichheit	48
Kreditorenbuchhaltung	13	selektives	5, 9
Kunde	22, 27	transformierendes	11
Kunden Kontakt Center	12	Outsourcing-Projekt	
Kunden-Management	26	Referenz-Modell	47
Kundenservice	10	Outtasking	9
Kundensupport	10	Personal	
Kundenzufriedenheit	34	Schutz	31
Kündigungsschutz	48	Personalabrechnung	26
KVP	5	Personaladministration	10
Lebenszyklus	29	Personalentwicklung	35
Lebenszyklus-Modell	28	Personal-Management	26, 30, 31
Leistungsindikator	34	flexibles	5, 35
Leistungs-Management	26	innovatives	36
Leistungsmessung	26	Personalübergang	21
Leistungstiefe	8	Abbau von Barrieren	48
Leistungsvorgabe	30	Personalwesen	9, 10
Leitfaden	6	Pflege- und Wartungsaufwand	16
Lenkungsausschuss	27	Politik	
Lieferantenkonsolidierung	15	technologierelevante	48
Liefer-Management	26	Portaltechnologie	13
Liefer-Modell	24	Potenzial	14
Lieferumfang	31	strategisches	17
Liquidität	15	Preis-Modell	31, 32, 33
Liquiditäts-Management	28	Cost-Plus	32
Logistik	9, 10, 12	Festpreis	32
Lohn- und Gehaltsabrechnung	26	Für und Wider	33
Lohn- und Gehaltsbuchhaltung	10	gain- und riskshare	12
Lohnkosten		geschäftswertabhängig	32
Verbilligung	13	Input-basiert	32
Lösungsplanung	29	Output-basiert	32
Lösungsvorschlag	29	ressourcenabhängig	32
Make or Buy-Entscheidung	9	transaktionsabhängig	32
Makroebene	37	Problemfall	
Managementprozess	9	proaktive Steuerung	26
Marketing	10	Processing Services	9
Maschinenbau	37	Produktentwicklung	10
Mengeneffekt	15	Produktivität	8
Messung von Services	34	Projektgruppe BPO	6
Mikroebene	37	Projekt-Management	23, 26
Mitarbeiter-Dialogprogramm	36	Prozess Know-how	12

