



## ■ Ausrichtung der IT bei BPO

LEITFADEN

## ■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10

10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

Redaktion:

Dr. Mathias Weber

Verantwortliches BITKOM-Gremium:

Arbeitskreis Dienstleistungs-Management und -Standards (AK DMS) - Projektgruppe BPO

Redaktionsassistentz:

Anna Rosenberger

Stand: 5. September 2006, Version 6

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](http://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: 030/27576-121

E-Mail: [m.weber@bitkom.org](mailto:m.weber@bitkom.org)

# Verzeichnisse

Geleitwort.....	10
Executive Summary.....	11
1 BPO - Weiterentwicklung des IT-Outsourcings.....	13
1.1 Überblick.....	13
1.2 Steigende Nachfrage nach BPO-Services.....	13
1.3 Zunehmende Akzeptanz von BPO.....	14
1.4 Technologische Entwicklungen als Treiber für BPO.....	15
1.5 Kompetenzen und Qualität des BPO-Dienstleisters.....	16
1.6 BPO ist mehr als Infrastruktur-Outsourcing.....	18
1.7 Infrastruktur für geschäftskritische Kern-Prozesse.....	18
1.8 Vom IT-Outsourcing über das Applikations-Outsourcing zum BPO.....	19
2 Strategische Integration von Geschäft und IT.....	21
2.1 Überblick.....	21
2.2 Flexibilität als Strategie - neues Differenzierungsmerkmal von Unternehmen.....	21
2.3 Zerlegung der Geschäfts-Sicht in Komponenten.....	24
2.4 Abbildung der Geschäfts-Komponenten auf IT-Komponenten.....	26
2.5 SOA als Analogie in der Technologie zum Geschäfts-Komponenten-Modell.....	27
2.6 Bewertung der strategischen Integration zwischen Geschäft und IT.....	29
3 Einflüsse von BPO auf die IT-Gestaltung.....	30
3.1 Überblick.....	30
3.2 BPO stellt Anforderungen an die IT-Gestaltung.....	30
3.2.1 Service-Orientierung – Voraussetzung für BPO.....	30
3.2.2 Anforderungen an die IT aus Sicht der Organisation und der Prozesse.....	31
3.2.3 Anforderungen an die IT aus der Sicht der Technologie.....	34
3.3 Nutzen von IT-Service-Management als Grundlage für BPO.....	37
3.4 Anforderungen an Schnittstellen in der Realisierung eines BPO-Projekts.....	39
3.4.1 Bedeutung von Schnittstellen.....	39
3.4.2 Schnittstellen im Bereich Prozesse und Organisation.....	40
3.4.3 Schnittstellen im Bereich Technologie.....	43
4 Service-Level in der IT und im Business.....	45
4.1 Überblick.....	45
4.2 SLA-Konzepte.....	45
4.3 Kennzeichen von Business Process Service-Level-Agreements (BP-SLAs).....	50
5 BPO am Beispiel der Versicherungsbranche.....	53
5.1 Überblick - Chancen für BPO aus Umbruch in Assekuranz.....	53
5.2 BPO für Versicherungsunternehmen.....	54

6	Handlungsempfehlungen.....	61
7	BITKOM-Arbeitskreis Dienstleistungs-Management & Standards.....	64
8	Glossar.....	66
9	Sachwortverzeichnis .....	85

Abbildung 1: Ausrichtung von ITO und BPO.....	16
Abbildung 2: Wertschöpfungs-Pyramide .....	20
Abbildung 3: Einflüsse auf Unternehmen erfordern Flexibilität als Strategie.....	22
Abbildung 4: Verzahnung von Geschäfts- und IT-Strategie .....	23
Abbildung 5: Strategic Alignment Model und Geschäfts-Komponenten-Sicht .....	24
Abbildung 6: Beispiel einer Komponentendarstellung eines Unternehmens.....	25
Abbildung 7: Darstellung des Analyseergebnisses im Komponenten-Modell (Beispiel) .....	26
Abbildung 8: Strategic Alignment Model, Geschäfts- und IT-Komponenten-Sicht .....	27
Abbildung 9: Service Oriented Architecture im IT-Evolutionspfad.....	29
Abbildung 10: Strategic Alignment Model und die Outsourcing-Varianten .....	31
Abbildung 11: Drei Sichten einer integrierten Betrachtung .....	32
Abbildung 12: Service, Prozess, Infrastruktur, Anwendungen und Organisation.....	33
Abbildung 13: Evolution der Tool-Unterstützung für IT-Service-Management Prozesse.....	34
Abbildung 14: Autonome Reaktion von IT Systemen auf Störungen .....	36
Abbildung 15: IT-Service-Management Prozesse in deutschen Unternehmen.....	38
Abbildung 16: Kostenentwicklung und Reifegrad der IT-Service-Management-Prozesse .....	39
Abbildung 17: Schnittstellen zwischen herausgelösten und verbleibenden Prozessen .....	40
Abbildung 18: Prozess-Definition mit rollenbasierter Prozess-Modellierungs-Methodik .....	41
Abbildung 19: Änderungen in der Organisation aufgrund von BPO .....	42
Abbildung 20: Web-Service-basiertes Objekt-Modell für den Service-orientierten IT-Betrieb .....	43
Abbildung 21: Wandel vom Technologie- zum Service-Fokus .....	46
Abbildung 22: SLA-Bestandteile und SLA-Prozess .....	47
Abbildung 23: Aufbau eines Service-Katalogs.....	49
Abbildung 24: Aufbau eines Business Service Katalogs.....	51
Abbildung 25: Einbeziehung von BPO in Wertschöpfungs-Prozesse von Versicherungen.....	55
Tabelle 1: Motive für BPO .....	14
Tabelle 2: Vorbehalte gegen Outsourcing und ihre Gründe.....	15
Tabelle 3: Entwicklungsetappen im Outsourcing.....	19
Tabelle 4: Beispiele für Szenarienanalysen .....	25
Tabelle 5: Vorteile aus der Implementierung von ITIL.....	33
Tabelle 6: Ziele im Service-Level-Management .....	49
Tabelle 7: Versicherungswirtschaft im Umbruch .....	54
Tabelle 8: BPO-Ansätze für Vertriebs-Prozesse im Versicherungswesen.....	55

Tabelle 9: BPO-Ansätze für Kunden-Prozesse im Versicherungswesen .....	57
Tabelle 10: BPO-Ansätze für Verwaltungs-Prozesse im Versicherungswesen.....	59
Tabelle 11: Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger .....	61
Merksatz 1 – BPO als Wachstumsmarkt und neue Phase im Outsourcing .....	13
Merksatz 2 – Flexibilität von Business und IT als Strategie und Erwartungen an SOA .....	21
Merksatz 3 – Voraussetzungen vor und während der Umsetzung von BPO.....	30
Merksatz 4 – Erweiterung des SLA-Konzepts für Geschäfts-Prozesse .....	45
Merksatz 5 – Umbruch eröffnet Chancen für innovative BPO-Services .....	53

## Projektteam

- Sprecher
- Annika Grosse, IBM Deutschland GmbH, annika.grosse@de.ibm.com
  - Dr. Stephan Verclas, T-Systems International GmbH, Stephan.Verclas@t-systems.com
- Mitglieder
- Hans-Dieter Becker, Fujitsu Siemens Computers GmbH, hans-dieter.becker@fujitsu-siemens.com
  - Heiko Müller, IBM Deutschland GmbH, heikom@de.ibm.com
  - Jürgen Rühling, DB Systems GmbH, juergen.ruehling@bahn.de
  - Thomas Schuh, T-Systems International GmbH, t.schuh@t-systems.com
  - Dr. Mathias Weber, BITKOM e.V., M.Weber@bitkom.org
- Danksagung
- Christiane Eckardt, Detecon International GmbH, Christiane.Eckardt@detecon.com
  - Bernhard Fischer, SAP AG, bernhard.fischer@sap.com

# Verzeichnis der Abkürzungen

AK DMS	Arbeitskreis Dienstleistungs-Management und -Standards im BITKOM
AK OSC	Arbeitskreis Outsourcing im BITKOM
API	Application Programming Interface
AutoID	Automatische Identifikation
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BP	Business Process
BPO	Business Process Outsourcing
BS	British Standard
BP-SLA	Business Process Service-Level-Agreement
BTO	Business Transformation Outsourcing
CBM	Component Business Model
CICS	Customer Information Control System
FA	Finance & Accounting, Finanz- und Rechnungswesen
FacMgt	Facility-Management
HR	Human Resources
HSM	Hierarchical Storage Management
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnologie bzw. Informationstechnik
IT DL	IT-Dienstleistung bzw. IT-Dienstleister
ITIL	IT Infrastructure Library
ITK	Informations- und Telekommunikationstechnologie
ITO	IT-Outsourcing
J2EE	Java 2 Platform Enterprise Edition
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
OGC	Office of Government Commerce
OLA	Operational-Level-Agreement
RFID	Radio Frequency Identification
ROI	Return on Investment
SaaS	Software as a Service
SCM	Supply Chain Management



SLA	Service-Level-Agreement
SO	Selektives Outsourcing
SOA	Service Oriented Architecture
SSC	Shared Service Center
TS	Technische Spezifikation
TB	Tera-Byte
UC	Underpinning Contract

## Geleitwort

Business Process Outsourcing und die mit BPO verbundenen tiefgreifenden Konsequenzen für die Gestaltung der IT in Unternehmen gehören zu den aktuellen Themen, mit denen sich BITKOM-Mitglieder in den Arbeitskreisen „Dienstleistungs-Management und -Standards“ (AK DMS) sowie „Outsourcing“ (AK OSC) befassen.

Der vorliegende Leitfaden stellt Ergebnisse der fachlichen Diskussionen im AK DMS aus den vergangenen beiden Jahren in systematischer und konsolidierter Form vor.

Was bedeutet BPO für das Management der IT und der IT-Services im Unternehmen? Auf diese Fragestellung konzentriert sich das Projektteam. Vorrangig geht es dabei um die „Hausaufgaben“, die Unternehmen zur Vorbereitung auf BPO-Projekte erledigen sollten.

Der Leitfaden stellt bewährte, gut umsetzbare Modelle und Herangehensweisen für die Neuausrichtung der IT-Services im Zusammenhang mit BPO vor. Wichtig ist jedoch auch die Darstellung zukünftiger Trends. Der Weg wird über modulare Geschäftsprozesse zu definierten, flexiblen Service-Modellen und -Architekturen führen. Letztlich geht es darum, wie flexibel angelegte Geschäftsstrategien durch die Informationstechnik unterstützt und umgesetzt werden. Auf diese Weise wappnen sich Unternehmen zur Bewältigung schnell wechselnder Anforderungen und zur Nutzung neuer Marktchancen.

Der Leitfaden wendet sich an die Verantwortlichen in den Unternehmen, die BPO in Erwägung ziehen sowie an alle, die eine flexible und produktive Ausrichtung der Unternehmens-IT anstreben. Er ergänzt die im BITKOM-Web frei verfügbaren Publikationen „BITKOM-Positionierung zum Thema ITO“, „Offshore-Leitfaden“, „Offshore-Report 2005“, „BPO-Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland“, „Compliance in IT-Outsourcing-Projekten“, „ITO Terminologie“ sowie „IT-Outsourcing im Öffentlichen Dienst“.

Berlin, im August 2006



Prof. h.c. Jörg Menno Harms  
Vizepräsident BITKOM e.V.



Prof. h.c. Jörg Menno Harms  
Vizepräsident BITKOM

## Executive Summary

In einem dynamischen Umfeld müssen Unternehmen innerhalb kürzester Zeit in der Lage sein, ihre Strukturen und Prozesse auf neue Bedingungen und Marktchancen einzustellen. BPO kann dabei eine wesentliche Unterstützung bieten.

Der BITKOM-Leitfaden „Ausrichtung der IT bei BPO“ greift die brennenden Fragen auf, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen.

Der Leitfaden bietet eine komprimierte Darstellung von Strategien, Konzepten und Tools, mit denen Unternehmen Geschäfts-Prozesse und IT gemeinsam optimieren und die Möglichkeiten nutzen können, mit BPO ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern.

**Kapitel 1** beleuchtet BPO als Weiterentwicklung des IT-Outsourcings sowie Treiber und Trends auf dem BPO-Markt. Als wesentliche Treiber werden die steigende Nachfrage der Kunden, die globalen Entwicklungen, erfolgreiche Projekte und eine Konsolidierung auf Anbieterseite sowie eine ungebrochen hohe Innovationsdynamik bei den ITK identifiziert. BPO geht über ITO deutlich hinaus – der Anbieter übernimmt die Verantwortung für Geschäfts-Prozesse des Kunden. Dabei spielen Prozess-Optimierung und –Innovation eine große Rolle, und auch das Risiko- sowie das Kundenbeziehungs-Management gewinnt eine neue Dimension. Das Kapitel 1 fasst aktuelle Entwicklungen auf dem BPO-Markt zusammen und führt wesentliche Begriffe und Konzepte ein.

**Kapitel 2** des Leitfadens stellt dar, dass die Flexibilität von Business und IT als Strategie verstanden und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Weil Unternehmen sich in einem äußerst dynamischen Wettbewerbsumfeld behaupten müssen, sind sie so flexibel aufzustellen, dass sie sich den geschäftlichen Herausforderungen mit einer effizienten Unternehmens- und IT-Infrastruktur gewachsen zeigen können. Verstanden als strategische Ausrichtung wird Flexibilität von Unternehmen zum Differenzierungsmerkmal. Ein Geschäfts-Komponenten-Modell und ein IT-Komponenten-Modell müssen entwickelt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. International wird ebenfalls mit Hochdruck an der Service-orientierten Architektur und ihrer Umsetzung gearbeitet. Die SOA stellt das Äquivalent des Geschäfts-Komponenten-Modells auf IT-Seite dar. Mit der SOA wird die Erwartung verknüpft, die Flexibilität in den genetischen Code von Unternehmen einzupflanzen.

Das Kapitel erläutert das Referenzmodell von Henderson, das die wesentlichen Zusammenhänge zwischen Business und IT auf der einen Seite sowie strategischer und taktisch-operativer Dimension auf der anderen Seite aufzeigt. Dieses „Strategic Alignment Model“ wird anschließend für die Geschäfts-Sicht und die IT-Sicht untersetzt. Das Geschäfts-Komponenten-Modell findet dabei in der Service-orientierten Architektur auf der IT-Seite seine Entsprechung.

Kapitel 3 knüpft nahtlos an Kapitel 2 an und diskutiert, welche Voraussetzungen vor und während der Umsetzung von BPO erforderlich sind. BPO ist Outsourcing in der zweiten Generation. Der verbesserte Geschäftsnutzen von BPO im Vergleich zur ersten Generation stellt sich nur unter bestimmten Voraussetzungen ein. So müssen die Geschäfts-Prozesse modular strukturiert werden, und der IT-Bereich muss Service-orientiert agieren, wobei die Umsetzung der „IT Infrastructure Library“ von herausragender Bedeutung ist. Weil in einem Service-orientierten IT-Betrieb IT-Services bereits auf der Basis der Anforderungen der Geschäfts-Prozesse definiert, gemessen und geleitet werden, lassen sich ein bestimmter Geschäfts-Prozess und die dazugehörigen IT-Services als eine Einheit vergleichsweise leicht aus dem Unternehmen herauslösen und an einen BPO-Anbieter übergeben. Unter den Faktoren, die in der Umsetzung von BPO-Projekten bedacht und gesteuert werden sollten, sind die Schnittstellen von besonderer Bedeutung, die aus der Prozess-, Technologie- und Organisations-Sicht gestaltet werden müssen.

Das Kapitel 3 konzentriert sich also auf die operativ-taktische Ebene. Wie ein Unternehmen seine Bereitschaft für BPO entwickeln kann, wird in den Dimensionen Organisation und Menschen, Prozesse und Tools bzw. Technologie dargestellt.

Kapitel 4 überträgt das Konzept der Service-Level-Agreements auf Geschäfts-Prozesse. Da die Leistungserbringung des Geschäfts-Prozesses selbst im Vordergrund steht, muss dieser den Gegenstand des Vertrages zwischen BPO-Anbieter und -Kunde bilden. Dazu müssen spezifische Key Performance Indicators für die zu erbringende Leistung im Geschäfts-Prozess definiert und entsprechende Grenzwerte vereinbart werden. Für Geschäfts-Prozesse wird das SLA-Modell um eine Hierarchieebene erweitert.

Kapitel 5 zeigt die Chancen für BPO in einer durch tiefgreifenden Strukturwandel gekennzeichneten Branche auf. Analysiert wird die Versicherungsbranche - hier werden Strategien schnell obsolet, Strukturen und Prozesse wandeln sich unaufhörlich, und die Kompetenzen müssen immer wieder neu zugeordnet, aufgebaut oder entwickelt werden. Unter diesen Bedingungen wird die Flexibilität von Unternehmen zur Überlebensfrage. Am Beispiel dieser Branche wird eindrucksvoll belegt, wie BPO-Dienstleister diesen Wandel als Chance für neue Angebote nutzen können.

Kapitel 6 leitet Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger ab.

Glossar und Sachwortregister erleichtern dem Leser die Orientierung.

Der Leitfaden spiegelt den Erkenntnisstand wider, der mit dem Abschluss seiner Ausarbeitung im August 2006 erreicht wurde. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, kann aufgrund der Vielfalt der behandelten Fragestellungen und der fortlaufenden Entwicklung des Rechts nur Empfehlungscharakter tragen und eine professionelle Beratung nicht ersetzen.

# 1 BPO - Weiterentwicklung des IT-Outsourcings

## **Merksatz 1 – BPO als Wachstumsmarkt und neue Phase im Outsourcing**

Die steigende Nachfrage der Kunden, die globalen Entwicklungen, erfolgreiche Projekte und eine Konsolidierung auf Anbieterseite sowie eine ungebrochen hohe Innovationsdynamik bei den Informations- und Telekommunikationstechnologien treiben den Markt für BPO-Dienstleistungen an. BPO geht über ITO deutlich hinaus – der Anbieter übernimmt die Verantwortung für abgrenzbare Geschäfts-Prozesse des Kunden. Dabei spielen Prozess-Optimierung und –Innovation eine große Rolle, und auch das Risiko- sowie das Kundenbeziehungs-Management gewinnt eine neue Dimension.

### 1.1 Überblick

Das Kapitel 1 fasst aktuelle Entwicklungen auf dem BPO-Markt zusammen und führt wesentliche Begriffe ein, die bei BPO Verwendung finden:

- Aus der Sicht der Sourcing-Strategie ist zwischen Komplett-Outsourcing und selektivem Outsourcing zu unterscheiden, während
- aus der Sicht des Vermögensgegenstandes die Begriffe Infrastruktur-, Applikations-Outsourcing und BPO maßgeblich sind.

BPO wird als logische Ausweitung des bisherigen Outsourcings charakterisiert. Dabei geht es stets um selektives Outsourcing.

### 1.2 Steigende Nachfrage nach BPO-Services

Der weltweite Markt für BPO-Services ist bereits ein Multi-Milliarden-Markt. Nachdem sich im angloamerikanischen Sprachraum BPO bereits fest etabliert hat, zeichnet sich auch in Deutschland eine deutliche Belebung ab. Marktforscher charakterisieren BPO als einen noch unreifen Wachstumsmarkt. Für 2004-2008 rechnen Analysten für Deutschland mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 17 Prozent. In diese Zeit wächst der deutsche BPO-Markt von 1,8 Mrd. Euro auf knapp 3,6 Mrd. Euro<sup>1</sup>.

Aufgrund des Kostendrucks und der Globalisierung erhöhen Firmen ihre Nachfrage nach BPO-Services deutlich. Sie denken darüber nach, neben Sekundär-Prozessen wie Procurement oder Human Resources (HR) auch Teile von Primär-Prozessen auszulagern. Vorreiter ist hier der Finanzbereich.

---

<sup>1</sup> Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH: „BPO Germany 2004“, vgl. [http://www.pac-online.com/pictures/Germany/Press%20Releases/2004/PM\\_BPO.pdf](http://www.pac-online.com/pictures/Germany/Press%20Releases/2004/PM_BPO.pdf) (Download 03.08.2006)

Für Anbieter von ITO stellt BPO eine logische Fortsetzung der Wertschöpfungskette dar und ermöglicht es, Service-Level und dynamisches Pricing anzubieten, die

- die Geschäfts-Prozesse,
- die erforderliche IT und
- die Netzwerke

umfassen.

Durch das Outsourcing von Prozessen, Personal und Infrastruktur werden vielfach bereits im Jahr eines Outsourcing-Projektes laufende Kosten reduziert. Im laufenden Betrieb des Outsourcings sind in der Regel 15% bis 30% niedrigere Kosten für den Prozess zu erwarten. Durch Verschiebung der Risiko-Potenziale zum Outsourcer können Rückstellungen aufgelöst werden. Zur Kostenreduktion als Motiv für BPO treten weitere (vgl. Tabelle 1), die bei vielen Anwendern sogar in den Vordergrund rücken.

*Tabelle 1: Motive für BPO*

- Kostenreduktion
- Fokussierung auf die Kernkompetenz
- Zugriff auf die neuesten Technologien und Kompetenzen
- Verbesserung der Service-Levels gegenüber einer Eigenrealisierung
- Verringerung der Kapitalbindung
- Standardisierung der Geschäftsprozesse<sup>2</sup>

### 1.3 Zunehmende Akzeptanz von BPO

Erfahrungsgemäß haben in der Vergangenheit drei Gründe Unternehmen zurückhaltend auf ITO und BPO reagieren lassen (vgl. Tabelle 2) – sie alle können überwunden werden, wenn das Unternehmen sein „Sourcing-Verhalten“ entsprechend seinen Bedürfnissen anpasst.

Moderne IT- und Software-Architekturen eröffnen die Möglichkeit, Teil-Prozesse und die zugehörigen IT-Komponenten vergleichsweise einfach aus einem Gesamtsystem herauszulösen. Damit kann die Verflechtung von IT und Geschäfts-Prozess und auch die Komplexität reduziert werden.

Das Prozess-Know-how über die Sekundär-Prozesse ist in der Regel bei Anbietern vorhanden, und bei branchenspezifischen oder Primär- oder Kern-Prozessen verfügen sie beispielsweise in der Automobilindustrie oder im Bereich der Finanzdienstleistungen über umfangreiche Kompetenzen.

---

<sup>2</sup> z.B. Bilanzierung nach IFRS

*Tabelle 2: Vorbehalte gegen Outsourcing und ihre Gründe*

- Erstens sind die Geschäfts- und IT-Prozesse eng miteinander verflochten.
- Zweitens sind ITO-Projekte durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet.
- Drittens weisen die wertschöpfenden Prozesse in einzelnen Branchen Spezifika auf. Bei Kunden ist die Auffassung verbreitet, dass IT-Dienstleister zu wenig mit der Branchenspezifik vertraut sind.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine steigende Akzeptanz von BPO ist der gegenwärtig im Markt zu beobachtende Trend der flexiblen „Single Services“. Bei Single Services werden aus der Kundenumgebung einzelne Services aus dem Gesamtsystem auf eine Outsourcing-Plattform migriert. Der Kunde hat dadurch den Vorteil, dass die von ihm genutzte neue IT-Umgebung optimal auf den Ressourceneinsatz ausgelegt ist. Als nächster Schritt kann die Applikation und der durch sie abgebildete Prozess an den Outsourcing-Anbieter übergeben werden. Ein Beispiel hierfür ist das BPO des HR-Prozesses.

Attraktive Ansatzpunkte für BPO bilden vier Prozesse

- Prozesse an der Kunden-/Lieferantenschnittstelle
- durchlaufende Prozesse (z.B. SCM, Produktions- und Distributions-Logistik)
- gesamte Sekundär-Prozesse und auch einzelne Teil-Prozesse („horizontale“ Prozesse)
- Teil-Prozesse in Primär-Prozessen („vertikale“ Prozesse).

Eine hohe Dynamik weisen z.B.

- im Bankenbereich die Wertpapier-Prozesse und Kontoführung/Transaktionen und
- bei den horizontalen Prozessen die Kundenbetreuung (Customer Care - Billing), Procurement und HR-Prozesse

auf. Die Marktbelegung wird ab 2006 stärker in andere Marktsegmente übergreifen. Vorreiter wird hier die Automobilindustrie sein.

#### **1.4 Technologische Entwicklungen als Treiber für BPO**

Weitere Impulse erhält der Trend zu BPO aus technologischen Entwicklungen. Ein Beispiel aus dem Bereich der Logistik-Dienstleistungen stellt AutoID/RFID dar. Diese und andere neue Technologien ermöglichen auch innovative BPO-Angebote. Viele Kunden fühlen sich mit der

Komplexität solcher Technologien überfordert und entwickeln das dafür benötigte Know-how nicht firmenintern, sondern greifen auf die Dienstleistungen von Spezialisten zurück.<sup>3</sup>

### 1.5 Kompetenzen und Qualität des BPO-Dienstleisters

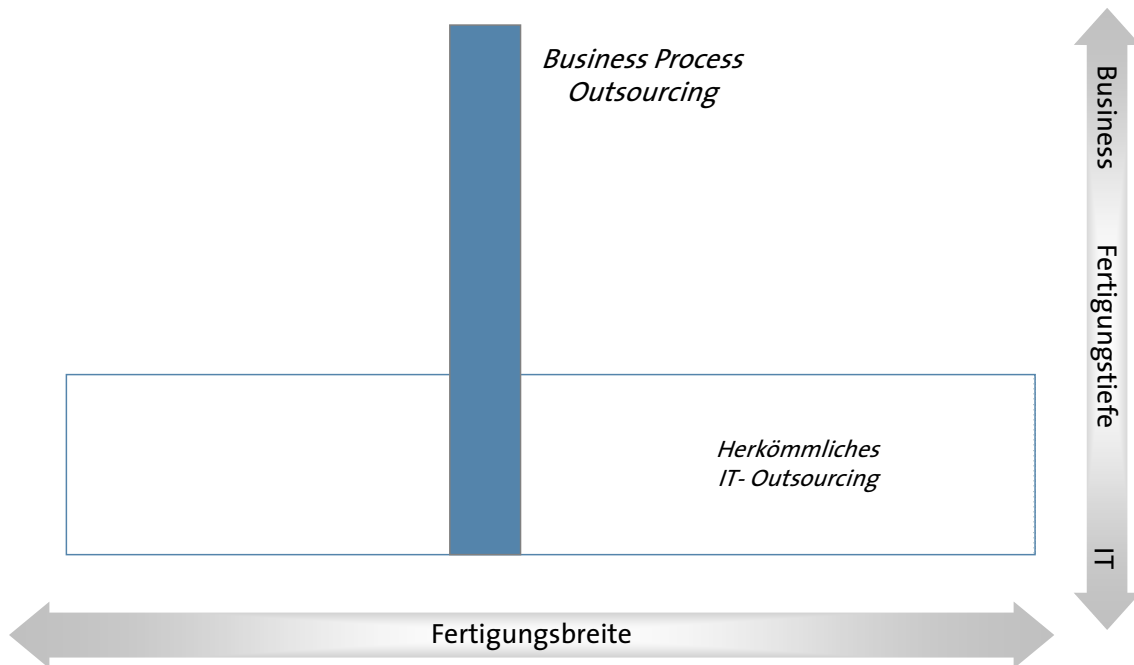


Abbildung 1: Ausrichtung von ITO und BPO

BPO-Konzepte gehen über einen ITO-Ansatz deutlich hinaus. Ausschlaggebend für BPO ist die Auslagerung eines Geschäfts-Prozesses eines Kunden zum Anbieter, wobei der „Leistungs-Umfang“ des Prozesses keine Rolle spielt. Von Belang ist lediglich die Feststellung, dass es sich um einen Geschäfts(teil)-Prozess handelt.

Unternehmen verlagern z.B. Entwicklungs- und Vertriebs-Prozesse, um spezielle Wettbewerbsvorteile zu erlangen, Produktentwicklungs-Zeiten weiter zu verkürzen oder neue Kundengruppen zu erschließen.

Der Schwerpunkt verändert sich von der einfachen Kostenreduzierung in Richtung auf Prozess-Optimierung und –Innovation, wobei kompetente BPO-Partner in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden werden.

---

<sup>3</sup>Technologie-getriebene BPO-Dienstleistungen werden im vorliegenden Leitfaden lediglich am Rande erwähnt. Der Leitfaden konzentriert sich vorrangig auf das eher traditionelle BPO.



Die Auslagerung oder die Abgabe von Teil-Prozessen sind vom Prinzip her nicht neu und existieren zwischen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen schon seit etlichen Jahren. Man denke nur an die Automobilbranche, in der die Verlagerung von Fertigungs-Teil-Prozessen zum Zulieferer im Sinne der „verlängerten Werkbank“ seit Jahrzehnten üblich ist.

Nicht jeder Zulieferer wird damit automatisch ein BPO-Anbieter. Der Produzent von Schrauben übernimmt im Sinne des BPO-Begriffs hierbei keinen Prozess des Automobilherstellers<sup>4</sup>.

Für den BPO-Anbieter sind neben der Minimierung der Prozesskosten also insbesondere

- hohe Prozess-Kompetenz und -qualität sowie
- professionelles Schnittstellen-Management bis hin zur Prozess-Integration mit den beim Kunden verbleibenden Prozessen

entscheidende Wettbewerbskriterien. Er muss bestrebt sein, diese Kriterien durch

- Konzentration auf die zu übernehmenden Prozesse im Sinne einer Kernkompetenz,
- Ausbau von Skaleneffekten (z.B. Mehrfachnutzung der Betriebsmittel) und
- Standardisierung der eigenen Prozesse und deren Schnittstellen

zu optimieren. Vor allem jedoch muss er in der Lage sein, die relevanten kundenspezifischen Prozesse in ihrer Gesamtheit „von Ende zu Ende“ zu verstehen.

Durch die erforderliche enge Prozess-Integration entsteht eine hohe Abhängigkeit zwischen den Prozess-Partnern, die einer entsprechenden Risikoabsicherung bedarf.

Ein Beispiel hierfür ist der Qualitätsstandard ISO/TS 16949 in der Automobilbranche, mit dem Zulieferer zur Einhaltung hoher Prozess-Qualität verpflichtet werden und die ein zentrales Auswahlkriterium bei der Zuliefererwahl darstellt<sup>5</sup>. Aber auch in anderen Branchen wie im Bereich der Finanzdienstleistungen werden moderne BPO-Konzepte z.B. unter dem Stichwort „Dienstleistungsfabrik“ verstärkt vorangetrieben.

Treibende Kraft für BPO-Vereinbarungen ist oft auch die Aussicht auf signifikante Kosteneinsparungen – dies aber in Kombination mit der Konzentration auf Kernkompetenzen im auslagernden Unternehmen. In der Konsequenz werden zunächst solche Prozesse an einen Anbieter übertragen,

---

<sup>4</sup> Es war Henry Ford, der die Gummiproduktion für Reifen noch als Teil der eigenen Fertigungskette betrachtete.

<sup>5</sup> Mit der Veröffentlichung der ISO/TS 16949:2002 im April 2002 ging die Automobilbranche einen weiteren, großen Schritt in Richtung Automotive Excellence. Die Technische Spezifikation ISO/TS 16949 ist das Ergebnis einer gemeinsamen Arbeitsgruppe der International Automotive Task Force (IATF) und des ISO Technical Committee (ISO/TC 176) sowie seiner Unterausschüsse.

die nicht zur Unterstützung der wertschöpfenden Kern-Prozesse erforderlich sind, also in der Regel generische (=wettbewerbsunkritische) Fertigungs- oder Verwaltungs-Prozesse.

Die ausgelagerten Prozesse existieren für das Unternehmen nur noch in Form von Prozess-Übergängen mit definierten Qualitätsmerkmalen, während die Prozess-Durchführung und –verantwortung Aufgabe des BPO-Anbieters wird.

Das Risiko einer BPO-Vereinbarung ist für das auslagernde Unternehmen relativ gering, da es sich bei den ausgelagerten Sekundär-Prozessen zumeist um bekannte und erprobte Abläufe handelt, die bei Ausfall des BPO-Anbieters rasch auf einen anderen übertragen werden können.

## 1.6 BPO ist mehr als Infrastruktur-Outsourcing

Die „Übernahme der Verantwortung für Bereitstellung und Betrieb der Infrastruktur für einen oder mehrere Geschäfts-Prozesse“ ist noch kein BPO. Die Auslagerung der Infrastruktur inklusive der Ressourcen und des Personals an den Betreiber zielt auf die rasche Senkung der Fixkosten für die Kunden.

Auf die Übernahme und den Betrieb von Prozess-unterstützenden Infrastrukturen haben sich einige Anbieter konzentriert. Sie übernehmen die Verantwortung für die zum Betrieb der Infrastruktur direkt erforderlichen Service- und Support-Prozesse, jedoch nicht für die auf dieser Infrastruktur laufenden wertschöpfenden Geschäfts-Prozesse.

Das Infrastruktur-Outsourcing ist in hohem Maße auf Kostensenkung ausgelegt und seit etlichen Jahren erprobt. Es erfüllt nicht die Kriterien eines BPO-Ansatzes und erfordert eine klare Trennung der Infrastruktur-Prozesse von den Geschäfts-Prozessen.

Beispiele hierfür sind der Ankauf firmeneigener Immobilien durch eine Betreibergesellschaft mit anschließender Anmietung durch das Unternehmen im Rahmen einer Facility-Management-Vereinbarung oder das klassische „Kantinen-Outsourcing“.

## 1.7 Infrastruktur für geschäftskritische Kern-Prozesse

Beim ITO werden - teilweise oder vollständig - IT-Infrastruktur, Applikationen und Applikations-Management eines Kunden einschließlich der zugeordneten Ressourcen übernommen.

Die primäre Verantwortung für die auf Basis der IT laufenden wertschöpfenden Geschäfts-Prozesse verbleibt beim Unternehmen und definiert somit ein typisches ITO.

IT und Geschäfts-Prozesse sind in der Regel miteinander verzahnt, da Informationstechnologien zahlreiche neue bzw. optimierte Geschäfts-Prozesse erst ermöglichen. Hinzu kommt, dass diese Infrastruktur in weiten Teilen (noch) proprietär bzw. kundenindividuell an die Prozesse angepasst

ist und allgemeingültige, firmenunabhängige Betriebskonzepte sowie Standard-Schnittstellen nur in Ansätzen existieren.

ITO wird so zu einem stets individuellen IT-Projekt, das zudem die Wertschöpfungs-Prozesse direkt oder indirekt beeinflusst. Für das Unternehmen entspricht das Risiko eines ITO-Projektes quasi einer spezialisierten BPO-Vereinbarung zur Auslagerung eines geschäftskritischen Kern-Prozesses – das Unternehmen muss aber selbst weiterhin die Verantwortung für diese Geschäfts-Prozesse tragen.

### 1.8 Vom IT-Outsourcing über das Applikations-Outsourcing zum BPO

In der Tabelle 3 sind noch einmal wesentliche Outsourcing-Modelle prägnant charakterisiert, die zugleich auch Entwicklungsetappen darstellen (vgl. auch Abbildung 2).

*Tabelle 3: Entwicklungsetappen im Outsourcing*

IT-Outsourcing	Die IT des Kunden – mitunter auch die ITK – wird in einem One-to-One-Ansatz von einem Service-Provider übernommen. Das Applikations-Management und die Prozessverantwortung verbleiben beim Kunden.
Selektives Outsourcing	Beim selektiven Outsourcing wird die einem Geschäfts-Prozess zugeordnete ITK - nach Möglichkeit auf der Basis eines dynamischen Modells - einem Service-Provider übergeben. Das kann in einem One-to-One-Ansatz geleistet werden, bei branchenübergreifenden (horizontalen) Prozessen und Funktionalitäten auch in einem One-to-Many-Ansatz. Selektives Outsourcing ist die Antwort auf das gegenwärtige Sourcing-Verhalten vieler Kunden, die so IT-Kosten direkt einem Prozess zuordnen können.
Software as a Service (SaaS)	Bei dem SaaS-Modell werden Branchen-Applikationen (Großkunden und KMU) und Basis-Applikationen (Großkunden) inklusive der IT- und TK-Leistungen in einem One-to-Many-Ansatz bereitgestellt. Die Applikationen sind hochgradig standardisiert und haben definierte Service-Level von der Anwendung über die IT und die für die Anbindung notwendigen Netzwerkleistungen.
Business Process Outsourcing	BPO wird in der Regel in einem One-to-One-Ansatz eingesetzt. Dem BPO-Dienstleister wird die Verantwortung für die ITK und den Prozess übergeben. Seinem Management unterliegt der vollständige Prozess, und er stellt die über die Service-Level vereinbarten Leistungen zur Verfügung.

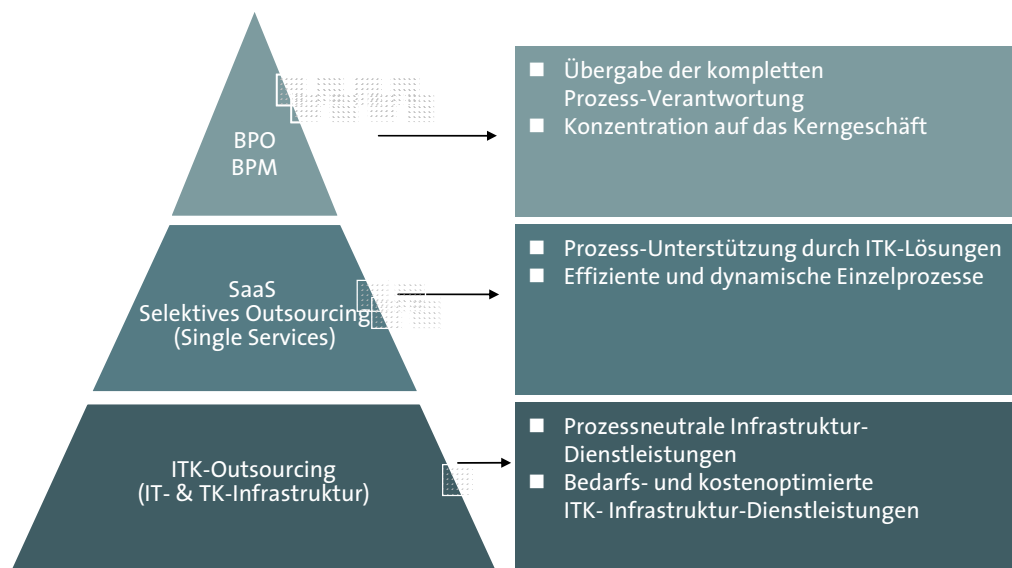


Abbildung 2: Wertschöpfungs-Pyramide

## 2 Strategische Integration von Geschäft und IT

### **Merksatz 2 – Flexibilität von Business und IT als Strategie und Erwartungen an SOA**

Unternehmen müssen sich in einem äußerst dynamischen Wettbewerbsumfeld behaupten. Dafür sind sie so flexibel aufzustellen, dass sie sich den geschäftlichen Herausforderungen mit einer effizienten Unternehmens- und IT-Infrastruktur gewachsen zeigen. Verstanden als strategische Ausrichtung wird Flexibilität ein Differenzierungsmerkmal. Ein Geschäfts-Komponenten-Modell und ein IT-Komponenten-Modell müssen entwickelt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. International wird mit Hochdruck an der Service-orientierten Architektur und ihrer Umsetzung gearbeitet. Die SOA stellt das Äquivalent des Geschäfts-Komponenten-Modells auf IT-Seite dar. Mit diesem Konzept wird die Erwartung verknüpft, den hohen Bedarf der Unternehmen an Flexibilität auch tatsächlich umzusetzen.

#### 2.1 Überblick

Das Kapitel 2 führt die Flexibilität eines Unternehmens als neues Differenzierungsmerkmal ein. Anschließend wird das Referenzmodell von Henderson vorgestellt, das die wesentlichen Zusammenhänge zwischen

- Business und IT auf der einen Seite sowie
  - strategischer und taktisch-operativer Dimension auf der anderen Seite
- aufzeigt.

Dieses „Strategic Alignment Model“ wird danach für

- die Geschäfts-Sicht und
- die IT-Sicht

untersetzt.

Das Geschäfts-Komponenten-Modell findet dabei in der dienstorientierten Architektur auf der IT-Seite seine Entsprechung.

#### 2.2 Flexibilität als Strategie - neues Differenzierungsmerkmal von Unternehmen

Die IT-Bereiche der Unternehmen sind mit mehreren konkurrierenden Anforderungen konfrontiert:

- Auf der einen Seite treibt der Kostendruck die Standardisierung von Prozessen, Infrastrukturen und Tools an.
- Auf der anderen Seite wird eine verbesserte und damit meistens auch unternehmensspezifische Ausrichtung an den Geschäfts-Prozessen gefordert.

Zusätzlich sind diese Geschäftsanforderungen einem ständigen Wandel unterworfen. Märkte, Kundenanforderungen und äußere Bedingungen verändern sich – häufig sogar abrupt. Innovative Technologien bringen zusätzliche Dynamik. Daraus leiten sich zwei Fragen ab:

- Wer unterstützt die Unternehmen bei der Identifizierung von tragfähigen, zukunftsweisenden Technologien?
- Wie kann es gelingen, Unternehmensstrategie und Technologie in Einklang zu bringen?

Nur äußerst selten lassen sich „vorgefertigte“ Reaktionen auf diese neuen Anforderungen definieren. Viel besser ist es, Unternehmen so flexibel aufzustellen, dass sie sich den geschäftlichen Herausforderungen mit einer effizienten Unternehmens- und IT-Infrastruktur gewachsen zeigen.

In flexiblen Unternehmen können die Geschäfts-Prozesse - die durchgängig im gesamten Unternehmen sowie mit den Prozessen wichtiger Partner, Lieferanten und Kunden integriert sind - schnell auf alle Kundenanforderungen, Marktchancen oder externe Risiken reagieren.

In der Abbildung 3 ist beispielhaft dargestellt, welche unterschiedlichen Einflüsse auf Seite der Geschäftsanforderungen oder der Technologieentwicklung auf ein Unternehmen einwirken können.

Für eine adäquate Reaktion auf diese Einflüsse ist es wichtig, Flexibilität als Strategie zu begreifen und Maßnahmen zur Erreichung des gewünschten Flexibilitätsgrades aufzusetzen.

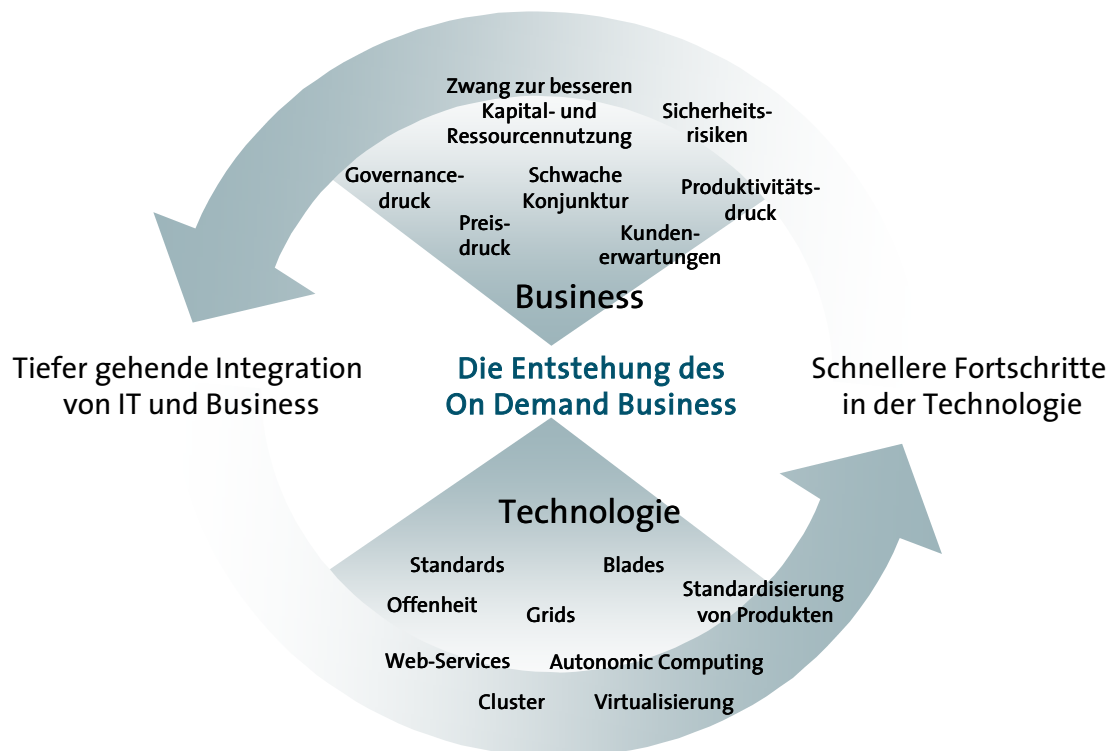


Abbildung 3: Einflüsse auf Unternehmen erfordern Flexibilität als Strategie

Als Basis für solche Maßnahmen und zur Schaffung von Freiräumen für Innovation muss die Flexibilität bereits in der Geschäfts- und IT-Strategie verankert sein. Zusätzlich müssen die Geschäfts- und IT-Prozesse diese strategische Ausrichtung widerspiegeln. Diese Zusammenhänge zeigt die Abbildung 4: Sie stellt ein Referenzmodell mit zentraler Bedeutung für die weiteren Ausführungen dar und wird im Weiteren als „Henderson-Modell“ bezeichnet.

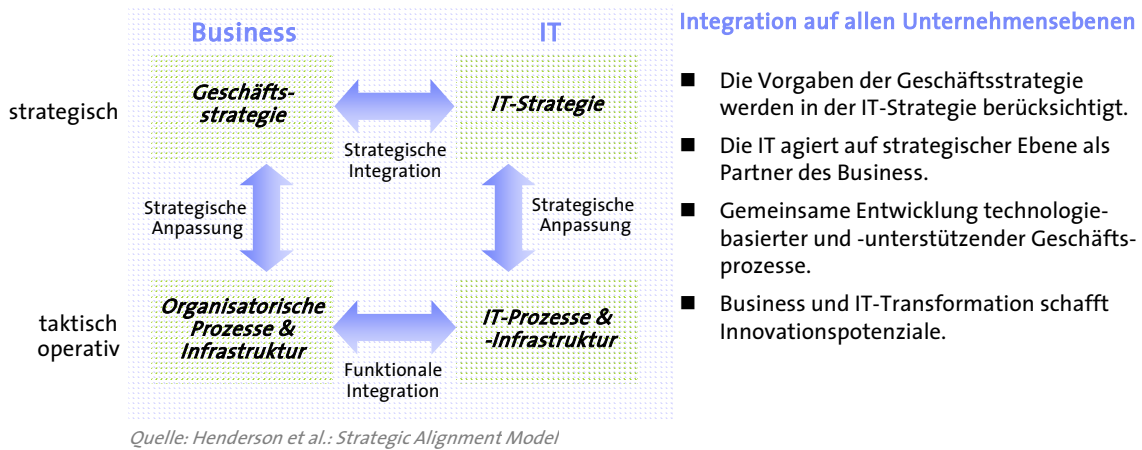


Abbildung 4: Verzahnung von Geschäfts- und IT-Strategie<sup>6</sup>

Die Umsetzung des Henderson-Modells gelingt in Unternehmen nicht kurzfristig und nicht in einem Schritt. Die Lösung besteht in der Differenzierung:

Zur Analyse, für welche Bereiche des Unternehmens welche Maßnahmen notwendig sind, ist eine Komponenten-Sicht auf Unternehmen hilfreich (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6). Zunächst wird die Geschäfts-Sicht untersucht (Abschnitt 2.3). Wie aus der Abbildung 5 ersichtlich ist, werden dabei die beiden linken Quadranten im Henderson-Modell betrachtet.

<sup>6</sup> Vgl.: Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming operations by J C Henderson and N Venkatraman, IBM System Journal, Vol 32, No 1, 1993, Page 4-16

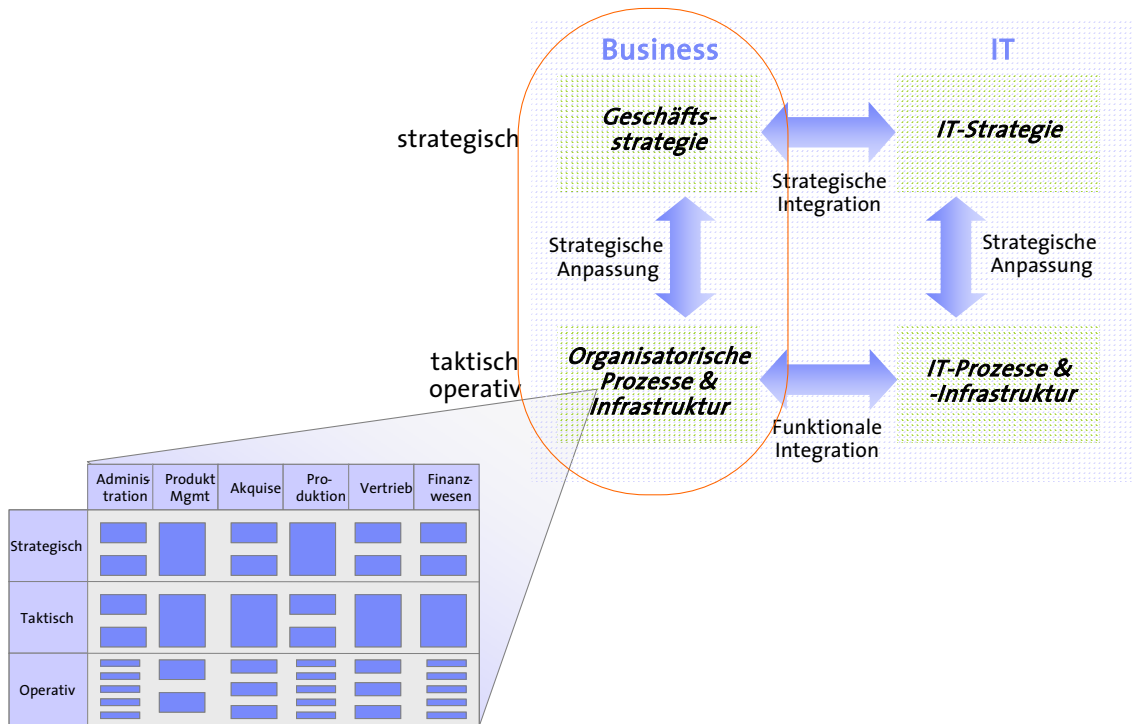


Abbildung 5: Strategic Alignment Model und Geschäfts-Komponenten-Sicht

### 2.3 Zerlegung der Geschäfts-Sicht in Komponenten

Um die für ein Unternehmen relevanten Komponenten zu identifizieren und somit für nachfolgende Analysen zugänglich zu machen, muss in einem ersten Schritt ein branchenspezifisches Referenzmodell an das Unternehmen angepasst werden.