Prozessaufteilung	22	SLA	25, <i>Siehe</i> Service Level Agreement
Prozessgestaltung	13	SO	<i>Siehe</i> Outsourcing, selektives
Prozessinnovation	47	Software	37
Prozesskenntnis	22	Spezialisierung	16
Prozesskostenminimierung	13	Standard-Dienstleistungen	24
Prozessoptimierung	13, 33	Strategieentwicklung	28
Public Private Partnership	47	strategische Aktivität	27
Qualität		Strukturinnovation	47
Messung	34	Strukturwandel	37
Qualitäts-Management	26	Stückkosten pro Transaktion	15
Qualitätssicherung	26, 30	Stückpreis	32
Rechnungsstellung	10	Supply Chain Management	5
Rechnungswesen	13	Tätigkeit	
Re-Engineering	16, 19	repetitive	13
Referenzbeispiele	6	TCO	15, <i>Siehe</i> Total Cost of Ownership
Reisekosten	28	Teilbetriebsauslagerung	11
Reisekosten-Management	10	Teilprozess	9, 10
Reporting	33	Teilung der Gewinne und Risiken	32
Ressource		Terminplanung	26
eigentumsbasierte	20	Total Cost of Ownership	5
gemeinsame Nutzung	23	Trainingsstand	34
wissensbasierte	20	Transaktion	32
ressourcenabhängiges Preis-Modell	32	transaktionsabhängiges Preis-Modell	32
Return on Assets	15	Transaktionsabwicklung	28
Return on Equity	15	Transaktionsbearbeitung	28
Revision		Transaktionsprozess	27
interne	10	Transaktionsstruktur	32
Richtliniensetzung	28	Transaktionsvolumen	32
Risiko	14, 19	Transformation	10, 11, 12, 13, 22, 29
Risikoteilhabe	32	Transparenz	6
Risikoverteilung	18	Übergang	28
Schnittstelle	30	Übergangsplanung	28
Schutz kundenbezogener Daten	23	Übergangsprozess	35
SCM	<i>Siehe</i> Supply Chain Management	Übertragung	29, 30
Selektives Outsourcing	10	emotionale Folgen	30
Self-Service	13	geschäftliche Folgen	30
Service Delivery Framework	<i>Siehe</i>	Übertragungs-Management	30
Dienstleistungs-Modell		Übertragungsplanung	29
Service Level	31	Umsatzsteuer	14
Service Level Agreement	5	Umstrukturierung	36
Service Messung	34	Unternehmensplanung	13
Service-Center	30	Unternehmenspolitik	28
Service-Level	22, 32	Unternehmensstrategie	33
Service-Management	26, 30	Unterstützende Prozesse	12
Service-Qualität	21, 25	Unterstützungsprozess	17, 19
Service-Schnittstelle	30	Veränderungsprozess	
Service-Team	25	Management	23
Serviceverantwortung	29	Verbindlichkeiten	28
Service-Volumen	24	Verbundeffekt	16
Shared Service Center	8, 30	Verlagerung	16
Shoring	11	Vernetzung	
Stufen	11	grenzüberschreitende	8
Shoring-Modell	11	Vertrag	14, 31
Sicherheit	14	Schlüsselkomponenten	31
Sicherheitsbedenken	21	Vertrag als lebendes Dokument	31
Six-Sigma	16, 34	Vertragsänderung	31
Skaleneffekt	8	Vertrags-Management	26, 31
Skalierbarkeit	17, 24	Vertragsvorbereitung	29
Skalierung von Arbeitsvolumina	13	Vertrieb	10

Verwaltungs- und Unterstützungsprozess	8	wettbewerbsdifferenzierend	12
Verwaltungsmodernisierung	47	Wettbewerbsfähigkeit	37, 47
Vorabinvestitionen.	24	Win-Win-Geschäftsbeziehung	32
<i>Vorschlag</i>	29	Wirtschaftlichkeit	15
Wachstumsmotor	48	Wissen	8
Wertschöpfung	19	Wissensbasis	
Wertschöpfungskette	19	Rekonstruktion	25
Wertschöpfungsstruktur	8	Wissenstransfer	30
Wertschöpfungstiefe	9	Workflow-Management	13
Wertzuwachs		Zahlungsabwicklung	10
Teilung	31	Zielpreis	32

10 BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing

Im Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) haben Mitgliedsunternehmen am 27. April 2004 den Arbeitskreis „IT-Outsourcing“ (kurz: AK ITO) gegründet, der sich an alle Interessenten im Verband wendet, die Dienstleistungen im Bereich des IT-Outsourcing anbieten. Im AK ITO engagieren sich die führenden Anbieter auf dem deutschen Markt sowie zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen. Im AK ITO wird Outsourcing als allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen außerhalb der Kernkompetenz von Unternehmen an externe Dienstleister zur Verminderung der Fertigungstiefe verstanden.

Aufgaben und Ziele

Der AK ITO gehört zum BITKOM-Kompetenzbereich IT-Services. Der Kompetenzbereich will dazu beitragen, dass IT-Dienstleistungen als eigenständiges Marktsegment wahrgenommen werden. Damit soll er die Positionierung der auf IT-Services spezialisierten Anbieter bei den Kunden verbessern. Ziel des Outsourcing-Arbeitskreises ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, unter denen sich der Markt für ITO entfalten kann.