Unabhängig davon, welches Modell für die Zerlegung in Komponenten<sup>7</sup> eingesetzt wird, besteht das Ziel stets in der Identifikation von Geschäfts-Komponenten. Die Zerlegung muss so erfolgen, dass jede Geschäfts-Komponente alle notwendigen Elemente wie Personal, Technologie und Prozesse beinhaltet, um anderen Komponenten „Services“ anzubieten und auf diese Weise den Zusammenhang zum gesamten Unternehmen abzubilden.

<sup>7</sup> Zu Möglichkeiten der Komponenten-Zerlegung vgl. z.B. die Präsentationen von Christiane Eckardt, Detecon International GmbH, Eschborn: „Gestaltung von IT-Prozessen für BPO“ sowie von Bernhard Fischer, SAP AG, Walldorf: „Wertschöpfung durch Prozesszentralisierung und –Outsourcing“ auf dem Meeting des BITKOM-Arbeitskreises „Dienstleistungs-Management und -Standards“, 01. März 2005, Darmstadt.



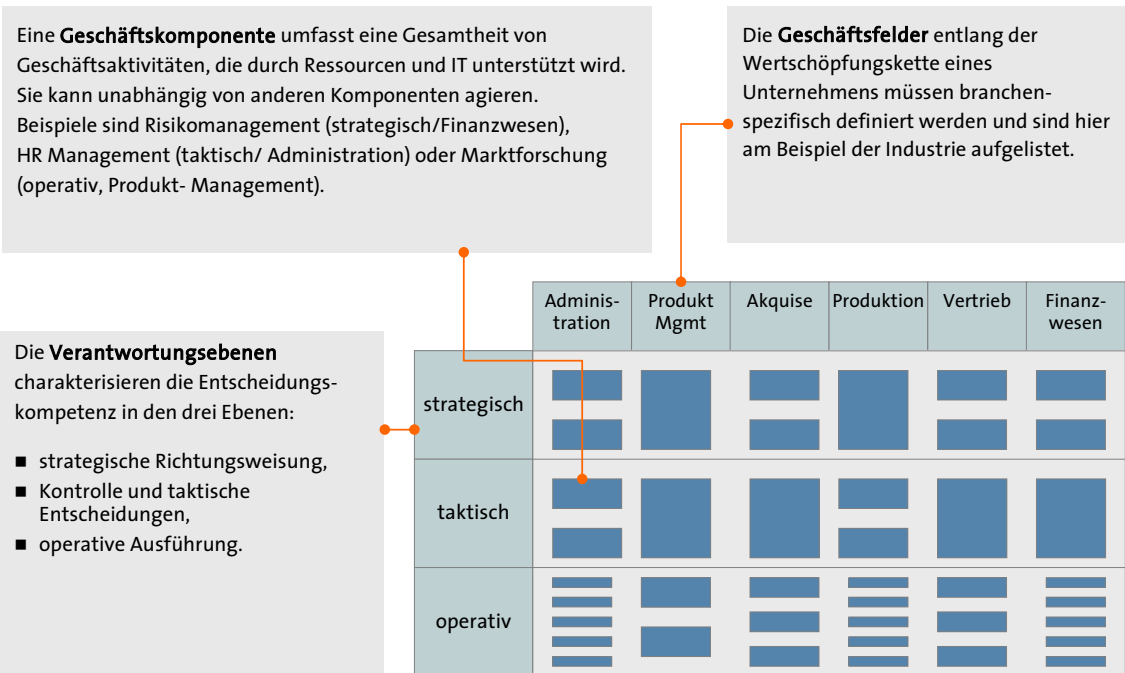


Abbildung 6: Beispiel einer Komponentendarstellung eines Unternehmens

Auf Basis des fertigen Komponenten-Modells können in einem ersten Schritt Analysen durchgeführt werden, um

- die Geschäfts-Komponenten mit der größten Wertschöpfung sowie
- diejenigen Prozesse (z.B. administrative Prozesse) zu identifizieren, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen<sup>8</sup>.

Auf dieser Basis lassen sich unterschiedliche Szenarien analysieren, Strategien entwickeln und zukünftige Organisationsstrukturen definieren (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Beispiele für Szenarienanalysen

Identifikation von Kostentreibern	Auf Basis der identifizierten Kern- bzw. Nicht-Kernkompetenzen lassen sich in der Komponentendarstellung zusätzlich diejenigen Komponenten markieren, deren Key Performance Indicators (KPI) ungünstig sind. Hier ist also das Verhältnis der Kosten zu den Beiträgen zum Unternehmenserfolg nicht ausreichend.
-----------------------------------	---

<sup>8</sup> vgl. die Publikation des BITKOM „BPO – Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland“

Organisationsstruktur	Stellt man die organisatorischen Zugehörigkeiten der Komponenten dar, so lassen sich häufig Überschneidungen, aber auch überflüssige Schnittstellen (intern und extern) und schlecht ausbalancierte Organisationsbereiche identifizieren.
Entwicklung von Sourcing-Strategien	Auf Basis der zuvor gewonnenen Erkenntnisse lassen sich nun <ul style="list-style-type: none"> <li>■ erste potenzielle Kandidaten für ein BPO,</li> <li>■ strategische Bereiche für Investitionen und</li> <li>■ Bereiche, in denen nichts verändert werden muss,</li> </ul> identifizieren und in der Komponentenübersicht darstellen.

Zur überblicksartigen Darstellung der Analyseergebnisse werden die betreffenden Geschäfts-Komponenten im Modell farblich markiert (vgl. Abbildung 7).

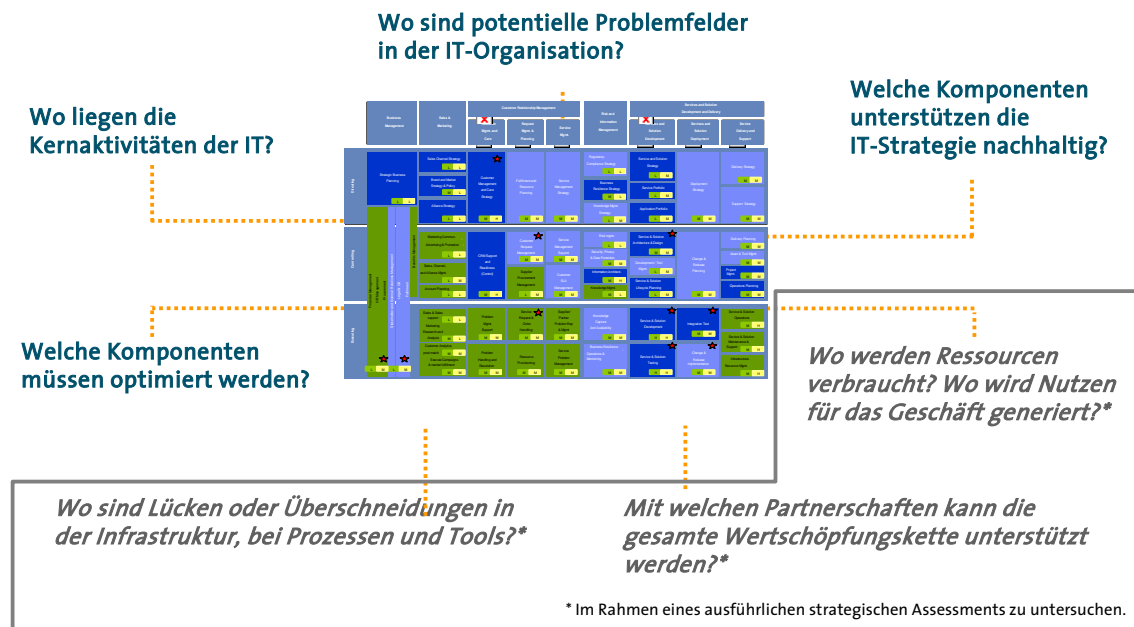


Abbildung 7: Darstellung des Analyseergebnisses im Komponenten-Modell (Beispiel)

Nach Abschluss der ersten Analyse aus Geschäfts-Sicht sind ähnliche Untersuchungen für die IT-Sicht durchzuführen (vgl. Abschnitt 2.4).

## 2.4 Abbildung der Geschäfts-Komponenten auf IT-Komponenten

Bei den Untersuchungen für die IT-Sicht wird in Analogie zur Geschäfts-Sicht verfahren. Entsprechend wird dabei die IT-Sicht aus dem Henderson-Modell auf ein Komponenten-Modell abgebildet (vgl. Abbildung 8). Im Blickpunkt stehen also die beiden rechten Quadranten des Henderson-Modells.

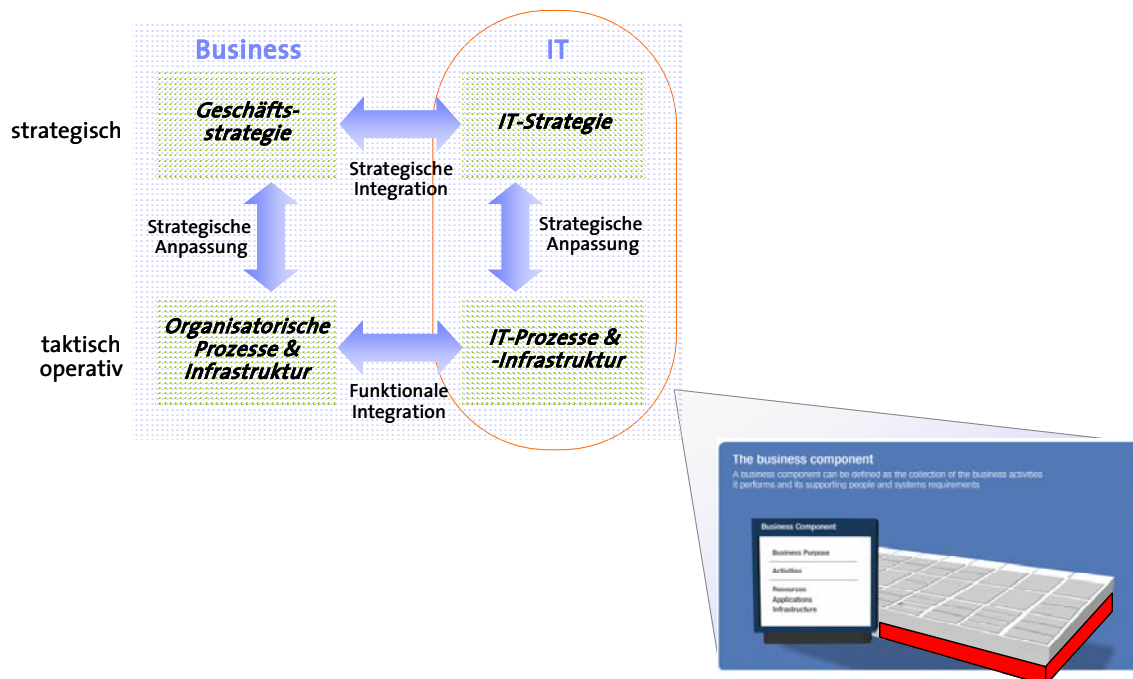


Abbildung 8: Strategic Alignment Model, Geschäfts- und IT-Komponenten-Sicht

Wie sich erkennen lässt, ist dieses IT-Komponenten-Modell zusätzlich direkt mit dem Geschäfts-Komponenten-Modell verbunden.

Wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert, beinhaltet jede Komponente drei Schichten für

- Personal,
- Technologie und
- Prozesse.

In der Analyse kann man zwischen der Personal-, der Technologie- und der Prozess-Sicht wechseln. So lässt sich auch die Technologie-Sicht als eigene Komponenten-Sicht „herausziehen“.

Für ein IT-Komponenten-Modell können nun analoge Analysen unter Berücksichtigung der Vorgaben und Ergebnisse aus der Analyse des Geschäfts-Komponenten-Modells durchgeführt werden. Auf diese Weise könnte beispielsweise herausgefunden werden, dass ein nicht strategisches Geschäftsfeld die meisten IT-Ressourcen verschlingt. Außerdem sollte überprüft werden, inwiefern die eingesetzte Technologie überhaupt die Möglichkeit bietet, Teile davon - gemeinsam mit dem zugehörigen Geschäfts-Prozess - aus dem Unternehmen herauszulösen.

## 2.5 SOA als Analogie in der Technologie zum Geschäfts-Komponenten-Modell

Aus den Abschnitten 2.3 und 2.4 drängt sich eine Frage geradezu auf: Wie lassen sich die Vorteile einer Betrachtung der Geschäfts-Sicht auf Komponenten-Ebene auch auf Design und Implementierung von Infrastruktur und Applikationen übertragen?

Weltweit arbeiten Hardware- und Software-Hersteller daran, die Einsatzfähigkeit ihrer Produkte durch Modularisierung und Einführung standardisierter Schnittstellen zu erhöhen.<sup>9</sup> Flexibleren Einsatzmöglichkeiten steht auf der anderen Seite jedoch eine erhöhte Komplexität im Architekturdesign gegenüber.

In diesem Zusammenhang ist die „Service Oriented Architecture“ (SOA oder auch dienstorientierte Architektur) hervorzuheben - „ein Systemarchitektur-Konzept, das die Bereitstellung fachlicher Dienste und Funktionalitäten in Form von Services vorsieht. Ein Service ist in diesem Kontext eine Funktionalität, die über eine standardisierte Schnittstelle in Anspruch genommen werden kann.

Die SOA sieht eine Menge voneinander unabhängiger, lose gekoppelter Dienste vor. Ein Dienst wird von einem Service-Provider angeboten. Ein Service Consumer stellt eine Anfrage (Service Request) an einen Dienst und bekommt daraufhin eine Antwort (Service Response) vom Anbieter.“<sup>10</sup>

Mit dem innovativen SOA-Konzept wird die Erwartung verknüpft, den hohen Bedarf der Unternehmen an Flexibilität auch tatsächlich umzusetzen. Diese Architektur steht aus diesem Grund zurzeit im Fokus aller großen Hersteller und Consulting-Unternehmen. Erste Referenz-installationen lassen die Erwartung aufkommen, dass ab 2007 Unternehmen vermehrt SOA-Projekte in Angriff nehmen werden.

In der SOA findet das Geschäfts-Komponenten-Modell auf der IT-Seite seine Entsprechung. Diese Architektur kennzeichnet die gegenwärtige Evolutionsphase der IT (vgl. Abbildung 9): Dies zeigt sich beispielsweise auch in der Verbreitung von Web-Services, die als typische Ausprägung von Service-orientierten Architekturen gelten.

---

<sup>9</sup> Dieser Ansatz wurde durch die Open-Source-Bewegung noch verstärkt.

<sup>10</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Service\\_Oriented\\_Architecture](http://de.wikipedia.org/wiki/Service_Oriented_Architecture) (10.01.2006)

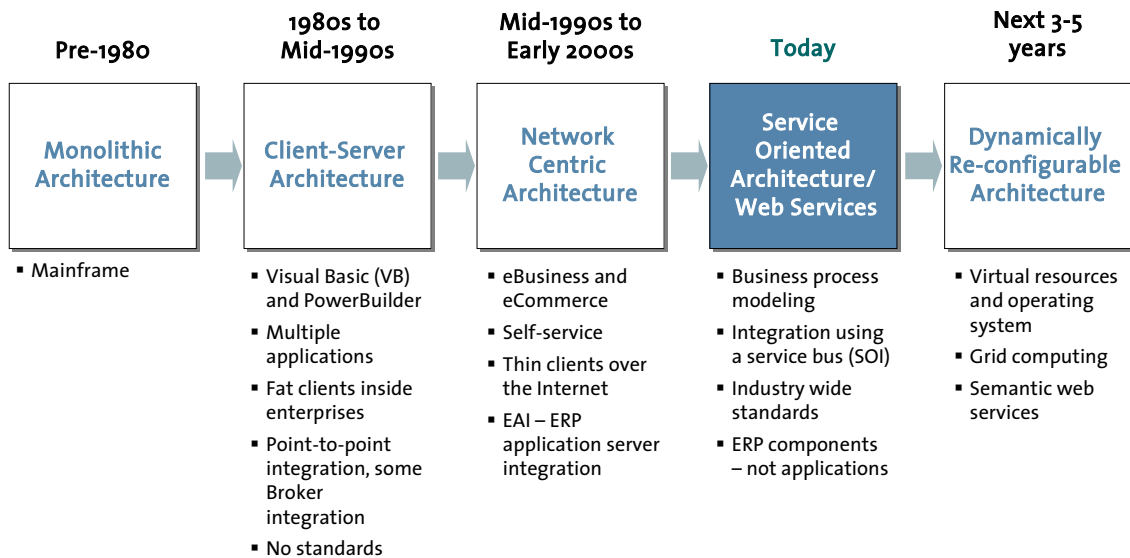


Abbildung 9: Service Oriented Architecture im IT-Evolutionspfad

## 2.6 Bewertung der strategischen Integration zwischen Geschäft und IT

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Berücksichtigung der Geschäfts-Sicht in der IT eine ständig wachsende Aufmerksamkeit zuteil wird. Dies hat auf der IT-Seite bereits zu neuen Architekturmethoden, Technologien und weiteren Anpassungen geführt, um die neuen Anforderungen erfüllen zu können. Die Service- und Geschäftsorientierung des IT-Bereichs in Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung, um erfolgreich einzelne Geschäfts-Prozesse aus den Unternehmen herauszulösen und damit BPO zum Durchbruch zu verhelfen.

## 3 Einflüsse von BPO auf die IT-Gestaltung

### **Merksatz 3 – Voraussetzungen vor und während der Umsetzung von BPO**

BPO ist Outsourcing in der zweiten Generation. Der verbesserte Geschäftsnutzen von BPO im Vergleich zur ersten Generation stellt sich nur unter bestimmten Voraussetzungen ein. So müssen die Geschäfts-Prozesse modular strukturiert sein und der IT-Bereich muss Service-orientiert agieren, wobei die Umsetzung der „IT Infrastructure Library“ von herausragender Bedeutung ist. Weil in einem Service-orientierten IT-Betrieb IT-Services bereits auf der Basis der Anforderungen der Geschäfts-Prozesse definiert, gemessen und geleitet werden, lassen sich ein bestimmter Geschäfts-Prozess und die dazugehörigen IT-Services als eine Einheit vergleichsweise leicht aus dem Unternehmen herauslösen und an einen BPO-Anbieter übergeben. Unter den Faktoren, die in der Umsetzung von BPO-Projekten bedacht und gesteuert werden sollten, sind die Schnittstellen von besonderer Bedeutung, die aus der Prozess-, Technologie- und Organisations-Sicht gestaltet werden müssen.

### 3.1 Überblick

Während das Kapitel 2 die Integration von Business und IT auf der strategischen Ebene behandelte, konzentriert sich das Kapitel 3 auf die operativ-taktische Ebene, die durch die unteren beiden Quadranten im Henderson-Modell (vgl. Abbildung 4) widerspiegelt wird.

Was muss ein Unternehmen tun, um seine Bereitschaft für BPO zu entwickeln? Dieser Frage wird in den Dimensionen

- Organisation und Menschen,
- Prozesse und
- Tools bzw. Technologie

nachgegangen.

### 3.2 BPO stellt Anforderungen an die IT-Gestaltung

#### 3.2.1 Service-Orientierung – Voraussetzung für BPO

Beim BPO geht es um Geschäft-Prozesse - und nicht mehr nur um IT-Prozesse oder um komplette IT-Bereiche. Das bedeutet, dass der IT-Bereich in der Lage sein muss, auf die geänderten Anforderungen vor und während des Outsourcings zu reagieren. Diese Anforderungen werden in den Abschnitten 3.2.2 und 3.2.3 dargestellt.

BPO kann man auch als Outsourcing der zweiten Generation ansehen. Der Unterschied zwischen BPO und dem ITO der ersten Generation lässt sich gut im Henderson-Modell darstellen (vgl. Abbildung 10).

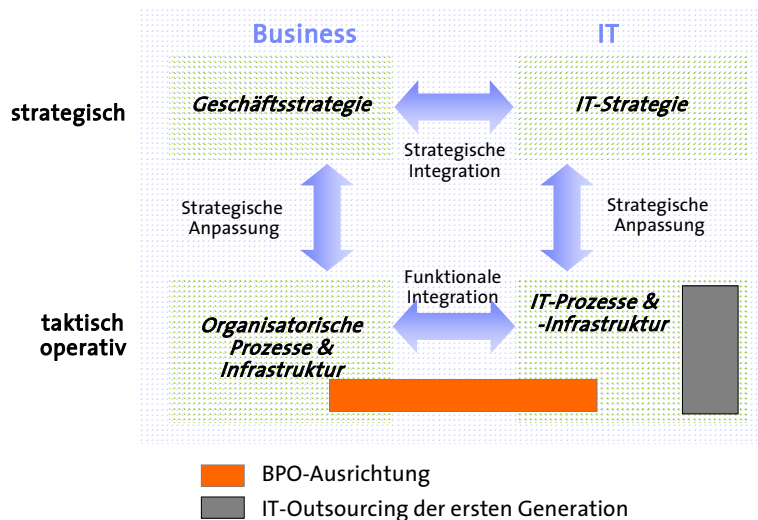


Abbildung 10: Strategic Alignment Model und die Outsourcing-Varianten

Der verbesserte Geschäftsnutzen von BPO im Vergleich zum Outsourcing der ersten Generation stellt sich nicht automatisch ein. Vielmehr müssen dazu mehrere Voraussetzungen erfüllt sein:

- BPO sollte auf geeignete Geschäfts-Prozesse beschränkt werden.
- Die Geschäfts-Prozesse müssen modular strukturiert sein (vgl. Abbildung 6).

- Der IT-Bereich muss auf BPO vorbereitet sein, indem er sich selbst als IT-Service-Dienstleister ausgerichtet hat und Service-orientiert agiert.

### 3.2.2 Anforderungen an die IT aus Sicht der Organisation und der Prozesse

In diesem Zusammenhang ist die „IT Infrastructure Library“ (ITIL) von herausragender Bedeutung.

Die ITIL ist „ein in Großbritannien entwickelter Leitfaden zur Unterteilung der Funktionen und Organisation der Prozesse, die im Rahmen des Service-orientierten (im Gegensatz zum Technologie-orientierten) Betriebs einer IT-Infrastruktur eines Unternehmens entstehen (IT-Service-Management).“

Vor allem in Großbritannien und den Niederlanden ist die Organisation dieser Prozesse nach ITIL ein weit verbreiteter Standard, in Deutschland wächst die Bedeutung ebenfalls stetig. ITIL ist in einer Reihe von Büchern definiert, die vom Office of Government Commerce (OGC), einer Stabstelle der Regierung von Großbritannien, herausgegeben werden.

ITIL versucht keine endgültige und umfassende Standardisierung, sondern verfolgt einen sogenannten "Best Practice" Ansatz. Dabei werden in der Praxis erfolgreiche Modelle und Organisationsformen so beschrieben, dass sie von jeder Organisation beliebig adaptierbar sind und somit auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden können.<sup>11</sup> Es verwundert daher nicht, dass ITIL

<sup>11</sup> Vgl. Wikipedia ([http://de.wikipedia.org/wiki/IT\\_Infrastructure\\_Library](http://de.wikipedia.org/wiki/IT_Infrastructure_Library)), 10.01.2006

in vielen Design- und Implementierungs-Projekten umgesetzt wird und seit geraumer Zeit große Beachtung erfährt.

Mit der ITIL-Umsetzung können sich Unternehmen auf BPO vorbereiten. Wie auch im Komponenten-Modell sind drei Sichten wichtig, um die Voraussetzungen für BPO herzustellen (vgl. Abbildung 11):

- Organisation und Menschen,
- Prozesse,
- Tools und Technologie.

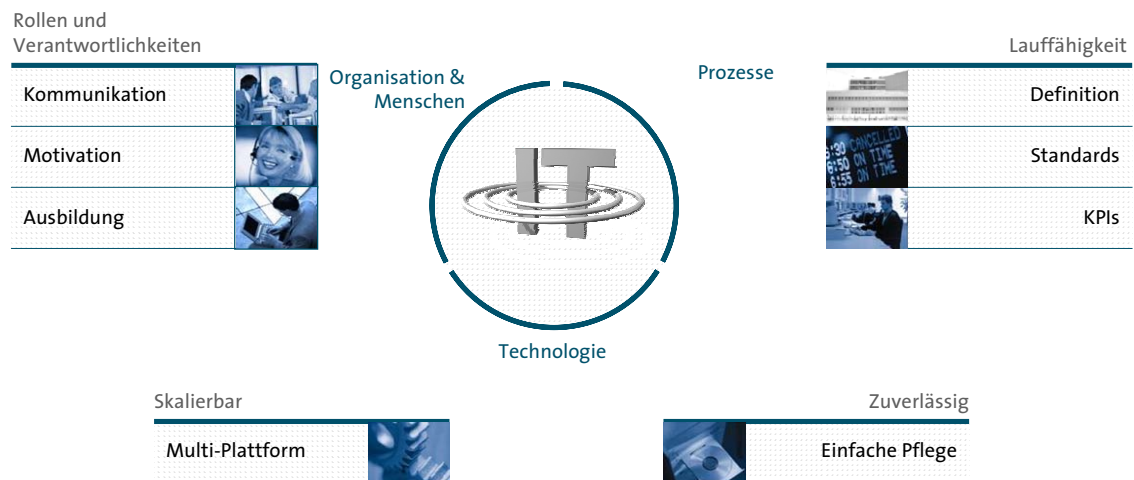


Abbildung 11: Drei Sichten einer integrierten Betrachtung

Warum nun ist die Service-Orientierung (gemäß ITIL oder ähnlicher Ansätze) als Voraussetzung für BPO so wichtig?

Beim BPO gehen - im Gegensatz zum Outsourcing der ersten Generation - Geschäfts-Prozesse mit den dazugehörigen IT-Prozessen, den Anwendungen bzw. Anwendungsmodulen und Teilen der IT-Infrastruktur auf einen Outsourcing-Provider über. Gerade weil in einem Service-orientierten IT-Betrieb IT-Services bereits auf der Basis der Anforderungen der Geschäfts-Prozesse definiert, gemessen und geleitet werden<sup>12</sup>, lassen sich ein bestimmter Geschäfts-Prozess und die dazugehörigen IT-Services als eine Einheit vergleichsweise leicht aus dem Unternehmen herauslösen und an einen BPO-Anbieter übergeben.

<sup>12</sup> Dieser Prozess wird als IT-Service-Level-Management (SLM) bezeichnet.



Die IT-Services erbringen hingegen den definierten Leistungsumfang wiederum durch Nutzung unterschiedlicher IT-Prozesse. Diese Prozesse funktionieren auf Basis der Infrastruktur und Anwendungen sowie der Organisation bzw. der dort arbeitenden Personen (vgl. Abbildung 12).

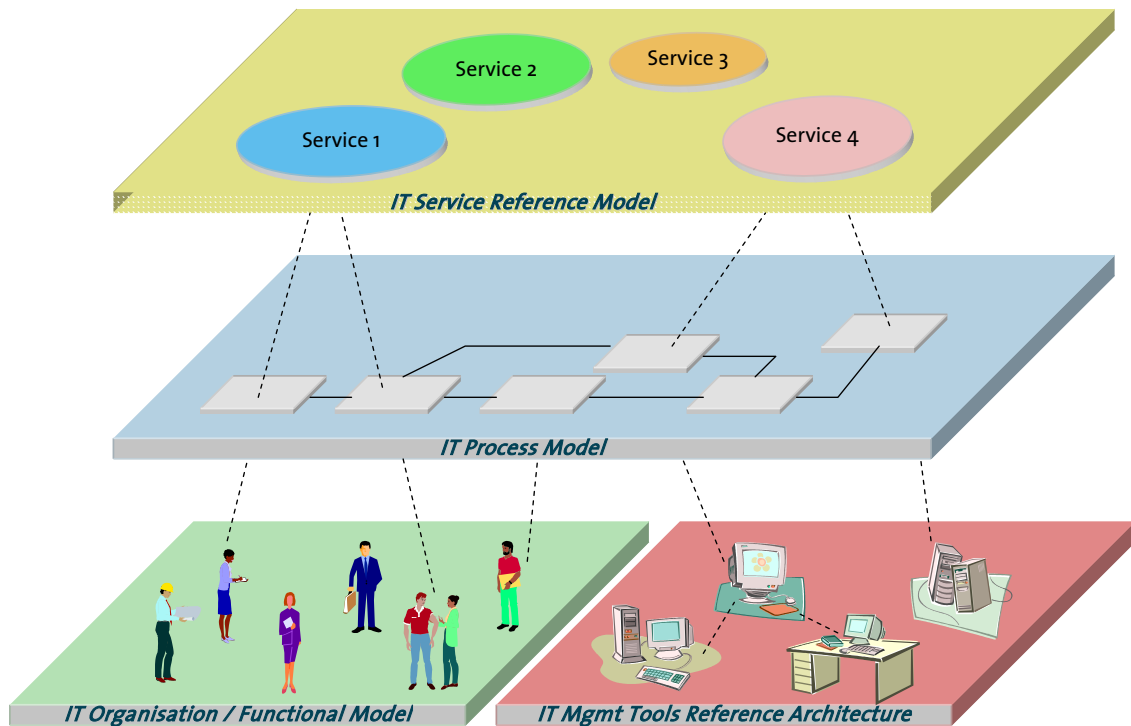


Abbildung 12: Service, Prozess, Infrastruktur, Anwendungen und Organisation

Ganz unabhängig von der Vorbereitung auf BPO bringt die Einführung eines Service-orientierten IT-Betriebs auf der Basis von ITIL zahlreiche Vorteile (vgl. Tabelle 5):

Tabelle 5: Vorteile aus der Implementierung von ITIL

Strategische Ziele des ITIL-Einsatzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Produktivität, geringere Kosten und erfolgreicher ROI</li> <li>■ Verbesserte und flexiblere Ausrichtung der IT auf die Geschäfts-Prozesse</li> </ul>
Operative Ziele des ITIL-Einsatzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der IT-Dienstleistungs-Qualität</li> <li>■ Ausrichtung der Dienstleistungen an den Anforderungen der Kunden</li> <li>■ Höhere Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Weniger Aufwand und größere Sicherheit bei der Entwicklung von Prozessen und der nachfolgenden Tool-gestützten Implementierung</li> <li>■ Etablierung von konsistenten, nachvollziehbaren Abläufen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>

In ITIL spielt die Standardisierung eine wichtige Rolle. Für BPO liegen deren Vorteile unmittelbar auf der Hand: Sind die IT-Prozesse an einem Standard ausgerichtet und branchenübergreifend

weitgehend identisch aufgesetzt, können die IT-Prozesse deutlich schneller, einfacher und kostengünstiger von einem BPO-Anbieter übernommen werden.

Fehlende Standardisierung würde bedeuten, dass der BPO-Dienstleister die individuellen IT-Prozesse seiner Kunden einführen oder den Kunden an seine bereits eingeführten IT-Prozesse gewöhnen müsste.

Die Implementierung von ITIL gewinnt angesichts der Forderung, Unternehmen auf Basis der ITIL-Definition zu zertifizieren, eine zusätzliche Bedeutung<sup>13</sup>.

### 3.2.3 Anforderungen an die IT aus der Sicht der Technologie

Die dargestellten neuen Einflüsse auf die Organisation und die Prozesse führen fast immer zwangsläufig auch zur Weiterentwicklung der Technologie und damit zu Technologiesprüngen. Nachdem mit Bezug auf die Geschäftsprozesse bereits im Abschnitt 2.5 auf die SOA eingegangen worden war, soll im Abschnitt 3.2.3 die Technologie-Entwicklung am Beispiel der Prozess-Unterstützung der IT-Prozesse aufgezeigt werden.

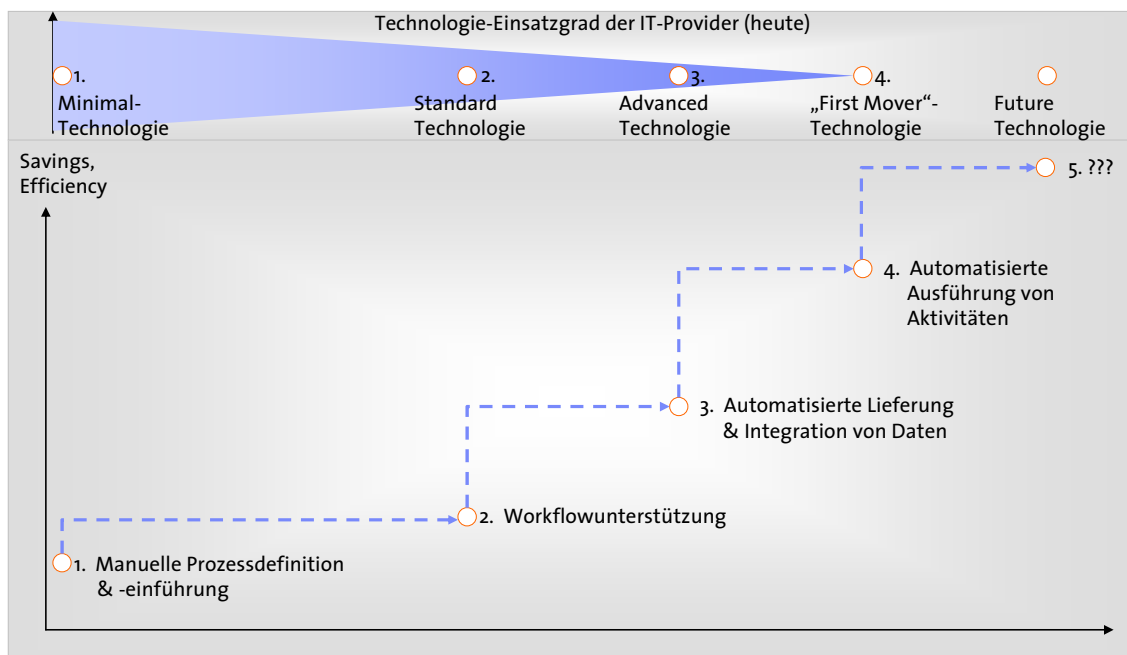


Abbildung 13: Evolution der Tool-Unterstützung für IT-Service-Management Prozesse

<sup>13</sup> Auf diese Forderung reagierte die britische Standardisierungsbehörde mit der Entwicklung des BS15000 Qualitätsstandards für Service-Management. Dieser Standard wurde kürzlich in einen weltweit gültigen ISO-Standard (ISO 20000) überführt.

Die Idee zur Abbildung von Arbeitsabläufen in Prozessen und Rollen ist bereits etabliert und in vielen Organisationen umgesetzt. Prozesse lassen sich zunächst auch weitgehend ohne Technologieunterstützung einführen (vgl. Stufe 1 in Abbildung 13). Um den Ablauf der Prozesse effizienter zu gestalten, hat sich eine automatisierte Weiterleitung von Aktivitäten mittels Workflow-Technologie etabliert (vgl. Stufe 2 in Abbildung 13).

Den Trend zur Prozess-Standardisierung aufgreifend, stellten auch immer mehr Hersteller von Workflow-Tools vorgefertigte Abläufe zur Unterstützung der standardisierten ITIL-Prozesse mit dem Ziel her, die Implementierungszeiträume deutlich zu verkürzen.

Dabei ist zu beachten, dass neben einem vorgefertigten Workflow deutlich mehr Aktivitäten erforderlich sind, um einen Prozess einzuführen. Dazu gehören z.B.

- die organisatorische Verankerung,
- die Schnittstellen-Definition zu anderen Prozessen, die eventuell noch nicht durch Workflows gestützt ablaufen, und zu Daten.

So erklären sich die Bestrebungen der Tool-Hersteller, neben der Zertifizierung des ITIL-Know-hows von Experten auch eine Zertifizierung ihrer Tools zu erreichen<sup>14</sup>.

Zweifellos sind Workflow-gestützte Tools hilfreich. Mit der Einführung weiterer spezialisierter Tools lassen sich noch deutlich mehr Automatisierungs- und Integrationseffekte erreichen. Als Beispiel für die Daten-Integration sei auf Configuration- und Asset-Management-Datenbanken verwiesen, die einen erheblichen Mehrwert für alle ITIL-Prozesse bieten und die Umsetzung gesetzlicher Regelungen zur Inventur und Lizenzverwaltung erleichtern. Außerdem müssen das Service-Level-Management und viele weitere Prozesse mit aktuellen Betriebsdaten versorgt werden, um den IT-Betrieb steuern und auf Ausnahmestände reagieren zu können. Diese Daten werden durch geeignete Systems-Management-Tools geliefert (vgl. Stufe 3 in Abbildung 13).

Die nahe Zukunft führt sicherlich zur weiteren Erschließung des Automatisierungs-Potenzials durch autonome Tool-Funktionalitäten und damit zu einer mehr und mehr sich selbst steuernden Infrastruktur (vgl. Stufe 4 in in Abbildung 13). So sind bereits erste Installationen im Einsatz, die auf Basis von Event-Monitoring Fehler selbstständig bemerken und reparieren bzw. Gegenmaßnahmen ergreifen. Mit folgendem Beispiel kann das illustriert werden (vgl. Abbildung 14):

---

<sup>14</sup> Bis heute ist dazu allerdings keine weltweit gültige Norm verfügbar. Es gibt lediglich Ansätze einzelner Unternehmen, deren Geschäftsmodell hauptsächlich in der Durchführung von Zertifizierungen und Schulungen besteht.

1. Ein Monitoring-Tool erkennt, dass sich die Antwortzeiten einer Applikation ständig verschlechtern. Es droht eine Verletzung der Service-Level-Agreements (SLA).
2. Aufgrund dieses Events wird eine regelbasierte Aktion ausgelöst, die automatisch einen neuen virtuellen Server für die betreffende Applikation installiert, konfiguriert und in Betrieb nimmt.
3. Über entsprechende Lastverteil-Mechanismen wird der neue Server für die Applikation gleichmäßig in die Abarbeitung der Transaktionen eingebunden.
4. Die Antwortzeiten verbessern sich, es ist keine Verletzung des Service-Levels mehr zu befürchten.

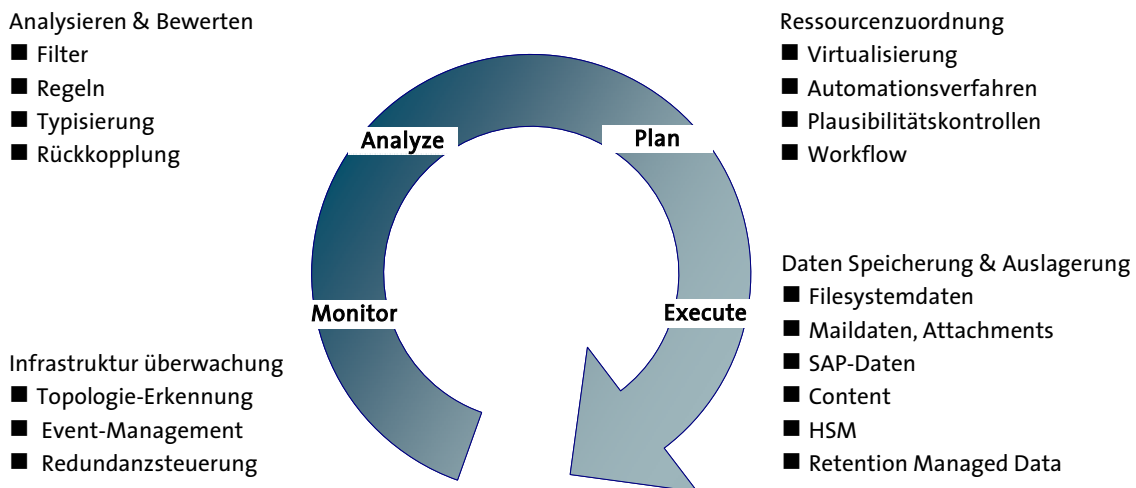


Abbildung 14: Autonome Reaktion von IT Systemen auf Störungen

Zum Beispiel erweist sich bei der weiteren Automatisierung (vgl. Stufe 4 in in Abbildung 13) weniger die bereits zur Verfügung stehende Technik als Problem, sondern vielmehr die enorm große Zahl unterschiedlicher möglicher Ereignisse, auf die adäquat reagiert werden muss. Hier ist das menschliche Gehirn der Technik weiterhin deutlich überlegen. Außerdem muss noch an der Automatisierbarkeit der Aktionen gearbeitet werden.

An die Prozesse gestellte Anforderungen - wie insbesondere die modulare Herauslösbarkeit - müssen in gleicher Weise auch von den Tools und Applikationen erfüllt werden. Das ist bereits bei deren Design zu bedenken. Hierbei kommt als wichtigste Methodik die bereits auf Seite 28 charakterisierte Service Oriented Architecture zum Einsatz. Neben der Herauslösbarkeit von Prozessen geht es auch darum, freiwerdende Ressourcen schnell und flexibel anderen Aufgaben zuzuordnen oder sie abzugeben. Dies lässt sich mit virtuellen Serverkonzepten erreichen.

Im Rahmen von BPO-Betrachtungen lohnt es sich, das Standardisierungs-Potenzial der typischen für BPO geeigneten Geschäfts-Prozesse zu untersuchen. Dafür ist allerdings kein weltweiter Stan-

dard verfügbar. Da die für BPO geeigneten Prozesse<sup>15</sup> häufig von nationalem Recht abhängig sind, sind der weltweiten Standardisierung Grenzen gesetzt.<sup>16</sup>

Zusammenfassend wird bezüglich der BPO-Anforderungen an die Technologie bzw. Tools eingeschätzt, dass das Einsparungs-, Effizienzsteigerungs- und Flexibilitäts-Potenzial mit den Evolutionsstufen in Abbildung 13 zunimmt; ungeachtet dessen haben immer noch viele IT-Service-Provider nicht die zweite und dritte Stufe erklommen. Dies liegt häufig an „Einstiegshürden“. Im Rahmen der Workflow-Betrachtung kann die Technologie nur Organisation und Prozesse unterstützen - sollten also hier bereits Defizite liegen, lassen sich auch die Technologie- und Tool-Potenziale nur schwer nutzen. Insbesondere jedoch bei den neuen Technologien werden Erfahrungen von den „First Movers“ gesammelt, die später die Einführung auf breiter Basis ermöglichen.

### 3.3 Nutzen von IT-Service-Management als Grundlage für BPO

Service-Orientierung und Standardisierung sind schon länger am Markt etabliert. Gleichwohl weisen aktuelle Umfragen auf ein immer noch erhebliches Potenzial für ITIL und IT-Prozess-Einführungen hin (vgl. Abbildung 14).

---

<sup>15</sup> z.B. HR, Rechnungswesen, Anlagenbuchhaltung etc.) – vgl. BITKOM-Publikation „BPO – Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland“

<sup>16</sup> Eher scheint eine De-facto-Standardisierung auf Tool-Ebene vorzuherrschen, da für diese Geschäfts-Prozesse überwiegend SAP eingesetzt wird. Bei einer detaillierten Betrachtung stellt man fest, dass die meisten SAP-Installationen stark an die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse angepasst sind. Entsprechend unscharf ist der Standard ausgeprägt.

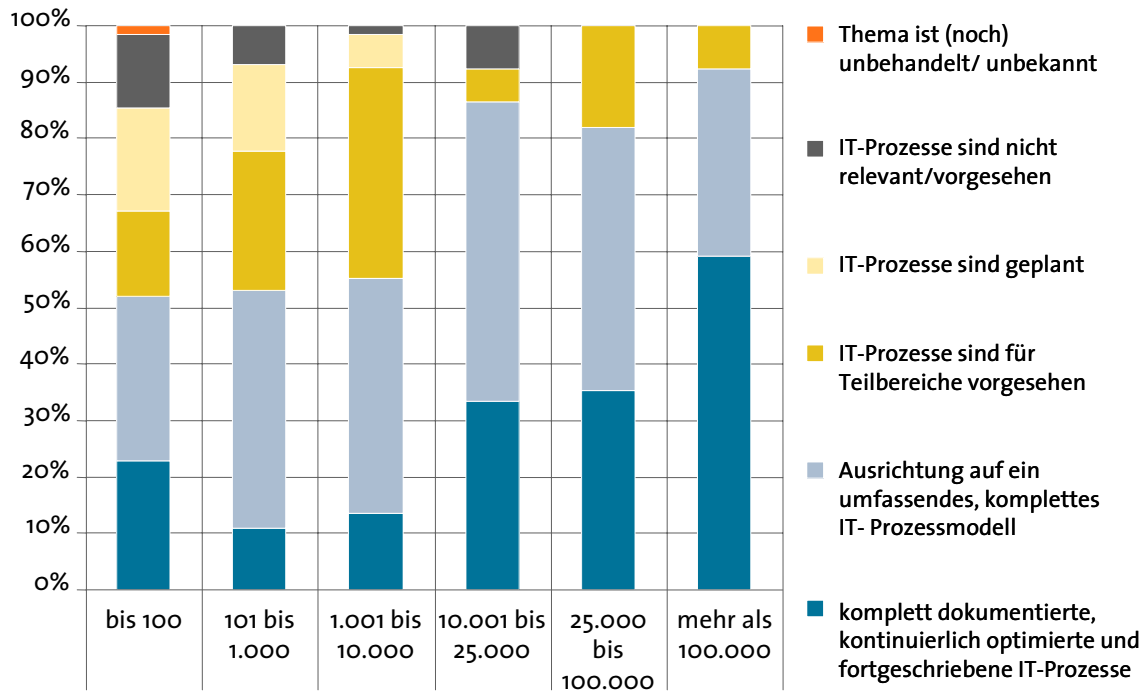


Abbildung 15: IT-Service-Management Prozesse in deutschen Unternehmen<sup>17</sup>

Komplexe Prozess-Einführungsprojekte scheitern häufig, zumeist weil die organisatorischen Veränderungen nicht die erforderliche Beachtung finden. Ungeachtet dessen zeigen Umfrageergebnisse, dass mit steigendem Reifegrad der IT-Prozesse auch deutliche Kostenvorteile erzielt werden können (vgl. Abbildung 16).

<sup>17</sup> Quelle: Schmidt, Rainer (2004): IT-Service-Management – Aktueller Stand und Perspektiven für die Zukunft. 4. itSMF Kongress, Hamburg 2004. Vgl. [http://www.itsmf.de/upload/events/Auswertung\\_ITIL-Studie.pdf](http://www.itsmf.de/upload/events/Auswertung_ITIL-Studie.pdf) (Download 02.08.2006)

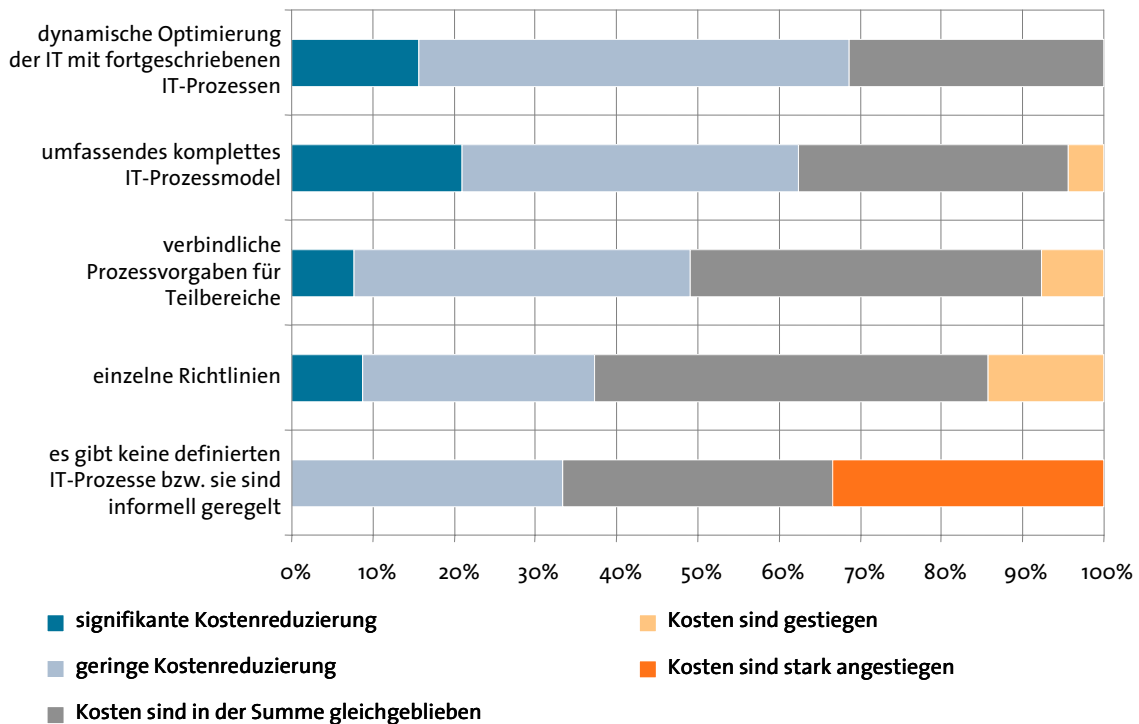


Abbildung 16: Kostenentwicklung und Reifegrad der IT-Service-Management-Prozesse<sup>18</sup>

Bei der Erschließung von Kostensenkungs-Potenzialen spielen neben der Service-orientierten Ausrichtung der IT-Prozesse auch die unterstützenden Tools eine wichtige Rolle. Der Einsatz der beschriebenen Technologie ist zurzeit noch investitionsintensiv. Gerade das macht ihren Einsatz jedoch für hochspezialisierte Unternehmen mit hohem Aufkommen und standardisierten Abläufen interessant. Zukünftig werden gerade aus diesem Grunde die BPO-Anbieter Vorreiter im Einsatz dieser Technologien sein und sich auf diesem Wege Kostenvorteile für den IT-Betrieb von Geschäfts-Prozessen erarbeiten, wie sie für die Kunden nicht in Reichweite sind.

### 3.4 Anforderungen an Schnittstellen in der Realisierung eines BPO-Projekts

#### 3.4.1 Bedeutung von Schnittstellen

Neben den Voraussetzungen, die vor dem Beginn eines BPO-Projektes erfüllt sein sollten, gibt es auch eine Reihe von Faktoren, die in der Umsetzung von BPO-Projekten bedacht und gesteuert werden sollten. Von besonderer Bedeutung sind dabei Schnittstellen (vgl. Abbildung 17). Ihre Gestaltung soll nachfolgend wieder aus der Prozess-, Technologie- und Organisations-Sicht erörtert werden. Die Problematik wird in der Abbildung 17 dargestellt: Die Schnittstellen, die

<sup>18</sup> Quelle: vgl. Fußnote 17

vorher intern gehandhabt wurden, müssen beim Herauslösen des orange dargestellten BPO-Ziel-Prozesses nun zwischen den beiden Vertragspartnern neu abgestimmt werden.