Aktivitäten des AK ITO

- Konzipierung und Umsetzung gemeinsamer Projekte vorrangig in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing wie „BITKOM-Positionierung zum Thema ITO“, „Leitfaden erfolgreiches Outsourcing“, „Anwenderforum IT-Outsourcing“, „ITO Terminologie“, „Offshore-Leitfaden“, „IT-Outsourcing im Öffentlichen Dienst“ oder „Offshore-Report 2005“.
- Vermittlung von neuestem Management-, Markt- und Technologiewissen, insbesondere durch den Erfahrungsaustausch zwischen BITKOM-Mitgliedern.
- Durchführung von Foren und Arbeitskreis-Meetings zu strategisch relevanten und aktuellen Themen. Networking mit Anwendern und Organisationen.

Themen (Auswahl)

- Positionierung bei Anwendern, zukünftige Kundenanforderungen, Technologie- und Markttrends
- Wirtschaftspolitische, rechtliche, soziokulturelle Rahmenbedingungen für ITO
- Best-Practice-Darstellungen, Benchmarking, Erfolgssteuerung in ITO-Beziehungen

Ihre Ansprechpartner bei BITKOM:

- Vorsitzender des AK ITO ist Christian Oecking (Siemens Business Services GmbH & Co. OHG). Stellvertreter: Dr. Stephan Scholtissek (Accenture).
- Weitere Mitglieder im Vorstand sind Dr. Jens Gerber (e-nable.biz GmbH) und Klaus Nötzold (T-Systems International GmbH).
- Der AK ITO wird beim BITKOM betreut von Dr. Mathias Weber (Telefon: 030/27576-121, Fax: 030/27576-400, E-Mail: m.weber@bitkom.org)

11 Projektteam

11.1 Sprecher

- Cottone, Christian, Siemens Business Services GmbH & Co. OHG (München), T: 089/3601-4989, M: 0171/5583009, E: christian.cottone@siemens.com
- Kett, Dr., Ingo, Accenture (Kronberg), T: 06173/94-66706, M: 0175/57 66706, E: ingo.kett@accenture.com
- Skötsch, Wolfgang V., IBM Deutschland GmbH (Frankfurt), T: 069/6645-6511, M: 0175 432 74 67, E: wskoetsch@de.ibm.com (Gesamtredaktion)

11.2 Mitglieder

- Bultmann, Kristina, Commerzbank (Frankfurt/M.), T: 069/13623808, M: 0173/2928119, E: kb123@arcor.de
- Esser, Prof. Dr., Manfred, Get Information Technology GmbH (Grevenbroich), T: 02181/475778-8, M: 0160/97859480, E: manfred.esser@myget-it.com
- Fabula, Dr., Thomas, Enterra Software GmbH (Eppelheim), T: 06221/7379710, M: 0160/1513781, E: thomas.fabula@enterra.de
- Grimme, Dr., Katharina, Ovum Deutschland (Köln), T: 0221/5540-5169, M: 0173-6265678, E: katharina.grimme@ovum.com
- Hetfleisch-Wenzel, Karl-Heinz, acinum GmbH (Bad Homburg v.d.H.), T: 06172/8894543, M: 0172/ 933 03 95, E: Karl-Heinz_Hetfleisch@acinum.com
- Horchler, Dr., Hartmut, dr. horchler - consulting sourcing -Management strategien (Oestrich-Winkel), T: 06723/8898-41, M: 0160/97548948, E: hartmut.horchler@hho.de
- Kirsch, Harald, BASF IT Services GmbH (Ludwigshafen), T: 0621/60-58812, M: 0174/3493453, E: harald.kirsch@basf-it-services.com
- Schmidt, Christof, IBM Deutschland GmbH (Frankfurt), T: 069/6645-3687, M: 0171/2292620, E: chschmi@de.ibm.com
- Sehgal, Surin, GEP Engineering und Projekt-Management GmbH (Aachen), T: 0241/91806-11, M: , E: sehgal.s@gep-engineering.com
- Weber, Dr. Mathias, BITKOM e.V. (Berlin), T: +49 / 30 / 27576-121, M: +49 / 175 / 5848813, E: m.weber@bitkom.org



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin-Mitte

Tel.: 030/27 576 - 0

Fax: 030/27 576 - 400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org