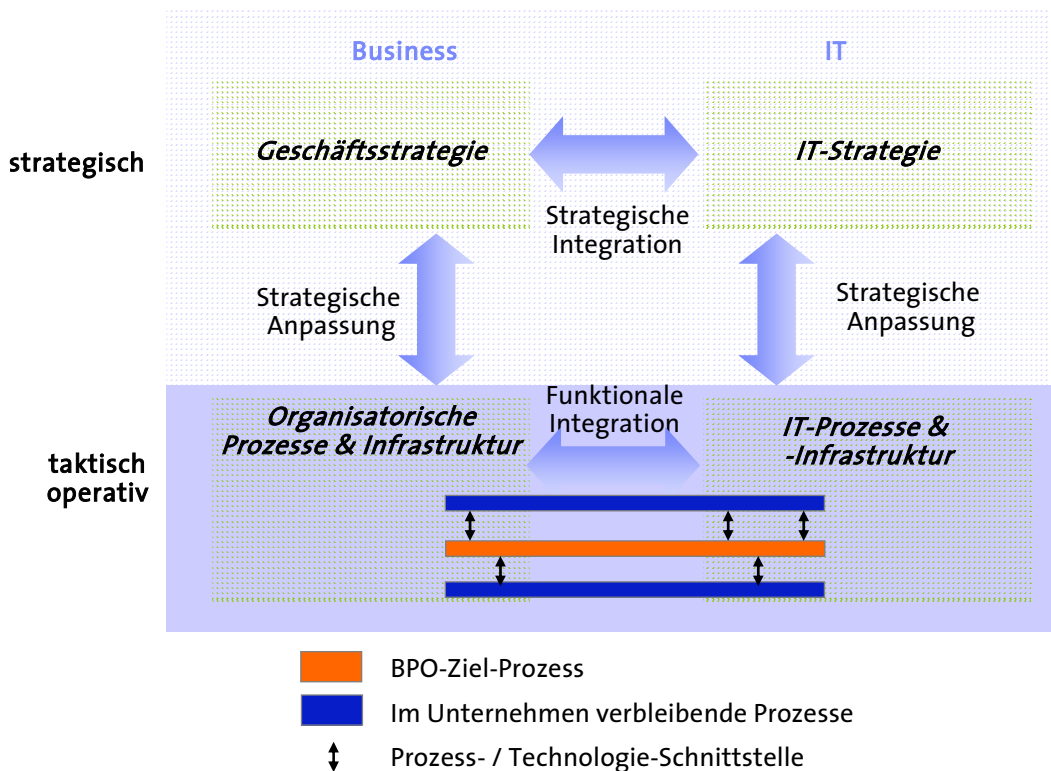


Abbildung 17: Schnittstellen zwischen herausgelösten und verbleibenden Prozessen

### 3.4.2 Schnittstellen im Bereich Prozesse und Organisation

Wie im Abschnitt 3.2.2 dargestellt, sind die Unternehmen im Vorteil, die bereits auf Basis eines eingeführten und standardisierten IT-Prozess-Modells arbeiten. In diesem Fall müssen nur die bestehenden Aktivitäten analysiert und die „Rollen“ an den BPO-Anbieter abgegeben werden – in der Abbildung 18 betrifft das z.B. die eingerahmte Rolle 2. Gegebenenfalls werden zusätzliche einzelne Aktivitäten von einem Rollen-Band ins nächste verschoben oder neu definiert, um die aus BPO erwachsenden Anforderungen bezüglich der Umorganisation von Rollen abzubilden.



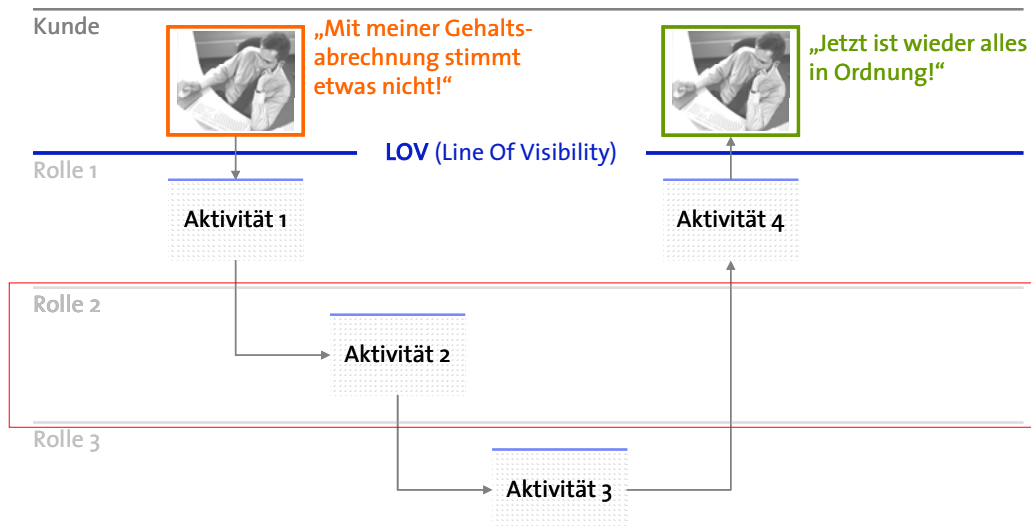


Abbildung 18: Prozess-Definition mit rollenbasierter Prozess-Modellierungs-Methodik

Außerdem müssen die Schnittstellen zwischen den einzelnen IT-Prozessen auf Konsistenz geprüft und ggf. ein Änderungsverfahren für Prozesse definiert werden. Greift beispielsweise ein Prozess des Kunden auf einen neuerdings im Verantwortungsbereich des BPO-Anbieters liegenden Prozess zu, müssen sich beide Partner vor zukünftigen Änderungen ihrer Prozesse verständigen, um die Konsistenz der Prozess-Schnittstelle sicherzustellen.

Ist noch kein Prozess-Modell eingeführt, so muss das nachgeholt werden, um die Arbeitsteilung zwischen BPO-Anbieter und -Kunden genau zu definieren. Dieser zusätzliche organisatorische Änderungsaufwand kann ein Unternehmen leicht überfordern und so das gesamte Projekt gefährden.

Bei einem potenziellen BPO-Projekt sollten zunächst auf oberster Ebene das Rahmenwerk und die Prinzipien für die IT-Governance - die Steuerungswerkzeuge für den IT-Bereich - überprüft werden. Hier gilt es insbesondere, in bestimmten Bereichen neue bzw. geänderte Anforderungen und damit mögliche Änderungen aufzudecken, zu analysieren und die notwendigen Änderungen zu definieren und abschließend umzusetzen. Zu diesen Bereichen gehören:

- strategische Ziele
- Leitlinien
- Führungsinstrumente
- Prinzipien und Regelwerke
- Gremien-Zusammensetzungen
- Übertragung bzw. Übernahme von neuen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (auf Basis der definierten und ggf. angepassten Prozesse und der dort definierten Rollen) auf neue oder existierende Stellen und Personen
- Neugestaltung und Ausbalancierung von Organisationseinheiten.

Da bei einem BPO-Projekt stets Mitarbeiter direkt betroffen sind, ist ein ganz besonderes Augenmerk auf die Steuerung der organisatorischen Veränderungen<sup>19</sup> zu legen. Sonst wird der Erfolg des Gesamtprojekts gefährdet<sup>20</sup>.

Insgesamt lässt sich eine Tendenz zum Abbau von Hierarchie-Ebenen beim Kunden zugunsten vernetzter und komplexerer interorganisatorischer Beziehungen zwischen BPO-Anbieter und BPO-Kunden feststellen (vgl. Abbildung 19). Das gilt verstärkt bei der Vergabe von Geschäfts-Prozessen an unterschiedliche Anbieter. Die erfolgreiche Arbeit in einer Multi-Vendor-Beziehung erfordert deshalb eine hohe Prozess-Disziplin.

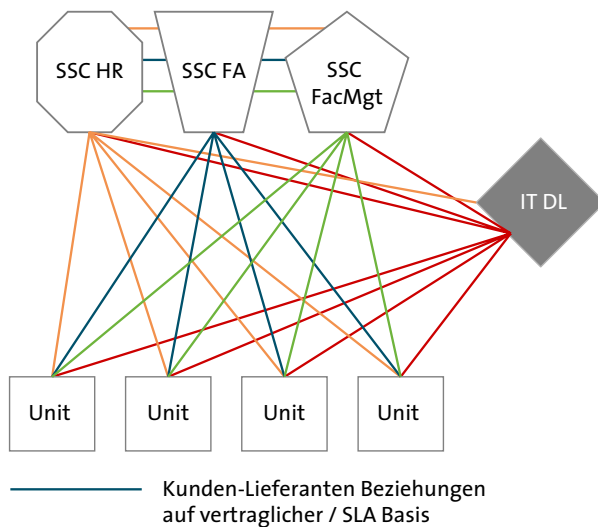


Abbildung 19<sup>21</sup>: Änderungen in der Organisation aufgrund von BPO

Die Etablierung von Shared Service Centern<sup>22</sup> hat zwangsläufig zur Folge, dass vernetzte Kunden-Lieferanten-Beziehungen entstehen. Die Zeit ist vorbei, in der "ein Chef das Sagen" hatte. Vielmehr regeln vertragliche Festlegungen bzw. interne Service-Level Vereinbarungen die geschäftlichen Beziehungen. Wenn Hierarchie durch Verträge oder Vereinbarungen ersetzt wird, bedeutet das nicht, dass es „lockerer“ zugeht. In der Praxis wird es eher wesentlich härter: Interne Kunden verhalten sich immer mehr wie die "echten" Kunden, und die erwarten ganz selbstverständlich, dass

- die Versprechungen des Lieferanten eingehalten werden,
- Fehler schnell bereinigt werden,
- bei Reklamationen nicht auf das Rechthaben gepocht, sondern der Reklamationsgrund beseitigt wird.

<sup>19</sup> Organizational Change'

<sup>20</sup> vgl. Quelle in Fußnote 8

<sup>21</sup> Vgl. Christiane Eckardt, Detecon International GmbH, Eschborn: „Gestaltung von IT-Prozessen für BPO“, Vortrag auf dem Meeting des BITKOM-Arbeitskreises „Dienstleistungs-Management und -Standards“, 01. März 2005, Darmstadt.

<sup>22</sup> Für Shared Services bieten sich zuerst Querschnittsaufgaben wie HR, Finance, IT, Facility-Management usw. sowie „Commodities“ in spezifischen Geschäfts-Prozessen wie Call Center, Zahlungsabwicklung oder Logistik an. BPO zu einem externen Leistungserbringer ist nur eine andere juristische Spielart des Modells.

### 3.4.3 Schnittstellen im Bereich Technologie

Im Vergleich zu den Prozess-Schnittstellen haben Daten- und Tool-Schnittstellen häufig einen noch höheren Komplexitätsgrad. Die benötigten Daten-Schnittstellen müssen neu definiert, implementiert und getestet werden, wenn der BPO-Anbieter aufgrund von Kostenvorteilen den Geschäfts-Prozess oder Teile davon mit anderen Tools hinterlegt. Zusätzlich müssen völlig neue Aspekte wie beispielsweise die Sicherheitsprinzipien und Architekturen überdacht werden, wenn Unternehmensdaten zwischen BPO-Anbieter und -Kunden über das Internet ausgetauscht werden sollen.

Außerdem ist zu definieren, wie mit zukünftigen Anforderungen des BPO-Kunden umgegangen wird. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn die Anforderungen nicht in die Architektur des BPO-Anbieters passen und mit den Anforderungen anderer Kunden in Konflikt geraten. BPO-Anbieter und -Kunde sind letztlich beide auf eine modulare und flexible Infra- und Anwendungsstruktur angewiesen: Sie unterstützt auf Kundenseite ein flexibles Outsourcing und auf Dienstleisterseite flexible Angebote.

Zur Entwicklung eines Service-orientierten IT-Betriebs kann beispielsweise ein Web-Service-basiertes Objekt-Modell genutzt werden (vgl. Abbildung 20).

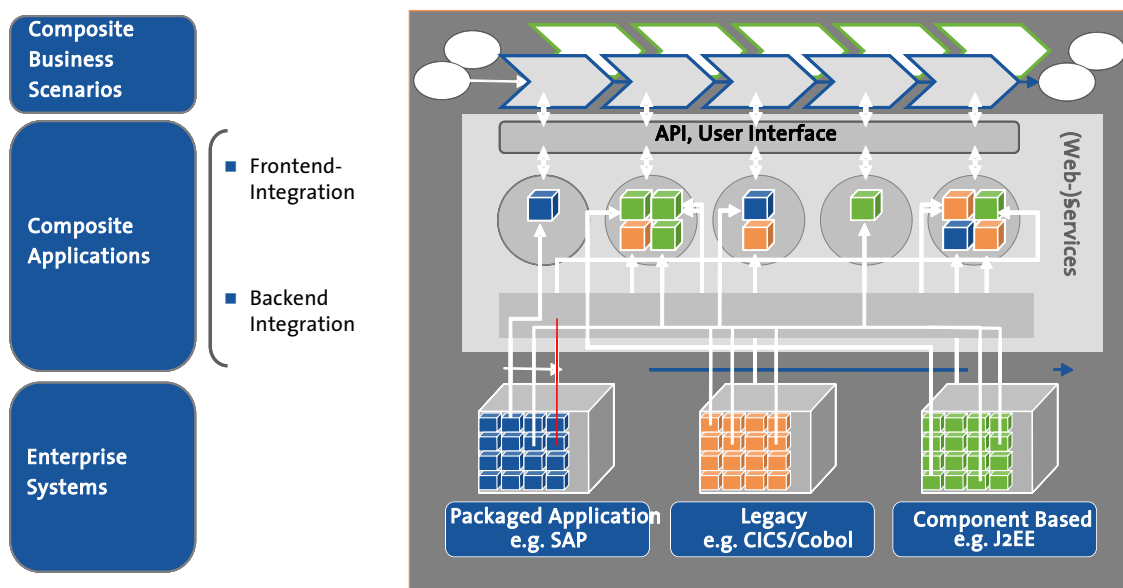


Abbildung 20: Web-Service-basiertes Objekt-Modell für den Service-orientierten IT-Betrieb<sup>23</sup>

In der Abbildung 20 ist zu beachten, dass SOA keine Technik, sondern vielmehr eine Organisationsform mit Technikerunterstützung ist. Eine SOA kann man kann nur etablieren, indem

<sup>23</sup> Quelle: Vgl. Fußnote 21

man bei den Komponenten der Geschäfts-Prozesse beginnt. Deren (intelligente) Definition verlangt intensive Arbeit, und oftmals schrecken Firmen schon davor zurück. Erst bei übereinstimmender Klarheit, was eine Komponente im Sinne der Geschäfts-Logik ausmacht, kann diese in Software gegossen werden.

Eine neue Qualität wird dann erreicht, wenn die großen Standardsoftware-Pakete die SOA-Versprechen wirklich halten und der Anwender Bausteine unterschiedlicher Hersteller einschließlich eigenentwickelter Bausteine beliebig miteinander kombinieren kann. Bis diese Vision Wirklichkeit wird, wird noch etwas Zeit vergehen. Aber wer für die Zukunft gerüstet sein will, definiert seine Komponenten und orientiert Anwender und IT-Personal auf die Wahrnehmung der neuen Rollen des Geschäfts-Prozess-Designers und IT-Architekten oder Kundenberaters.

## 4 Service-Level in der IT und im Business

### *Merksatz 4 – Erweiterung des SLA-Konzepts für Geschäfts-Prozesse*

Service-Level-Agreements gehen über den Betrieb von Infrastrukturkomponenten und Anwendungen hinaus, indem sie auch die Steuerung der Verfügbarkeit und Kapazität für den Service auf einem zuvor gemeinsam definierten Level umfassen. Das Konzept für das Service-Level-Management lässt sich weitgehend unverändert auch auf BPO übertragen. Da jedoch die Leistungserbringung des Geschäfts-Prozesses selbst im Vordergrund steht, muss dieser den Gegenstand des Vertrages zwischen BPO-Anbieter und -Kunde sein. Dazu müssen spezifische KPIs für die zu erbringende Leistung im Geschäfts-Prozess definiert und entsprechende Grenzwerte vereinbart werden.

Für Geschäfts-Prozesse wird das SLA-Modell um eine Hierarchieebene erweitert. Was die Operational-Level-Agreements für die SLAs waren, sind nun die ehemaligen SLAs für die neue Ebene der Leistungsvereinbarungen des Geschäfts-Prozesses, welche wiederum als BP-SLAs oder Business Process Service-Level-Agreements bezeichnet werden.

### 4.1 Überblick

Das Kapitel 4 beschreibt, welche Erweiterungen am Konzept der Service-Level-Agreements vorgenommen werden müssen, um auch für Business Process Outsourcing anwendbar zu werden.

### 4.2 SLA<sup>24</sup>-Konzepte

Service-Level-Agreements (SLA) bilden im Rahmen der ITIL „Best-Practice“-Definitionen den Kern für die neue Ausrichtung auf die Service-Orientierung. Die lange dominierende Technologie-Orientierung in der Unternehmens-IT hatte bedeutet, dass dem Kunden „ein Stück Technologie“ zur Verfügung gestellt wurde, mit dem er oft genug allein blieb, wenn es um die Unterstützung der Geschäfts-Prozesse ging.

Die grundlegende Idee der SLAs besteht nun darin, dem Kunden für seine geschäftlichen Anforderungen genau den IT-Service zu bieten, den er benötigt. Der Wandel der Denkweise von der herkömmlichen Betrachtungsweise der IT als monolithischer Technologie-Block zum Service-orientierten Dienstleister ist in der Abbildung 21 dargestellt.

---

<sup>24</sup> SLA beziehen sich im Weiteren immer auf IT-SLA, es sei denn, es wird explizit von Business Process SLAs – BP-SLA – gesprochen.

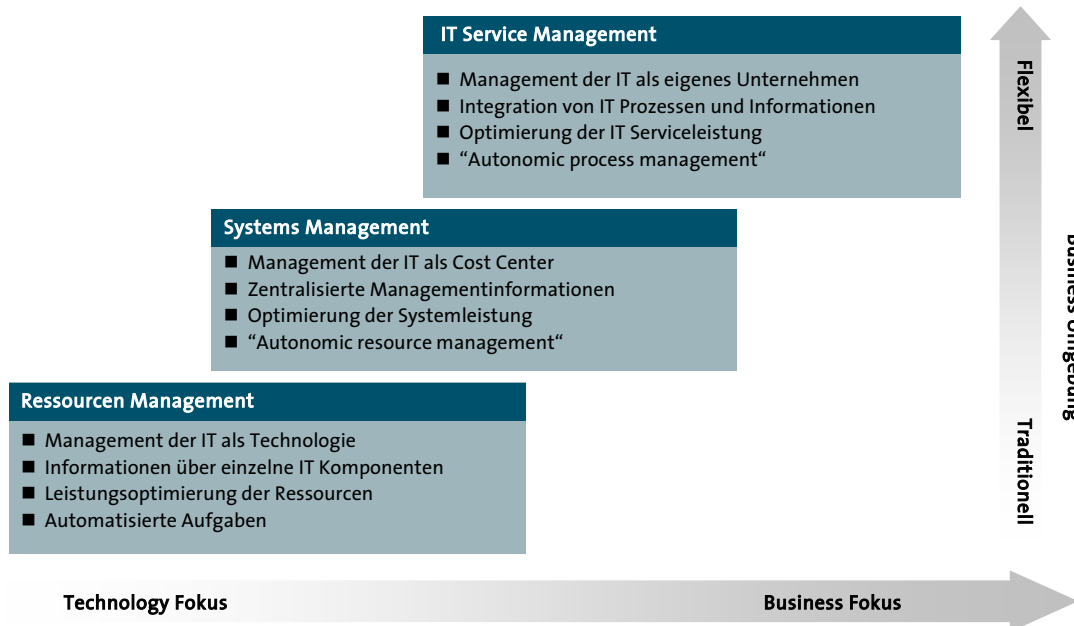


Abbildung 21: Wandel vom Technologie- zum Service-Fokus

Service-Level-Agreements gehen über den Betrieb von Infrastrukturkomponenten und Anwendungen hinaus, indem sie auch die Steuerung der Verfügbarkeit und Kapazität für den Service auf einem zuvor gemeinsam definierten Level umfassen. Dem Kunden ist es gleichgültig, ob sein Service nicht läuft, weil der Server streikt oder das Netzwerk defekt ist. Er nimmt den Service als „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ wahr. Der Wechsel von der Sicht einer IT-Abteilung auf die Sicht des Kunden erfordert auch neue Mess- und Reporting-Funktionalitäten.

Aus Kundensicht ist ein SLA also ein monolithischer Block. Aus Sicht der IT-Abteilung muss für die Zwecke der Steuerung ein SLA aus vielen Komponenten bestehen. Aus interner Sicht bleibt auch weiterhin wichtig, ob eine Störung von einem Server oder vom Netzwerk ausgeht, da sie sonst nicht beseitigt werden kann.

Zur Vereinbarung von Kapazitäten und Verfügbarkeiten mit dem Kunden muss die Leistungsfähigkeit der einzelnen IT-Komponenten natürlich bekannt sein. Um dies sicherzustellen und auch über mehrere SLAs hinweg steuern zu können, werden „Operational-Level-Agreements“ (OLAs) genutzt.

Ein vereinfachtes Beispiel soll das illustrieren: Ein Unternehmen besitzt eine Kapazität von 2 TB Plattenspeicher. In einem SLA werden 1,5 TB Speicher zugesichert, in einem weiteren 0,75 TB. Damit steht in Summe zu wenig Plattenplatz zur Verfügung. Es muss also aus IT-Sicht SLA-„übergreifend“ gesteuert werden.

Gemäß der ITIL-Definition werden interne Operational-Level-Agreements als OLAs bezeichnet, während Vereinbarungen mit externen Dienstleistern als „Underpinning Contracts“ (UC) bezeichnet werden.

Die Abbildung 22 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den IT-Elementen, den darauf vereinbarten OLAs und den mit den Kunden vereinbarten SLAs sowie den Prozess von der Vereinbarung der SLAs mit dem Kunden über die Überwachung der SLAs, die Erstellung der SLA-Berichte bis hin zum Review Meeting, welches wiederum Einfluss auf ein bestehendes SLA haben oder zu neuen SLAs führen kann.

Zum Beispiel basiert Service A (vgl. Abbildung 22) auf den Elementen A und B und dem externen Lieferanten A. Dies könnte beispielsweise die Elementkette mit den Infrastrukturkomponenten eines zentralen Servers (Element A), eines dezentralen Servers (Element B) und der dazugehörigen WAN-Verbindung (externer Lieferant A) abbilden. Um im SLA eine Aussage zur Verfügbarkeit machen zu können, müssen die Verfügbarkeiten der genannten Elemente ebenfalls bekannt sein, um die Gesamtverfügbarkeit berechnen zu können.

Jeder Service basiert auf unterschiedlichen Infrastruktur-Elementen. Diese sind beispielhaft in der Abbildung 22 mit einem Kreuz markiert. Für jedes Infrastruktur-Element muss deshalb ein OLA bzw. UC vereinbart werden, damit das SLA abgesichert ist. Aus der Summe der einzelnen Infrastruktur-Elemente eines SLAs ergibt sich somit die Elementkette, die auch Basis für eine vollständige SLA-Überwachung und das Monitoring ist.

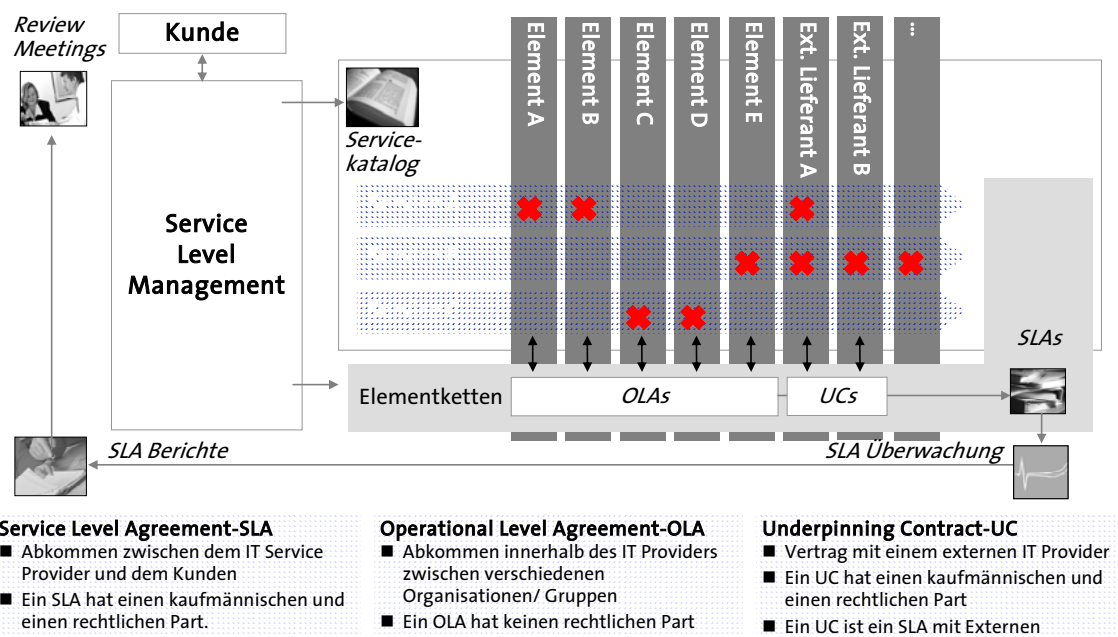


Abbildung 22: SLA-Bestandteile und SLA-Prozess

Zur SLA-Überwachung sind zunächst einmal geeignete Messwerkzeuge erforderlich. Für die Feststellung und das Reporting, ob und in welcher Güte die SLAs eingehalten wurden, müssen bestimmte Kennzahlen (so genannte Key Performance Indicators oder KPIs) definiert werden. Sie legen fest, wie die vereinbarten Leistungsdaten ermittelt werden. KPIs sind somit immer auch Bestandteil des SLAs selbst. So müssen beispielsweise für einen KPI einer Anwendung bezüglich

Verfügbarkeit neben der Rechenregel auch noch die Messpunkte und -verfahren an den betroffenen Infrastruktur-Elementen definiert werden.

In Ergänzung zum o.g. Beispiel würde dies bedeuten, dass im SLA festgelegt werden muss, wie die Verfügbarkeit der einzelnen Komponenten gemessen wird (z.B. monatliche oder jährliche Betrachtung), damit im Streitfall nicht mit zweierlei Maß gemessen wird.

Ein Beispiel zeigt, wie unterschiedlich identisch benannte Messwerte ausgelegt werden können: Verfügbarkeiten lassen sich auf Basis unterschiedlicher Zeiträume messen – sie sind meist auf das Jahr oder den Monat bezogen. Der Unterschied ist nicht unerheblich, 99% Verfügbarkeit im Monat bedeutet (bei einem Service-Zeitraum von 7x24) eine maximale Ausfallzeit von 432 min. (ca. 7 Stunden), 99% Verfügbarkeit im Jahr bedeutet eine maximale Ausfallzeit von 5256 min. (ca. 3,5 Tage). Chancen und Risiken halten sich bei der Auswahl des Betrachtungszeitraums die Waage, während man mit 10 Stunden Ausfallzeit im Monat bei jahresbasierter Rechnung den SLA-Wert – im Gegensatz zur monatsbasierten Betrachtungsweise - noch nicht verletzt hat, führt ein großer Ausfall von 4 Tagen im Januar bereits dazu, dass für alle weiteren Berichte des laufenden Jahres der SLA-Wert nicht mehr eingehalten werden kann. Im Umkehrschluss führt ein beliebig langer Ausfall während eines Monats immer nur dazu, dass der SLA-Wert für den aktuellen Monat verletzt wird. Im beschriebenen Beispiel wäre deshalb bei der monatsbasierten Betrachtung die Motivation, den SLA-Wert für Februar und alle folgenden Monate einzuhalten, sehr viel größer, als wenn bei der jahresbasierten Betrachtung bereits im Januar der Misserfolg des kompletten Jahres feststeht.

Um die Vereinbarung von SLAs einfacher und effizienter zu gestalten, ist es für die IT-Bereiche sehr wichtig, einen Service-Katalog zu erstellen. Dieser Service-Katalog beinhaltet eine Beschreibung der Services - inklusive aller möglichen Ausprägungen (z.B. unterschiedliche Verfügbarkeiten) und den dazugehörigen Preisen - die ein IT-Bereich anbieten kann (vgl. Abbildung 23).

Die Struktur eines Services im Service-Katalog ist wie folgt festgelegt:

- Ein Service (A) kann in mehreren Ausprägungen angeboten werden (A1, A2).
- Jede Service-Level-Ausprägung basiert auf Operational-Level-Agreements, die wiederum auf ein Infrastruktur-Element referenzieren.
- Auch für die Infrastruktur-Elemente kann es unterschiedliche Ausprägungen von Operational-Levels geben (X1 oder X2).



## Servicekatalog

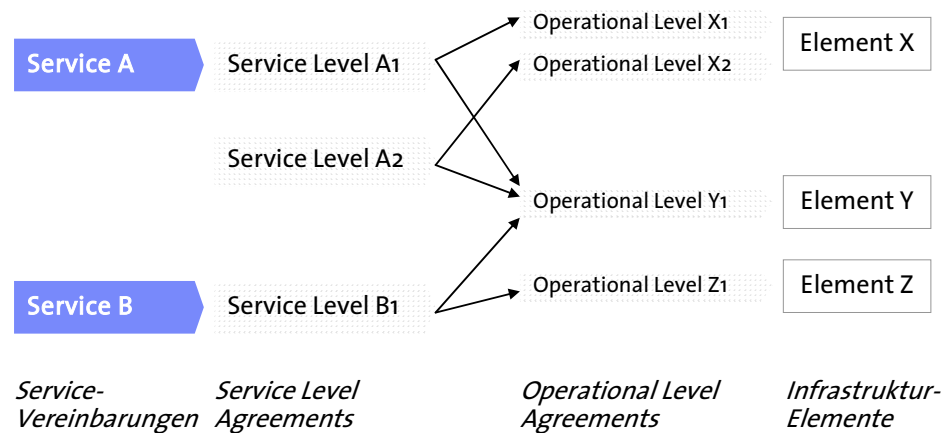


Abbildung 23: Aufbau eines Service-Katalogs

Der Service-Katalog spiegelt also das Portfolio des IT-Bereichs wider und bildet damit die Grundlage für sämtliche Service-Level-Verhandlungen. Anforderungen, die nicht im Service-Katalog abgebildet sind, müssen vor einer eventuellen Vereinbarung auf Machbarkeit und Architekturkonformität untersucht und mit einem Preis versehen werden.

Die Ziele, die mit Hilfe des Service-Level-Managements verfolgt werden, sind in der Tabelle 6 zusammengefasst.

*Tabelle 6: Ziele im Service-Level-Management*

- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Kundenanforderungen und Kosten der Services
- Messbare Service-Standards
- Etablierung einer Dienstleistungs-Beziehung Kunde – Lieferant
- Bessere Spezifikation und Kenntnis der Service-Anforderungen
- Reduzierung von ungeplanter Arbeitslast (Workload)
- Höhere Flexibilität und Reaktionsbereitschaft der Service-Lieferanten
- Budget-Kontrolle
- Aktives Management von Services
- Vorhersage von Service-Volumina

### 4.3 Kennzeichen von Business Process Service-Level-Agreements (BP-SLAs)

Das Service-Level-Management-Konzept lässt sich weitgehend unverändert auch auf BPO übertragen. Geht man davon aus, dass für alle bereits geleisteten IT-Services bereits SLAs vereinbart sind, so dürfte sich bei einem Outsourcing des Geschäfts-Prozesses an den SLAs selbst nichts ändern.

Da jedoch die Leistungserbringung des Geschäfts-Prozesses selbst im Vordergrund steht, muss dieser den Gegenstand des Vertrages zwischen BPO-Anbieter und -Kunde sein. Dazu müssen spezifische KPIs für die zu erbringende Leistung im Geschäfts-Prozess definiert und entsprechende Grenzwerte vereinbart werden. Dies kann mitunter schwieriger sein als für die IT-basierten KPIs, da eine automatisierte Messung der Indikatoren bei den Geschäfts-Prozessen nicht immer möglich sein wird.

Die SLAs für den IT-Service sind innerhalb dieser Vereinbarung für den BPO-Kunden nicht mehr direkt sichtbar, sondern implizit in der Leistungsvereinbarung enthalten – für den Kunden ist es unerheblich, ob der Service nicht funktioniert, weil ein LKW oder ein Server defekt ist.

Für den BPO-Anbieter sind sie natürlich weiterhin von hoher Bedeutung, um den Geschäfts-Prozess in der vereinbarten Qualität zu erbringen. Damit wurde das SLA-Modell um eine Hierarchieebene erweitert. Was die OLAs für die SLAs waren, sind nun die ehemaligen SLAs für die neue Ebene der Leistungsvereinbarungen des Geschäfts-Prozesses, die als BP-SLAs oder Business Process Service-Level-Agreements bezeichnet werden. Die Abbildung 24 erscheint auf den ersten Blick recht komplex, verdeutlicht aber diesen Sachverhalt im Vergleich mit der Abbildung 23.

Die grau dargestellten Objekte sind identisch zur Abbildung 23. Die orange dargestellten Objekte sind auf Basis der geschäftlichen Anforderungen hinzugefügt worden. Die Ebene der Business Process Service-Level-Agreements ist dabei neu eingefügt worden, um die beiden Ebenen (IT-OLA und BP-OLA) zu einem neuen Business Process Service-Level-Agreement (BP-SLA) aggregieren zu können.

## Business-Service-Katalog

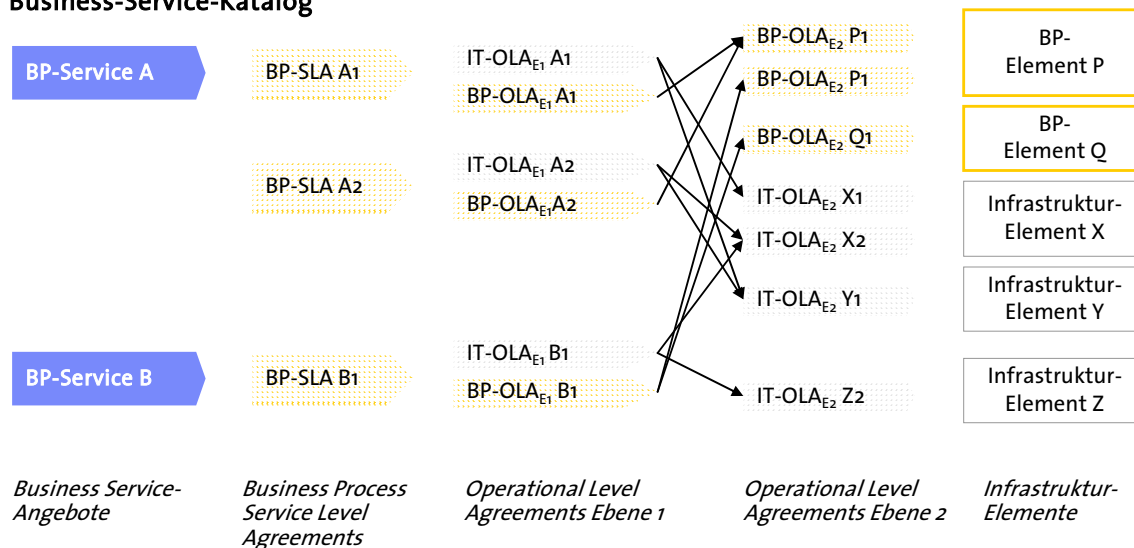


Abbildung 24: Aufbau eines Business Service Katalogs

Die abgeschlossenen BP-SLAs auf Ebene der Geschäfts-Prozesse enthalten nun auf Ebene 1 der OLAs Anteile, die Geschäfts-Prozess abhängig sind. Denkbar ist es, dass diese BP-OLAs – genau wie die IT-OLAs – sich auf bestimmte Basiselemente abbilden lassen. Ein Beispiel verdeutlicht diese Struktur:

Ein Geschäfts-Prozess „Logistik“ soll ausgelagert werden. Ein BPO-Anbieter bietet diesen Business-Service in zwei unterschiedlichen Ausprägungen an,

- Lieferung aller Warensendungen innerhalb von 5 Werktagen und
- Lieferung innerhalb von 24 Stunden.

Neben unterschiedlichen Anforderungen an die IT-Systeme auf Basis der gewählten BP-SLA-Ausprägung bedeutet dies auch unterschiedliche Anforderungen an die Geschäfts-Prozesse. Genauso wie die Summe der zugesicherten Netzwerk-Bandbreiten in unterschiedlichen Vereinbarungen mit unterschiedlichen Kunden nicht die maximale Netzwerk-Bandbreite überschreiten darf, darf in diesem Beispiel die maximale Beförderungskapazität nicht überschritten werden. Deshalb ist die OLA-Ebene 2 weiterhin notwendig. Die Summe der Vereinbarungen auf Ebene 2 muss mit den Kapazitäten und Leistungsdaten auf der einzelnen IT- und Geschäfts-Prozess-Leistungselemente abgeglichen werden, um BP-SLA-Verletzungen auszuschließen.

Auch für SLAs und BP-SLAs zeigt sich, dass ein ausgereiftes SLA-Management das Aufsetzen, die Überwachung und die Pflege von BP-SLAs wesentlich vereinfacht. Alle Konstrukte können größtenteils übernommen werden und bedürfen nur einer Erweiterung in der Struktur. Alle Mitarbeiter, die vorher mit dem Service-Level-Management betraut waren, werden mit den BP-SLAs sofort arbeiten können, da sich am Prozess selbst keine Änderungen ergeben. Lediglich der Service-Katalog bedarf beim Wandel zum Business-Service-Katalog einer größeren Überarbeitung.

Aber auch hier bietet ein ausgereifter Service-Katalog eine gute Basis und reduziert die Aufwände für die Neuerstellung eines Business-Service-Katalogs erheblich.

Aus Sicht des BPO-Anbieters wird im Vergleich zum reinen IT-Dienstleister die absolute Anzahl der BP-SLAs im Vergleich zu den SLAs abnehmen, weil nicht so viele unterschiedliche Geschäfts-Prozesse für BPO geeignet sind, wie IT-Services vom normalen IT-Dienstleister zur Verfügung gestellt werden. Dafür werden die Komplexität und die Anzahl der unterschiedlichen Ausprägungen eher zunehmen.

Das modulare und flexible Konstrukt der BP-SLAs bzw. SLAs sollte all diese Änderungen und Ausprägungen abdecken können. Langfristig gesehen ist es sogar denkbar, dass bei weiter zunehmender Spezialisierung der BPO-Anbieter<sup>25</sup> diese wiederum Kunden bei Standard-Outsourcing-Providern werden, um den aus ihrer Sicht als Commodity Leistung eingestuft IT-Bereich abgeben zu können.

---

<sup>25</sup> vgl. Quelle in Fußnote 8

## 5 BPO am Beispiel der Versicherungsbranche

### *Merksatz 5 – Umbruch eröffnet Chancen für innovative BPO-Services*

Die Versicherungsbranche erlebt einen tiefgreifenden Strukturwandel. Strategien werden schnell obsolet, Strukturen und Prozesse wandeln sich unaufhörlich, und die Kompetenzen müssen immer wieder neu zugeordnet, aufgebaut oder entwickelt werden. Unter diesen Bedingungen wird die Flexibilität<sup>26</sup> der Unternehmen zur Überlebensfrage. Am Beispiel der Versicherungsbranche lässt sich eindrucksvoll belegen, wie BPO-Dienstleister diesen Wandel als Chance für neue Angebote nutzen können. BPO in den Bereichen Human Resources oder Billing sind heute schon im Markt eingeführt und haben bei Kunden ihren Nutzen nachgewiesen. Gegenwärtig erobert das BPO neue Einsatzgebiete.

#### 5.1 Überblick - Chancen für BPO aus Umbruch in Assekuranz

Die europäische und insbesondere die deutschsprachige Assekuranz erleben einen tiefgreifenden Strukturwandel:

##### ■ Nachfrageseite:

Auf der Nachfrageseite lassen sich auf gesellschaftlicher Ebene nachhaltige Veränderungen feststellen: Die Gesellschaft in den westlichen Ländern ist durch eine zunehmende Inhomogenität infolge immer neuer Wahlmöglichkeiten gekennzeichnet („Multioptions-Gesellschaft“). Damit einher geht eine ausgeprägte Individualisierung des einzelnen Kunden mit entsprechenden Folgen für die Nachfrage nach Dienstleistungen wie einer Versicherung: Der Kunde wird wählerischer, weniger berechenbar, weniger treu gegenüber dem Versicherungsunternehmen und teilweise kritischer, alles in allem also in zunehmendem Maße anspruchsvoll. Der Druck von der Nachfrageseite auf die Versicherungsbranche nimmt spürbar zu.

##### ■ Angebotsseite:

Noch drastischer sind die Veränderungen auf der Angebotsseite. Was anderen Branchen schon vor einiger Zeit widerfuhr, erfasst seit mehreren Jahren auch die Versicherungswirtschaft in vollem Maße - die Deregulierung. Wesentliche Aspekte dieses Umbruchs enthält die Tabelle 7.

---

<sup>26</sup> Vgl. Abschnitt 2.2

*Tabelle 7: Versicherungswirtschaft im Umbruch*

- Der Versicherungsmarkt wird zunehmend zu einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt.
- Es ist eine zunehmende Durchmischung von Risiko- und Finanzmärkten festzustellen. Diese drückt sich in einer von der Hoffnung auf Synergien und auf die Besetzung des lukrativen Geschäftsfeldes „Altersvorsorge“ getragene Allfinanzentwicklung aus.
- Eine weitere Komponente des Strukturwandels ist die Globalisierung. Mehr noch als der Allfinanzgedanke ist dies die treibende Kraft für zahlreiche Übernahmen, Fusionen und Kooperationen. Diese werden dann mit notwendigen Mindestgrößen und Kapitalisierungserfordernissen, Kostensenkungs-Potenzialen aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten sowie der sicherzustellenden weltweiten Präsenz begründet.
- Die Intensivierung des Wettbewerbs und die Wandlung zu einem Käufermarkt erzwingen die Differenzierung über Marktleistungen. Deregulierte Versicherungsmärkte haben Bewegung in die Gestaltung dieser Marktleistung gebracht.
- Faktoren wie Wettbewerbsintensivierung, Käufermarkt und Eindringen neuer Wettbewerber aus anderen Ländern oder Branchen prägen die Marktdynamik als ein weiteres Merkmal des Strukturwandels. Strategien halten dem von ihnen selbst bestimmten Zeithorizont kaum mehr Stand, Strukturen und Prozesse befinden sich in einem fast schon kontinuierlichen Wandel, und die Fähigkeiten müssen immer wieder neu zugeordnet, aufgebaut oder entwickelt werden.
- Finale Kraft des Strukturwandels ist der Kundenzugang. Die klassischen Vertriebsstrukturen werden aufgebrochen. In Deutschland wird der klassische Außendienst nach und nach durch andere Vertriebswege wie Direkt-Versicherung, Online-Portale und über Communities (Tchibo, Quelle etc.) erweitert oder ersetzt.

Schließlich ist der Strukturwandel auch auf die forcierte ITK-Entwicklung zurückzuführen. Entwicklungen in E-Commerce und E-Business revolutionieren das Versicherungsgeschäft. Der Strukturwandel setzt wesentliche Triebkräfte der Industrialisierung und Prozessorientierung in der Assekuranz frei und erzeugt eine neue Nachfrage nach BPO-Services.

## **5.2 BPO für Versicherungsunternehmen**

Für einen BPO-Dienstleister eignen sich am besten solche Geschäfts-Prozesse, die eine umfassende Informations- und Kommunikationsinfrastruktur erfordern und nicht die Kernkompetenzen des Unternehmens betreffen. Diese sind bevorzugt in den Bereichen Kunden- und Vertriebs-Management sowie in Zulieferer- und Verwaltungsabläufen zu finden - weniger in der Produktentwicklung, im Controlling oder im Risiko-Management.

Bei der Definition eines BPO-Angebotes sollte auch die zukünftige Entwicklung der betroffenen Bereiche und Prozesse berücksichtigt werden. Im Verlauf dieser Entwicklung können sich Prozessprioritäten verlagern. Das kann zu einer engeren Einbeziehung des BPO-Partners in die Wertschöpfungs-Prozesse des Unternehmens führen (vgl. Abbildung 25).

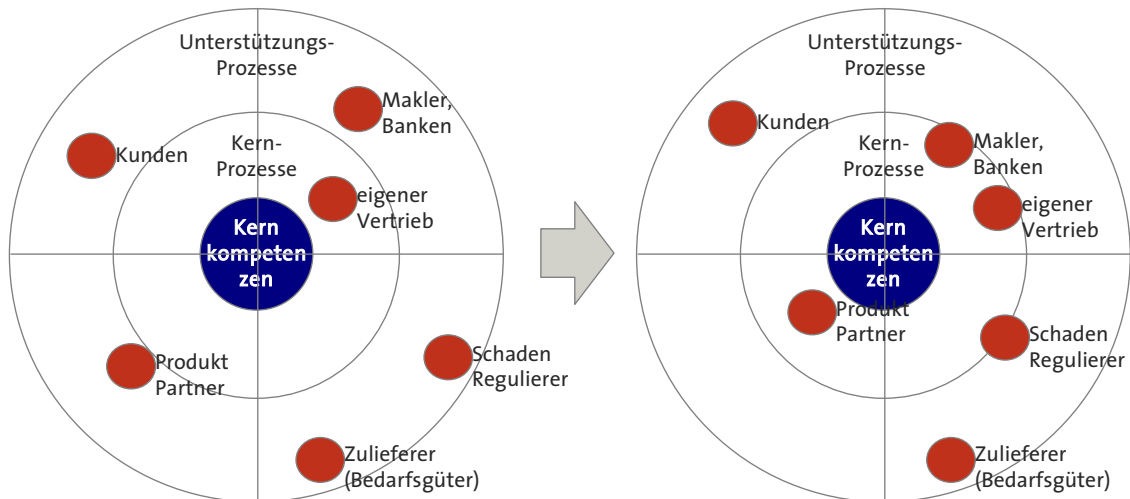


Abbildung 25: Einbeziehung von BPO in Wertschöpfungs-Prozesse von Versicherungen

Durch die Konzentration auf alternative Vertriebswege wie Makler, Banken etc. werden diese quasi dem eigenem Vertrieb der Versicherungsunternehmen gleichgestellt und erhalten eine höhere Priorität. Zur optimalen Bindung müssen sie enger an die Kern-Prozesse herangeführt werden.

Die Einsparmöglichkeiten im Schaden-Management machen es erforderlich, diesem Bereich zukünftig wesentlich stärker zu beachten. So kann die Schaden-Kosten-Quote gesenkt werden. In diesem Zusammenhang müssen die heute primär durch die Versicherungsnehmer beauftragten Schadenregulierer wie Werkstätten oder Handwerker enger an die entsprechenden Unternehmens-Prozesse herangeführt und gesteuert werden. Ein dafür geeigneter Weg wäre z.B. ein „Marktplatz“.

Produktpartner sind heute nur selektiv vorhanden und primär Zulieferer von „Fertigprodukten“ wie z.B. einem speziellen Fondsanlageprodukt. Zukünftig werden diese Produktpartner Teile der Produktentwicklung im Sinne der ausgelagerten Dienstleistungsfabrik mit übernehmen und deshalb integraler Bestandteil der Kern-Prozesse werden.

In Tabelle 8 bis Tabelle 10 sind Beispiele für mögliche BPO-Ansätze im Versicherungswesen dargestellt.

Tabelle 8: BPO-Ansätze für Vertriebs-Prozesse im Versicherungswesen

Prozess-Segment	Vertriebs-Prozesse
Einsatzbereich	Außendienstunterstützung und –steuerung
Anwendergruppen	Alle Vertriebswege (vor allem Agenten und Strukturvertriebe, aber auch Makler, Banken und vergleichbare Vertriebspartner sowie Spezialvertriebe), Vertriebsleitung und Vertriebsunterstützung im Innendienst

Hintergrund/ Problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Infrastruktur zur Unterstützung verschiedener Vertriebswege zumeist mit der Erschließung neuer Vertriebswege (z.B. Banken, Spezialvertriebe etc.) heterogen gewachsen</li> <li>■ Akquisition (Kontakt, Tarifierung, Angebots- und Antragstellung, Policierung)</li> <li>■ Bestands-Management (Bestandsführung/-pflege, CRM- und Marketingmaßnahmen)</li> <li>■ Vertriebssteuerung (Controlling, Provisionierung)</li> <li>■ Ausbildung (E-Learning), Expertenzirkel, allgemeine Kommunikation</li> <li>■ Starke geografische Verteilung der Anwender sowie i.d.R. veraltete und proprietäre IT-Architekturen bedeuten hohe Wartungskosten</li> <li>■ Geringe Flexibilität bei der Einbindung neuer Vertriebspartner sowie lange Time-to-Market-Zeiten durch hohe Anpassungsaufwände bei der Bereitstellung neuer Produkte und Tarife im Vertriebssystem</li> <li>■ Geringe Zielgruppenausrichtung vernachlässigt unterschiedliche Nutzerbedürfnisse in den einzelnen Vertriebswegen</li> <li>■ Starke Systemvielfalt im Bereich der Client-Server sowie Internet-Plattformen (vom Außendienst-System über CRM bis zum Intranet) bedingt hohe IT-Betriebskosten beim Unternehmen</li> </ul>
Ansatzpunkte Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Außendienst-Portal zur Optimierung der Vertriebs-Prozesse hinsichtlich der Effizienz sowie der Kosten</li> <li>■ Nutzerorientiertes Vertriebssystem mit integriertem Kunden-Management und aktivem Vertriebscontrolling</li> <li>■ Modulare Plattform mit standardisierten Schnittstellen zu Inhouse-Systemen, bedarfsgerechten Service-Levels und sicherer Infrastruktur</li> <li>■ Elektronisch durchgängige Lösung ohne Medienbrüche mit der Möglichkeit zur Modellierung kundenspezifischer Abläufe</li> <li>■ nutzungsbezogene Abrechnung von Leistungen</li> </ul>
Kunden-Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenvorteile im laufenden Betrieb sowie in der Entwicklung durch Umstieg auf moderne IT-Architektur, Wegfall der Lifecycle-Management-Problematik sowie des dezentralen Supports</li> <li>■ Vereinheitlichung/Migration unterschiedlicher IT-Plattformen</li> <li>■ Optimierte, bedarfsgerechte Bereitstellung von Servicemodulen je Anwendergruppe</li> <li>■ Kostenvorteile durch effizientere Abläufe (erhöhte Durchgängigkeit, einfachere Anpassung an veränderte/aktuelle Strukturen) und geringere Fixkosten</li> </ul>



Anbieter-Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung von Wettbewerbsvorteilen durch schnelle Reaktion auf neue/geänderte Endkundenbedürfnisse (einfache Bereitstellung neuer Produkte/Tarife, Unterstützung für die Modularisierung von Produkten)</li> <li>■ Ausschöpfen von Umsatzpotenzialen durch flexible Einbindung von neuen Vertriebswegen</li> <li>■ Realisierung von Wertschöpfungs-Potenzialen durch Zugriff auf moderne, integrierte CRM-Instrumente sowie auf aktive Controlling-Mechanismen</li> <li>■ Nachfragegesteuertes Billing und Accounting (Abrechnung der Nutzung nach Kostenverursachung statt Umlageverfahren)</li> <li>■ Skaleneffekte durch die wiederholte Bereitstellung standardisierter Bausteine für unterschiedliche Unternehmen</li> <li>■ Nachhaltige Kundenbindung durch enge Verknüpfung mit essentiellen Prozessen des Unternehmens</li> <li>■ Ausbaupotenzial hinsichtlich Modulen wie CRM, Logistik Services, Intranet/Extranet, E-Learning etc., sowie zur Entwicklung weiterer Branchen wie z.B. Finanzdienstleister</li> </ul>
-----------------	---

*Tabelle 9: BPO-Ansätze für Kunden-Prozesse im Versicherungswesen*

Prozess-Segment	Kunden-Prozesse
Einsatzbereich	Bestandsführung und Kundenbeziehungs-Management
Anwendergruppen	Diverse Kundengruppen, Vertriebsaußen- und Innendienst, Marketing, Verwaltungsbereiche der Bestandsführung
Hintergrund/ Problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ressourcenintensive Abläufe in der Bestandsführung, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfassung der Kunden- und Antragsdaten</li> <li>■ Prüfung von Tarifen, Angeboten, Antragsprüfung und -freigabe</li> <li>■ Policenverwaltung, Rechnungsstellung, Inkasso, Provisionierung</li> <li>■ Informationsverteilung (periodische Vertragsaktualisierungen, Produktinformationen und Mitteilungen an Kunden und Außendienste)</li> </ul> </li> <li>■ Dezentrale, heterogene Informationsquellen <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daten bezüglich Adress-, Kontenänderungen, Vertragsaktualisierungen, Inkassoinformationen, Schadenverläufe</li> <li>■ von Kunden, Vertrieb, Sachbearbeitung</li> <li>■ über Telefon, Brief, Fax, E-Mail, Webseiten (Inter- und Intranet), DFÜ (Vertriebsinformationssysteme)</li> <li>■ Verteilung von Informationen, Mitteilungen, Rechnungen usw. auf</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Papierbasis ressourcenintensiv, aber kaum wertschöpfend</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Gemeinkostenblock, keine nutzungsabhängige Verrechenbarkeit der Leistungen</li> <li>■ Wettbewerbsrelevante Informationen (z.B. über sonstige Versicherungen des Kunden) in der Regel nur beim Vermittler</li> <li>■ Aufwendige Trennung z.B. von Vertrags-, Kunden- und Interessentendaten zwischen Vermittler und Versicherungsunternehmen aufgrund der verteilten Eigentumsrechte an den jeweiligen Datensegmenten</li> <li>■ Generell hoher (aufwendiger) Sicherheitsanspruch an die Datenhaltung aufgrund teilweise personenbezogener Daten</li> <li>■ Kundenorientierte Zielgruppensteuerung in Marketing, Vertrieb und After-Sales sehr komplex aufgrund heterogener Teilnehmerstruktur und verteilter Datenbestände</li> </ul>
Ansatzpunkte Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme ausgewählter Backoffice-Services der Bestandsführung (z.B. Änderungswesen, Policenverwaltung, Abrechnung, Provisionierung, Informationsverteilung) einschließlich der zugehörigen Ressourcen mit definierten Prozess-Schnittstellen zu Kunden, Vertrieb und Verwaltung.</li> <li>■ Managed Backoffice Services für Bestandsführung und Kundenbeziehungs-Management (CRM)</li> <li>■ Zentrale Betriebsplattform zur Erfassung und Verwaltung aller bestandsrelevanten Kunden-, Produkt- und Vertragsdaten, mit Prozess-Schnittstellen zu Kunden, Vertrieb und Verwaltung</li> <li>■ Sichere Architektur für alle Kundendaten aller Vertriebswege</li> <li>■ Marketing- und Logistik-Services (CRM, Outbound Marketing, Außendienst-Support, Policenverwaltung, Abrechnung)</li> <li>■ Optionale Call-Center-Integration z.B. für Kundenbindungsmaßnahmen, Außendienstunterstützung usw.</li> </ul>
Kundennutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzungsbezogene Abrechnung von Leistungen</li> <li>■ Kostenvorteile durch effiziente elektronisch gestützte Abläufe (erhöhte Durchgängigkeit, einfachere Anpassung an organisatorische/strukturelle Veränderungen): <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestandsführung: online Bearbeitung administrativer Standardvorgänge wie Adressänderung</li> <li>■ Verfügbarkeit des kompletten Policierungs- und Provisionierungs-Prozesses auf elektronischer Basis</li> <li>■ Vermeidung von langen und umständlichen Prozessketten auf</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Papierbasis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elektronische Distribution (online Verteilung von Tarifrechnern, Vertragsvorlagen, Rundschreiben, Produkt- und Fachinformationen)</li> <li>■ Deutlich reduzierter Ressourcenbedarf, geringere Fixkosten</li> <li>■ Nachfragegesteuertes Billing und Accounting (Abrechnung der Nutzung nach Kostenverursachung statt Umlageverfahren)</li> </ul>
Anbiaternutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skaleneffekte durch die wiederholte Bereitstellung standardisierter Bausteine für unterschiedliche Unternehmen</li> <li>■ Nachhaltige Kundenbindung durch enge Verknüpfung mit bestandsführenden Prozessen des Unternehmens</li> <li>■ Gutes Ausbaupotenzial (Vertriebssteuerung, Schaden-Management etc.)</li> </ul>

*Tabelle 10: BPO-Ansätze für Verwaltungs-Prozesse im Versicherungswesen*

Prozess-Segment	Verwaltungs-Prozesse
Einsatzbereich	Schaden-Management
Anwendergruppen	Kunden, Sachbearbeiter der Schadenbearbeitung, Gutachter, Schadenregulierer (Werkstätten etc.), teilweise Außendienst (Information) und Führungskräfte (Controlling)
Hintergrund/ Problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verwaltungs-Prozesse zur Schadenbearbeitung in vielen Versicherungsunternehmen ineffizient und langwierig, damit teuer und für den Kunden unbefriedigend</li> <li>■ Anzahl der organisierten Betrugsfälle steigt laufend, konsolidierte unternehmensübergreifende Maßnahmen nur in Ansätzen bzw. nicht erfolgreich.</li> <li>■ Kostensenkungs-Potenziale in der Schadenbearbeitung durch eigenen Einkauf und -Management der Schadenregulierung noch zu wenig ausgeschöpft</li> </ul>
Ansatzpunkte Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernahme der Schaden-Management-Prozesse und –ressourcen mit definierten Prozess-Schnittstellen zu Kunden, Außendienst, Verwaltung und externen Schadenregulierern.</li> <li>■ Managed Backoffice Services für das Schaden-Management, ggf. in Zusammenarbeit mit einem BPO-Provider</li> <li>■ Integrierte Schaden-Management-Plattform für Kunden, Außen- und Innendienste, Verwaltung, Regulierer und Gutachter</li> <li>■ Elektronischer Marktplatz zur Schadenregulierung (Ausschreibung, Abwicklung, Verrechnung von Leistungen)</li> </ul>

Kundennutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostensenkung durch Skaleneffekte auf Kunden- (mehrere Versicherungsunternehmen als Marktplatzteilnehmer) und Anbieterseite (Einkaufsverträge mit Verbänden, großen Werkstätten etc.).</li> <li>■ Management der Schadenregulierer (Handwerker, Werkstätten, Verbände etc.): Vertrags-, Einkaufs-, Abwicklungs-Management, Kooperation mit Gutachtern und Sachverständigen</li> <li>■ Laufende Überwachung der Schadenentwicklung, z.B. zur Betrugseindämmung durch Business-Intelligence-Analysen für alle am Marktplatz beteiligten Unternehmen</li> <li>■ Kostenvorteile durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Senkung der Fixkosten und optimierte Verwaltungsabläufe</li> <li>■ Reduzierung der Schaden-Kosten-Quote durch gesteuerte, kostenoptimierte Schadenregulierung</li> <li>■ Reduzierung der Betrugsfälle durch unternehmensübergreifende Kontrollmechanismen</li> </ul> </li> <li>■ Wettbewerbsvorteile durch <ul style="list-style-type: none"> <li>■ höhere Service-Qualität (Komplettabwicklung der Schadenregulierung)</li> <li>■ schnellere Bearbeitung (effiziente Abläufe und ausgewählte Regulierer mit festen Leistungsvereinbarungen)</li> <li>■ Preisvorteile (teilweise Weitergabe von Einsparungen in der Schadenregulierung)</li> </ul> </li> </ul>
Anbiaternutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skaleneffekte durch Bereitstellung standardisierter Bausteine für unterschiedliche Unternehmen sowie durch wachsende Zahl von Teilnehmern des Marktplatzes auf Kunden- und Anbieterseite</li> <li>■ Nachhaltige Kundenbindung durch enge Verknüpfung mit Kern-Prozessen der beteiligten Unternehmen</li> <li>■ Signifikanter Know-how Zuwachs in einem wertschöpfenden Prozess-Umfeld der Branche</li> <li>■ Hohes Ausbaupotenzial hinsichtlich Call-Center-Integration, Logistik-Services, Vertriebs- und Kunden-Prozesse</li> </ul>

## 6 Handlungsempfehlungen

In der Tabelle 11 sind Handlungsempfehlungen zusammengefasst, die aus den Kapiteln 1 bis 5 extrahiert wurden. Die Angaben in der Spalte 1 dieser Tabelle verweisen den Leser auf Kapitel- / Seitennummer, wo Details und Hintergründe beleuchtet werden. Die Handlungsempfehlungen konzentrieren sich auf den in diesem Leitfaden gewählten Fokus - behandeln also z.B. keine Vorgehensmodelle für BPO-Projekte - und ergänzen somit den BPO-Leitfaden des BITKOM<sup>27</sup>.

*Tabelle 11: Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger*

1/16	Zur Nutzung innovativer Technologien, die selbst nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens gehören, sollte die Zusammenarbeit mit geeigneten BPO-Anbietern geprüft werden – der firmeninterne Aufbau des benötigten Know-hows wird in der Regel zu aufwendig sein.
1/17	Bei der Auswahl eines BPO-Anbieters sind folgende Kriterien wichtig: Fähigkeit zur Minimierung der Prozesskosten, hohe Prozess-Kompetenz und –qualität, sowie professionelles Schnittstellen-Management bis hin zur Prozess-Integration mit den beim Kunden verbleibenden Prozessen. Die zu übernehmenden Prozesse des Kunden müssen die Kernkompetenz des Service-Anbieters bilden. Standardisierung der eigenen Prozesse und deren Schnittstellen ermöglichen es dem Provider, Skaleneffekte zu erzielen.
1/18	In Kombination mit der Konzentration auf Kernkompetenzen im auslagernden Unternehmen ist auch die Aussicht auf signifikante Kosteneinsparungen treibende Kraft für BPO-Vereinbarungen. Daher werden zunächst solche Prozesse an einen Anbieter übertragen, die nicht zur Unterstützung der wertschöpfenden Kern-Prozesse erforderlich sind, also in der Regel wettbewerbsunkritische Fertigungs- oder Verwaltungs-Prozesse.
1/18	Das Risiko einer BPO-Vereinbarung kann für das auslagernde Unternehmen insbesondere dann relativ gering gehalten werden, wenn es sich bei den ausgelagerten Sekundär-Prozessen um bekannte und erprobte Abläufe handelt, die bei Ausfall des BPO-Anbieters rasch von einem anderen übernommen werden können.
2/21	Die IT-Bereiche der Unternehmen sind mit mehreren konkurrierenden Anforderungen konfrontiert: Der Kostendruck treibt die Standardisierung von Prozessen, Infrastrukturen und Tools an, und zugleich wird eine verbesserte und damit auch unternehmensspezifische Ausrichtung an den Geschäfts-Prozessen gefordert. Zusätzlich sind diese Geschäftsanforderungen einem ständigen Wandel unterworfen: Märkte, Kundenanforderungen und äußere Bedingungen verändern sich, und innovative Technologien bringen zusätzliche

<sup>27</sup> Vgl. die in Fußnote 8 angegebene Quelle

- Dynamik. Unternehmen sind daher so flexibel aufzustellen, dass sie sich den geschäftlichen Herausforderungen mit einer effizienten Unternehmens- und IT-Infrastruktur gewachsen zeigen
- 2/22 Flexibilität muss als Strategie begriffen und in der Geschäfts- und IT-Strategie verankert werden. Zur Erreichung eines erforderlichen Flexibilitätsgrades sind Projekte und Maßnahmen aufzusetzen.
- 2/23 Die Umsetzung des Strategic Alignment Modells gelingt in Unternehmen nicht in einem Schritt. Dazu ist eine Komponenten-Sicht auf Unternehmen hilfreich. Zunächst wird die Geschäfts-Sicht untersucht.
- 2/24 Um die für ein Unternehmen relevanten Komponenten zu identifizieren und somit für nachfolgende Analysen zugänglich zu machen, sollte in einem ersten Schritt ein branchenspezifisches Referenzmodell an das Unternehmen angepasst werden. Unabhängig davon, welches Modell für die Zerlegung in Komponenten eingesetzt wird, besteht das Ziel stets in der Identifikation von Geschäfts-Komponenten. Die Zerlegung muss so erfolgen, dass jede Geschäfts-Komponente alle notwendigen Elemente wie Personal, Technologie und Prozesse beinhaltet, um anderen Komponenten „Services“ anzubieten und auf diese Weise den Zusammenhang zum gesamten Unternehmen abzubilden.
- 2/25 Auf Basis des Komponenten-Modells können Analysen durchgeführt werden, um die Geschäfts-Komponenten mit der größten Wertschöpfung sowie diejenigen (z.B. administrative) Prozesse zu identifizieren, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen und als Kandidaten für BPO gelten. Mit dem Geschäfts-Komponenten-Modell lassen sich Szenarien analysieren, Strategien entwickeln und zukünftige Organisationsstrukturen definieren.
- 2/26 Nach Abschluss der Analyse aus Geschäfts-Sicht sind analoge Untersuchungen für die IT-Sicht durchzuführen. Entsprechend wird dabei die IT-Sicht aus dem Henderson-Modell auf ein Komponenten-Modell abgebildet.
- 2/27 Für ein IT-Komponenten-Modell können nun Analysen unter Berücksichtigung der Vorgaben und Ergebnisse aus der Analyse des Geschäfts-Komponenten-Modells durchgeführt werden. Dabei ist zu überprüfen, inwiefern die eingesetzte Technologie überhaupt die Möglichkeit bietet, Teile davon - gemeinsam mit dem zugehörigen Geschäfts-Prozess - aus dem Unternehmen herauszulösen.
- 2/29 Der Berücksichtigung der Geschäfts-Sicht in der IT wird eine wachsende Aufmerksamkeit zuteil. Die Service- und Geschäftsorientierung des IT-Bereichs in Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung, um erfolgreich einzelne Geschäfts-Prozesse aus den Unternehmen herauszulösen und damit BPO zum Durchbruch zu verhelfen.
- 3/31 Neben der modularen Strukturierung der Geschäfts-Prozesse und der Service-Orientierung des IT-Bereichs ist die Umsetzung der IT Infrastructure Library für BPO-Projekte von herausragender Bedeutung.

- 3/36 Es lohnt sich, das Standardisierungs-Potenzial der typischen für BPO geeigneten Geschäfts-Prozesse zu untersuchen.
- 3/39 Unter den Faktoren, die in der Umsetzung von BPO-Projekten bedacht und gesteuert werden sollten, sind die Schnittstellen von besonderer Bedeutung, die aus der Prozess-, Technologie- und Organisations-Sicht gestaltet werden müssen.
- 3/41 Bei einem potenziellen BPO-Projekt sollten zunächst auf oberster Ebene das Rahmenwerk und die Prinzipien für die IT-Governance - die Steuerungswerkzeuge für den IT-Bereich - überprüft werden.
- 3/42 Da bei einem BPO-Projekt stets Mitarbeiter direkt betroffen sind, ist die Steuerung der organisatorischen Veränderungen der entscheidende Erfolgsfaktor.
- 3/42 Zwischen BPO-Kunden und -Anbieter bilden sich vernetzte und komplexe interorganisatorische Beziehungen heraus. Das gilt verstärkt bei der Vergabe von Geschäfts-Prozessen an unterschiedliche Anbieter. Die erfolgreiche Arbeit in einer Multi-Vendor-Beziehung erfordert deshalb eine hohe Prozess-Disziplin. Für die Provider-Steuerung muss der Kunde ausreichend Kapazität vorhalten.
- 3/43 SOA ist eine Organisationsform mit Technikunterstützung – und keine Technik. Ihre Etablierung setzt bei den Komponenten der Geschäfts-Prozesse an. Deren (intelligente) Definition verlangt intensive Arbeit. Wer für die Zukunft gerüstet sein will, definiert seine Komponenten und orientiert Anwender und IT-Personal auf die Wahrnehmung von neuen Rollen wie z.B. die eines Geschäfts-Prozess-Designers.
- 5/53 Gegenwärtig erobert das BPO neue Einsatzgebiete. Kunden und Anbieter von BPO sollten den Strukturwandel in Wirtschaftszweigen als gemeinsame Chance für neue Service-Angebote nutzen.

## 7 BITKOM-Arbeitskreis Dienstleistungs-Management & Standards

Der AK „Dienstleistungsmanagement und -Standards“ (AK DMS) wendet sich an BITKOM-Mitgliedsunternehmen, für die Strukturierung, Planung und Steuerung der Kern-Prozesse von IT-Dienstleistungen von besonderer Bedeutung sind. Schwerpunkte im AK DMS sind u.a. die Gestaltung strukturierter Prozesse, die Messbarkeit und Nachprüfbarkeit von Prozessen und die Qualitätserhöhung.

Zu den Themen des AK DMS gehören:

- Vertrieb: Service-Kataloge, Customer-Self Service, Individualisierung von Services
- Entwicklung und Optimierung von IT-Services: Infrastruktur Design/ Architektur, Service-Oriented Architecture (SOA), Spezifikation, Portfolio Management
- IT-Services-Implementierung: Change & Configuration Management, Infrastrukturaufbau
- Bereitstellung von IT-Services: Capacity Management, Process Automation, On-Demand Technologien
- Betrieb und Qualitätsmanagement: Incident & Problem Management, Service-Level Management QoS-Reporting
- Verrechnung von IT-Services: Kostenrechnungssysteme, Preisbildungsmethoden, Gewinnung der Abrechnungsdaten
- Governance von IT-Services: Key Performance Indicators, IT Controlling, Standardisierung
- IT-Services, Leadership & Organisationsentwicklung: Führungskompetenzen, Organisationsdesign, Coaching.
- Dienstleistungs-Entwicklung und -Förderung: Förderung von Ausbildung und Forschung, Ausbildungsstandards, Entwicklung des Berufsbildes, Personalzertifizierung, Entwicklung des Dienstleistungs-Standortes.

Ziel des Arbeitskreises ist es, die Mitglieder des Verbandes dabei zu unterstützen, die Kern-Prozesse von IT-Dienstleistungen zu verbessern. Zu den Kern-Prozessen gehören: Service Engineering, Strategisches Marketing – die strategische Ausrichtung des Leistungs-/Service-Portfolios an den Markterfordernissen, Marketing und Vertrieb von Services, Management der Qualität von Services und der Produktivität im Services-Bereich.

Die Aktivitäten konzentrieren sich auf:

- Konzipierung und Umsetzung gemeinsamer Aktionen und Projekte (Leitfaden „Help Desk Metriken“) vorrangig im Bereich Marketing / Pre-Sales, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Durchführung von Arbeitskreis-Meetings und Foren,



- Entwicklung des Kontakt-Netzwerks zu Anwendern und Anwenderverbänden sowie zu wirtschaftsnahen wissenschaftlichen Organisationen.

Den Vorstand des AK DMS bilden Henry Göttler, Intershop Communications (Vorsitzender), Jürgen Rühling, DB Systems (Stellvertretender Vorsitzender) sowie Dr. Tilo Böhmann, TU München, Annika Grosse, IBM, sowie Dr. Stephan Verclas, T-Systems Enterprise Services.

Ansprechpartner beim BITKOM ist Dr. Mathias Weber

(Telefon: 030/27576-121, Fax: 030/27576-247, E-Mail: [m.weber@bitkom.org](mailto:m.weber@bitkom.org)).

## 8 Glossar

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. →Personnel Transfer und →Asset Transfer). Ebenso verbleiben die Anwendungslizenzen im Gegensatz zum →ASP-Modell i.d.R. im Eigentum des Kunden (vgl. auch →Beistellung).</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 →SLA's 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 →Beistellung vom Kunden zur Verfügung gestellt. Beim Application Outsourcing findet oft eine →Mitarbeiterübernahme statt.</p> <p>S: -, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Application Service Provision	<p>Eine Spezialform des →Application Outsourcing 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. Es wird unterschieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Applet-ASP: dem Nutzer werden einzelne Applets auf seinem Computersystem zur Verfügung gestellt; das eigentliche (betriebs-systemgebundene) Programm verbleibt hingegen beim Application Service Provider.</li> <li>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.</li> </ol>

Begriff	Beschreibung
	S: Application Service Providing, K: Application Outsourcing, O: Application Outsourcing, M: Dienstleistung
Asset Deal	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 →Asset Transfer. Im Gegensatz vgl. auch: →Share Deal. S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente
Asset Transfer	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. <b>Asset-Transfer</b> 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 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: →Due Diligence). 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

Begriff	Beschreibung
Betriebs- übergang	<p>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: →Personnel Transfer). Er tritt dann in die Rechte und Pflichten aus diesen Arbeitsverhältnissen ein.</p> <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: rechtliche Rahmenbedingung</p>
Business Innovation Partner	<p>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 Geschäfts-Prozessen, Partnerschaftlichkeit und Mitverantwortung.</p> <p>S: -, K: Dienstleister, O: Dienstleister, M: Dienstleister</p>
Business Process Outsourcing	<p>Outsourcing eines kompletten Geschäfts-Prozesses 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 Geschäfts-Prozesse werden z.B. als auslagerungsfähig angesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalwesen (Payroll),</li> <li>■ Beschaffung,</li> <li>■ Finanzwesen/Buchhaltung (Accounts Receivables),</li> <li>■ Logistik (SCM),</li> <li>■ Ausbildung/Training (e-Learning)</li> </ul> <p>Im Gegensatz zum →Business Transformation Outsourcing (BTO) erfolgt i.d.R kein Re-engineering der Prozesse</p> <p>S: -, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Business Transformation Outsourcing	<p>Hierbei handelt es sich um die wirtschaftliche Verknüpfung zweier paralleler Outsourcing-Projekte: Dem Re-Engineering und dem Betrieb von Geschäfts-Prozessen (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 Geschäfts-Prozess mit dem Ziel einer Transformation und kontinuierlichen Optimierung.</p> <p>Das „Transformierende Outsourcing“ verändert die Geschäfte des Kunden am gründlichsten, insbesondere dann, wenn dadurch Innovationen und</p>

Begriff	Beschreibung
	<p>neue Geschäfts-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 Geschäfts-Prozesse, 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 (→Service-Level-Agreements), 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</p>

Begriff	Beschreibung
	<p>erfolgter Transformation geht die Verantwortung wieder vollständig auf den Kunden über. Ein →Transfer von Personal und →Assets 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 →Infrastructure Outsourcing. 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 →Service-Level-Agreements (SLA's) über die vereinbarte Vertragslaufzeit.</p> <p>S: Service Delivery, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Delivery Center	<p>Physische Lokation, aus der heraus der Outsourcing-Dienstleister seine Services erbringt.</p> <p>S: -, K: Lösung, O: -, M: Lösungskomponente</p>
Desktop Outsourcing	<p>Ist ein Service im Rahmen des →Infrastructure Outsourcing. 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 (→IMAC: Installation, Moves, Adds, and Changes) durch den Outsourcing-Provider.</p> <p>S: Workplace Services, K: Infrastructure Outsourcing, O: Infrastructure Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Due Diligence	<p>Umfassende, auch körperliche (physische) Bestandsaufnahme und Bewertung der beim Kunden vorhandenen und vom Outsourcing betroffenen (IT-)Infrastruktur, deren -Management-Prozesse 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 Outsour-</p>

Begriff	Beschreibung
	<p>cing-Angebot oder ggf. in das Angebot einer Betriebsübernahme (vgl. auch: →Share Deal und →Asset Deal) einzubeziehen. Im Falle der Personalübernahme (vgl. auch →Personnel Transfer) empfiehlt sich auch eine Human Resource Due Diligence durchzuführen.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Entlastungsstrategie	<p>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 →Erweiterungsstrategie strategische Ziele.</p> <p>S: , K: , O: Sourcing-Strategie, M:</p>
Erweiterungsstrategie	<p>Die Erweiterungsstrategie konzentriert sich – im Unterschied zur →Entlastungsstrategie - auf die Erhöhung der Wertschöpfung von Unternehmen bei Konzentration auf deren Kernkompetenzen.</p> <p>S: , K: , O: Sourcing-Strategie, M:</p>
Fertigungstiefe	<p>Fertigungstiefe<sup>28</sup> ist der Anteil der Fertigungs-Prozesse, die vom Endhersteller selbst durchgeführt werden.</p> <p>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.</p> <p>Beispielsweise wird aus Erz über mehrere Fertigungsstufen eine Nockenwelle oder ein Kochtopf.</p> <p>Aus ökonomischen Gründen hat die Fertigungstiefe ein Optimum. Die Fertigungstiefe ist ein wesentlicher Indikator der Programmtiefe.</p> <p>S: , K: , O: , M:</p>
Full Scope Outsourcing	<p>Vgl. auch →Total (IT-) Outsourcing</p> <p>S: Total Outsourcing; Total IT-Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>

<sup>28</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Fertigungstiefe>.

Begriff	Beschreibung
Gain Sharing	<p>Vertraglich festgelegter Erfolgsbeitrag des Dienstleisters zur Geschäftstätigkeit 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition und Auswahl der betrieblichen Kennzahlen</li> <li>■ Benchmarking dieser Kennzahlen</li> <li>■ Entwicklung von Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPI)</li> <li>■ Entwurf des Gain Sharing Vertrags</li> <li>■ Financial Engineering</li> <li>■ Leistungsbereitstellung turnusmäßige Überprüfung und Anpassung der Kennzahlen</li> <li>■ Überprüfung von Investitionsalternativen</li> </ul> <p>S: Risk and Reward Sharing, K: Pricing, O: -, M: Preis-Modell</p>
Governance (Model)	<p>Organisatorische partnerschaftliche Konzeption zur Sicherstellung einer vertrauensvollen Kooperation zwischen Kunde und (IT-)Dienstleister im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung.</p> <p>S: Outsourcing Governance Model, K: Service-Management, O: -, M: Prozess</p>
Hosting	<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Möglichkeit, einen eigenen Computer oder einen virtuellen Server bei einem Outsourcing-Provider in eigener Verantwortung zu betreiben (vgl. auch →Co-Location Services).</li> <li>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.</li> </ol> <p>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.</p>



Begriff	Beschreibung
	<p>kürzer.</p> <p>S: Housing, K: Infrastructure Outsourcing, O: Infrastructure Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Infrastructure Outsourcing	<p>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:</p> <p>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)</p> <p>Anderes (z.B. Security-Aufgaben, Druckstrassen, Telefonsysteme) →Security Outsourcing</p> <p>S: Infrastruktur-Outsourcing, K: IT-Outsourcing, O: IT-Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Insourcer	<p>Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisationseinheit eines Unternehmens, die im Rahmen eines „Shared Service Centers“ (IT-)Leistungen für unternehmensinterne Abteilungen/Bereiche erbringt.</li> <li>■ 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.</li> </ul> <p>S: Interner Outsourcer, K: Dienstleister, O: -, M: Dienstleister</p>
Insourcing	<p>Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eigenbetrieb der IT</li> <li>2. Rückübernahme eines ehemals ausgelagerten (IT-)Betriebes in die eigene Organisation nach Ablauf eines Outsourcing-Vertrages oder bei dessen vorzeitiger Beendigung (Rückabwicklung).</li> <li>3. Ausgründung der (IT-)Abteilung eines Unternehmens in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft (→Insourcer)</li> </ol>

Begriff	Beschreibung
	S: Backsourcing; → Rückabwicklung; Internes Outsourcing, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie
IT-Outsourcing	<p>Information Technology (IT) Outsourcing ist die vollverantwortliche Übertragung von IT-Funktionen oder Geschäfts-Prozessen 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.</p> <p>IT-Outsourcing umfasst folgende Dimensionen:</p> <p>Nach der Leistungsebene („was“):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastrukturebene (→ Infrastructure Outsourcing)</li> <li>2. Anwendungsebene (→ Application Outsourcing)</li> <li>3. Geschäfts-Prozessebene (→ BPO)</li> </ol> <p>Nach dem Umfang (“wie viel“):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teile von Funktionen//Prozessen (Selective Outsourcing)</li> <li>2. Komplette Funktionen/Prozesse (Full Scope Outsourcing)</li> </ol> <p>Nach der Anzahl der Dienstleister (“wer”)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ein Dienstleister (Single Vendor Outsourcing)</li> <li>2. mehrere Dienstleister (Multi Vendor Outsourcing)</li> </ol> <p>Nach dem Ort der Leistungserstellung (“woher”)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. im Land (Onshore Outsourcing)</li> <li>2. im näheren Ausland (Nearshore Outsourcing)</li> <li>3. in Übersee (Offshore Outsourcing)</li> </ol> <p>Nach Dienstleistungsempfänger (“für wen”)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. für einzelne Organisationseinheiten</li> <li>2. für die gesamte Organisation</li> </ol> <p>Nach dem Ort der Dienstnehmer (“wohin”)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. weltweit (Global Outsourcing)</li> <li>2. regional (Regional Outsourcing)</li> <li>3. national (National Outsourcing)</li> <li>4. lokal (Local Outsourcing)</li> </ol> <p>Ist ein Re-Engineering der übertragenen Funktionen oder Prozesse wesentlicher Bestandteil von IT-Outsourcing, spricht man von (→ Business Transformation Outsourcing).</p>

Begriff	Beschreibung
	S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Dienstleistung
Joint Venture	Im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens von Kunde und →Outsourcing-Provider 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. S: Gemeinschaftsunternehmen, K: Lösung, O: -, M:
Komplettes IT-Outsourcing	Vgl. →Total Outsourcing. S: Total Outsourcing; Full Scope Outsourcing; Full Outsourcing; One-stop-shopping, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie
Last Call Option	Die finale Möglichkeit für einen Outsourcing-Anbieter die offengelegten Preise der Mitbewerber zu unterbieten. Diese Option wird i.d.R. dem →Provider, zu dem bereits Vertragsbeziehungen bestehen oder der eigenen (IT-)Organisation (→Insourcer) eingeräumt. S: -, K: -, O: -, M:
Leistungstiefe	Die Leistungstiefe <sup>29</sup> ist der Anteil an den eigenen Verwaltungs- bzw. administrativen Aufgaben eines Unternehmens, welcher durch das Unternehmen selber ausgeführt wird. So wie in der herstellenden Industrie über die →Fertigungstiefe 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 →Business Prozess Outsourcing (BPO) sich die Leistungstiefe in den nächsten Jahren wesentlich reduzieren wird. Motive, so vorzugehen, können entweder in einer →Entlastungsstrategie oder einer →Erweiterungsstrategie liegen. S: , K: , O: , M:
Managed Service	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 →Personal- und/oder →Asset-Transfer.

<sup>29</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungstiefe>.

Begriff	Beschreibung
	<p>Managed Services können z.B. für Netze, Sicherheitseinrichtungen, Datenbanken, Server, Speichersysteme und Anwendungen erbracht werden.</p> <p>S: →Outtasking, 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 →Personnel Transfer</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 →Selective Outsourcing-Entscheidung an mehrere Anbieter vergeben (vgl. auch im Gegensatz dazu: →Single Vendor Outsourcing). 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 tägliche -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. europahanen 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"> <li>→Infrastructure Outsourcing</li> <li>→Application Outsourcing</li> <li>→BPO</li> <li>→Business Transformation Outsourcing</li> </ul> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Nearshoring	<p>Die Leistungen werden – z.B. von Deutschland aus gesehen -in europäischen bzw. europahanen 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>

Begriff	Beschreibung
	<p>Die Erbringung folgender Dienstleistungen ist im Offshore Outsourcing möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Infrastructure Outsourcing</li> <li>→Application Outsourcing</li> <li>→BPO</li> <li>→Business Transformation Outsourcing</li> </ul> <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 Vorratshaltung 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"> <li>→Infrastructure Outsourcing</li> <li>→Application Outsourcing</li> <li>→BPO</li> <li>→Business Transformation Outsourcing</li> </ul> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Onshoring	<p>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.</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>

Begriff	Beschreibung
Outsourcing	<p>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 →IT-Outsourcing</p> <p>S: -, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Outtasking	<p>Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:</p> <p>Übertragung von (IT-)Teilaufgaben (z.B. des Infrastruktur- oder Applikationsbetriebs) an einen externen Dienstleister, i.d.R. ohne →Personal- und →Asset-Übergang. Die beim →IT-Outsourcing oft kritisierte hohe Abhängigkeit vom Provider wird verringert, da nicht alle Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen nach aussen bzw. an einen einzigen Partner übertragen werden.</p> <p>→Selective Outsourcing. Im Unterschied zum Outtasking kann hier häufiger ein Asset- und Personalübergang stattfinden.</p> <p>S: Task sourcing, K: Sourcing, O: Sourcing, M: Strategie</p>
Partielles Outsourcing	<p>Vgl.: →Selective Outsourcing</p> <p>S: Selektives Outsourcing; Smart Outsourcing; Smart Sourcing; Best of Breed Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Personnel Transfer	<p>Mit der Verlagerung der (IT-)Aufgaben (Betriebsübergang) findet häufig auch ein Personalübergang vom Kunden auf den Outsourcing-Dienstleister statt.</p> <p>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.</p> <p>S: Personalübergang; Personnel Takeover; Mitarbeiter-übernahme, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>
Problem-Management	<p>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).</p>

Begriff	Beschreibung
	S: Service-Management, K: -, O: -, M: Prozess
Processing Services	<p>IT-Verarbeitung von hochstandardisierten, oft durch gesetzliche Regelungen normierten, Geschäfts-Prozessen durch einen externen Dienstleister i.d.R. für eine Vielzahl von Kunden.</p> <p>Beispiele: Lohn-/Gehaltsabrechnung („Payroll-Services“), Kreditkarten-abrechnung.</p> <p>S: -, K: Application Outsourcing, O: Application Outsourcing, M: Dienstleistung</p>
Request for Information (RFI)	<p>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 →RFP erhalten.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Request for Proposal (RFP)	<p>Angebotsaufforderung, der häufig ein →RFI vorausgeht. Das RFP enthält i.d.R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service-Levels (vgl. →Service-Level-Agreement) 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.</p> <p>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>

Begriff	Beschreibung
Rückabwicklung	<p>Die Rückübertragung der (IT-)Verantwortung in die eigene Organisation (vgl. auch →Insourcing) 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 (→Asset- und →Personnel Transfer ; vgl. auch im Gegensatz dazu: →Total Outsourcing oder →Multi Sourcing).</li> <li>Häufig auch gleichgesetzt mit →Outtasking. Allerdings findet beim Outtasking i.d.R. kein Asset- und Personal-Transfer statt.</li> </ol> <p>S: Smart Outsourcing; Smart Sourcing; Best of Breed Outsourcing; →Partielles Outsourcing, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Service -Management	<p>Prozess, der die Einhaltung vereinbarter →Service-Level-Agreements (SLA) 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> <p>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.</p> <p>Externer Dienstleister, der spezialisierte Service-Leistungen für mehrere Unternehmen bereitstellt (vgl. →Shared Services).</p> <p>S: Shared Service Center, K: Lösung, O: -, M: Shared Service Center</p>



Begriff	Beschreibung
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"> <li>■ Leistungsdefinitionen,</li> <li>■ Servicezeiten,</li> <li>■ Reaktionszeiten</li> <li>■ Support-Zeiten</li> </ul> <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>

Begriff	Beschreibung
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 unternehmens-externe (→Outsourcing) Beschaffung von Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele.</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"> <li>■ Projektinhalt (Scope)</li> <li>■ Beschreibung der Dienstleistungen</li> <li>■ Service-Umgebung</li> <li>■ Service-Levels und Pönalen</li> <li>■ Rollen und Verantwortungen</li> <li>■ Ressourcen-Nutzung</li> <li>■ Preisinformationen</li> </ul> <p>S: -, K: Vertrag, O: -, M: Vertragskomponente</p>

Begriff	Beschreibung
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 (→Service-Level-Agreement (SLA)) 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 Geschäfts-Prozess-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"> <li>1. Outsourcing-Entscheidung aufgrund kurzfristiger taktischer Überlegungen (z.B. sofortige Kostenreduktion)</li> <li>2. Outsourcing von Teilaufgaben (vgl. auch →Selective Outsourcing).</li> </ol> <p>S: -, K: Outsourcing, O: Outsourcing, M: Strategie</p>
Total (IT-) Outsourcing	<p>Zwei Formen sind denkbar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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. →Personnel Transfer und →Asset Transfer). Total Outsourcing ist eine heute eher selten genutzte Option (vgl. im Gegensatz dazu: →Selective Outsourcing). Die Vertragslaufzeit liegt in der Regel zwischen 5 und 10 Jahren und ist damit wesentlich länger als z.B. beim →Hosting.</li> <li>2. Verkauf einer ausgegliederten (IT-)Gesellschaft („(IT-)GmbH“) an einen externen Dienstleister (vgl. →Share Deal und →Asset Deal).</li> </ol> <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 Geschäfts-Prozess-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 Geschäfts-Prozessen (→Business Transformation Outsourcing BTO) und/oder der IT-</p>

Begriff	Beschreibung
	<p>Verantwortung (→Infrastructure Outsourcing - ITO) durch einen externen Dienstleister verbunden.</p> <p>S: -, K: Outsourcing-Prozess, O: -, M: Prozess</p>
Transition	<p>Phase innerhalb eines Outsourcing-Projektes, in der der Outsourcing-Dienstleister z.B. Mitarbeiter, Daten, Hardware, Software, Leistungen von Drittanbietern, IT- und Geschäfts-Prozesse 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

- Accounting 56, 58
  - Aktion
    - Automatisierbarkeit 36
  - Alignment
    - strategic 23
  - Allfinanzentwicklung 54
  - Allfinanzgedanke 54
  - Altersvorsorge 54
  - Angebot
    - flexibles 43
  - Angebotsseite 53
  - Anlagenbuchhaltung 37
  - Applikations-Management 18, 19
  - Applikations-Outsourcing 13
  - Arbeitskreis Dienstleistungs-Management
    - und -Standards 8, 10, 64
  - Arbeitskreis Outsourcing 8
  - Architektur
    - dienstorientierte 21
  - Architekturdesign
    - Komplexität 28
  - Assekuranz 53, 54
  - Asset-Management-Datenbank 35
  - Auslagerung 16, 17, 18, 19, 72, 84
  - AutoID 8, 15
  - Automatisierungs-Potenzial 35
  - Automobilbranche 17
  - Automobilindustrie 14, 15
  - Autonomic process management 45
  - Autonomic resource management 45
  - Bankenbereich 15
  - Bausteine
    - Kombination 44
  - Best Practice 31, 45
  - Betrieb einer IT-Infrastruktur
    - Service-orientierter 31
    - Technologie-orientierter 31
  - Betriebskonzept 19
  - Betriebsmittel
    - Mehrfachnutzung 17
  - Beziehung
    - komplexe interorganisatorische 42
    - vernetzt 42
  - Billing 15, 53, 56, 58
  - BITKOM 8
  - BPO 2, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 59, 69, 74, 75, 76, 77
  - Akzeptanz 15
  - Ansätze im Versicherungswesen 55
  - Ansatzpunkt 15
  - Bereitschaft 12
  - Dienstleister 12, 19, 34, 53, 54
  - Geschäftsnutzen 12, 30, 31
  - logische Fortsetzung der
    - Wertschöpfungskette 14
  - Markt 13
  - Motiv 14
  - Nachfrage 13
  - neue Einsatzgebiete 53
  - Outsourcing der 2. Generation 12, 30
  - Treiber 11
  - Vereinbarung 17, 18
  - Wachstumsmarkt 13
  - Wachstumsrate 13
  - Zurückhaltung 14
- BPO-Angebot
    - innovatives 15
  - BPO-Dienstleistung
    - Technologie-getriebene 16
  - BPO-Konzept
    - fortgeschrittenes 16
  - BP-OLA 51
  - BPO-Projekt
    - Vorgehensmodell 61

BP-SLA 45, 50, 51, 52, *Siehe Business Process Service-Level-Agreement*

Branchen-Applikation 19

Branchenspezifik 15

BS15000 34

BTO 8

Budget-Kontrolle 49

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. 8

Business Process Service-Level-Agreement **45, 50**

Business Process SLA 45

Business Transformation Outsourcing 8

Business-Intelligence-Analyse 59

Business-Service 51

Business-Service-Katalog **51**

Call Center 42

Call-Center-Integration 60

Code  
genetischer 11

Commodity 42, 52

Community 54

Component Business Model 8, 25

Configuration-Management-Datenbank 35

Controlling 54, 56, 59, 64

CRM 56, 57, 58

Customer Care 15

Customer Information Control System 8

Daten  
automatisierte Lieferung 35  
-Integration 35  
-Schnittstelle 43

Deregulierung 53, 54

Deutschland 7, 13, 25, 31, 37, 54, 76, 78

Dienstleister  
Service-orientierter 45

Dienstleistungs-Fabrik 17, 55

Dienstleistungs-Qualität 33

Dimension  
strategische 11

taktisch-operative 11

Direkt-Versicherung 54

Ebene  
operativ-taktische 12, 30  
strategische 30

E-Business 54

E-Commerce 54

E-Learning 56, 57

Entlastungsstrategie 71

Erweiterungsstrategie 71

Event-Monitoring 35

Facility-Management 8, 18, 42

Finance 42

Finance & Accounting 8, 42

Finanzdienstleistung 14, 17

Flexibilität 11, 12, 21, 22, 23, 28, 49, 53, 56  
als Strategie 11  
Business 11  
Differenzierungsmerkmal 11  
IT 11

Flexibilität als Strategie 22

Führungsinstrument 41

Geschäfts- und IT-Prozess  
Verflechtung 15

Geschäfts-Komponente  
Elemente 24

Geschäfts-Komponenten-Modell 11, 21, 27, 28

Geschäfts-Logik 44

Geschäfts-Prozess 11, 12, 13, 14, 18, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 45, 51, 52, 54  
-Designer 44  
Herauslösung 12, 30  
Komponente 44  
Standardisierungs-Potenzial 36

Geschäfts-Prozess  
wertschöpfender 18

Geschäfts-Prozess  
Herauslösung 32

Geschäfts-Sicht 11, 21

Geschäfts-Strategie 23

gesetzliche Regelung

- Umsetzung 35
- Globalisierung 13, 54
- Governance 64, 72
- Großbritannien 31
- Henderson-Modell 23, 30
- Henry Ford 17
- Herauslösung 14
- Hierarchical Storage Management 8
- HR 13, 15, 37, 42, *Siehe* Human Resources
- HR-Prozess 15
- Human Resources 8, 13, 42, 53
- Infrastruktur 33
  - Auslagerung 18
  - Betrieb 18
  - flexible 43
  - Outsourcing 18
  - proprietäre 18
  - Prozess-unterstützende 18
  - sich selbst steuernde 35
- Infrastruktur-Outsourcing 13
- Innovation 11, 13, 68
  - Freiraum 23
- Innovationsdynamik
  - ITK 11
- Inventur 35
- ISO 20000 34
- ISO/TS 16949 17
- IT
  - Bereich
    - Service- und Geschäftsorientierung 29
  - Betriebskosten 56
  - Dienstleistung 8
  - Evolutionsphasen 28
  - Governance 41
  - Infrastruktur 11, 18, 21, 22, 31, 32, 68, 70, 73, 75, 83, 84
  - Komponenten-Modell 11, 21, 27
  - OLA 51
  - Outsourcing **18**
  - Plattform 56
  - Prozess-Modell 40
  - Service 2, 10, 12, 30, 32, 33, 50, 52, 64
  - Service-Management 31, 45
  - Service-Management Prozesse
    - Tool-Unterstützung 35
  - Sicht 11, 21
  - Strategie 23
- IT Infrastructure Library 8, 12, 30, 31
- IT-Architektur
  - proprietäre 56
- IT-Bereich
  - Steuerungswerkzeug 41
- IT-Betrieb
  - Service-orientierter 43
- ITIL 32, 45, *Siehe IT Infrastructure Library*
  - Implementierung 34
  - Implementierungszeitraum 35
  - operative Ziele 33
  - Potenzial 37
  - strategische Ziele 33
  - Vorteile 33
- ITO-Projekt 15
- IT-Prozess
  - Einführung 37
  - Reifegrad 38
  - Service-orientierten Ausrichtung 39
- IT-Service-Dienstleister 31
- IT-Service-Management
  - Grundlage für BPO 37
- J2EE 8
- Kapitalbindung
  - Verringerung 14
- Käufermarkt 54
- Kennzahlen *Siehe Key Performance Indicator*
- Kernkompetenz 14, 17, 25, 54, 71, 78
- Kern-Prozess 14, 18, 55, 64
  - wertschöpfender 18
- Key Performance Indicator 8, 12, **47**
- KMU 19
- Komplett-Outsourcing 13
- Komplexität 14, 15, 16, 28, 52, 72

Komponente 11, 14, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28,  
 32, 44, 46, 48, 71  
 Komponenten-Darstellung 25  
 Komponenten-Modell 26, 32  
 Komponenten-Sicht 23, 27  
 Komponenten-Übersicht 26  
 Kosteneinsparung 17  
 Kostenreduktion 14, 77, 78, 83  
 Kostensenkung 18  
 Potenzial 39  
 Kostensenkungs-Potenzial 54  
 Kostentreiber 25  
 Kostenvorteil 38, 43  
 Kostenvorteile 39  
 KPI 45, 50, *Siehe* Key Performance Indicator  
 Kundenbeziehungs-Management 11, 13, 58  
 Kundenumgebung 15  
 Lastverteil-Mechanismus 36  
 Leistung  
 Verrechenbarkeit 57  
 Leistungsvereinbarung 45, 50, 60  
 Leitfaden 31  
 Leitlinie 41  
 Lifecycle-Management 56  
 Lizenzverwaltung 35  
 Logistik 42, 51  
 Logistik-Dienstleistung 15  
 Logistik-Service 60  
 Makler 55  
 Managed Backoffice Service 58  
 Marktplatz 55, 59  
 Elektronischer 59  
 Mess- und Reporting-Funktionalität 46  
 Messung  
 automatisierte 50  
 Mitarbeiterzufriedenheit 33  
 Modell  
 dynamisches 19  
 Modularisierung 28, 56  
 Monitoring 36, 47, 81  
 Monitoring-Tool 36  
 Multioptions-Gesellschaft 53  
 Multi-Vendor-Beziehung 42  
 Nachfrageseite 53  
 Netzwerk  
 -Bandbreite 51  
 Niederlande 31  
 Objekt-Modell 43  
 Office of Government Commerce 31  
 OLA *Siehe* Operational-Level-Agreement  
 One-to-Many-Ansatz 19  
 One-to-One-Ansatz 19  
 Online-Portal 54  
 Operational-Level-Agreement 8, 46  
 Optimierung der IT-Serviceleistung 45  
 Optimierung der Leistung von Ressourcen  
 45  
 Optimierung der Systemleistung 45  
 Organisation  
 -Sicht 12, 30, 39  
 Organizational Change 42  
 Outsourcing  
 flexibles 43  
 Kostenreduktion 14  
 selektives 9, 13, 19  
 Outsourcing-Projekt 14, 67, 79, 84  
 Portfolio 49, 64  
 Primär-Prozess 13, 14, 15  
 Procurement 13, 15  
 Produktentwicklungs-Zeit 16  
 Produktions-Logistik 15  
 Provider  
 -Steuerung 63  
 Provisionierung 56, 57, 58  
 Prozess  
 administrativer 25  
 -Disziplin 42  
 -Einführungsprojekt 38  
 Entwicklungs- 16  
 Herauslösbarkeit 36  
 -Innovation 16  
 -Integration 17



- Know-how 14
- Kompetenz 17
- Modell 41
- modulare Herauslösbarkeit 36
- Optimierung 11, 13, 16
- organisatorische Verankerung 35
- Qualität 17
- Schnittstelle 43
- Schnittstellen-Definition zu anderen
  - Prozessen 35
- Sicht 12, 30, 39
- Vertriebs- 16
- wertschöpfender 15
- Qualitätsstandard 17
- Rechnungswesen 37
- Referenzmodell 23, 24
- Referenzmodell von Henderson 11, 21
- Reifegrad 38
- Review Meeting 47
- RFID 15
- Risiko-Management 11, 13, 18, 19, 54
- Risiko-Potenzial 14
- ROI 33
- Rolle 40, 41
  - Geschäfts-Prozess-Designer 44
  - IT-Architekt 44
  - Kundenberater 44
  - Umorganisation 40
- Rollen-Band 40
- SaaS** 19
- SAP 37
- Schaden-Management 55, 59
- Schadenregulierer 55, 59
- Schnittstelle 12, 17, 26, 30, 35, 39, 40, 43, 56, 58, 59, 76
  - im Bereich Organisation 40
  - im Bereich Prozesse 40
  - Konsistenz 41
- Schnittstellen-Betrachtungen 12, 30, 39
- SCM 15, 68
- Sekundär-Prozess 13, 14, 15
- Service
  - Anforderungen 49
  - Architektur 10
  - Consumer 28
  - Katalog **48**, 49, 51
  - Level-Agreement 9, 12, 36, 45, **46**
  - Level-Management 49, 51
  - Lieferant 49
  - Management 49
  - Orientierung 12, 32, 37, 45
  - Provider 19, 28, 84
  - Qualität 60
  - Request 28
  - Response 28
  - Standard 49
  - Volumen 49
- Service Oriented Architecture 9, 28, 36
- Service-Level
  - Verhandlung 49
- Service-Level-Management
  - Ziele 49
- Service-Level-Management-Konzept
  - Übertragung auf BPO 50
- Service-Management
  - Qualitätsstandard 34
- Service-orientierte Architektur 11, 21
- Service-orientierter IT-Betrieb
  - Einführung auf Basis von ITIL 33
- Services
  - Struktur 48
- Shared Service Center 9, 42
- Sicherheitsprinzipien 43
- Sicht
  - Personal- 27
  - Prozess- 27
  - Technologie- 27
- Single Service **15**
- Skaleneffekt 17, 54, 57, 59, 60, 77, 82
- SLA *Siehe* Service-Level-Agreement
  - Bestandteil 47
  - Einhaltung 48

- Management 51
- Prozess 47
- Überwachung 47
- SLA-Modell
  - Erweiterung 45
- SO *Siehe* Outsourcing, selektives
- SOA 11, 21, 27, 28, 43, 44, 64, *Siehe* Service Oriented Architecture
  - als Organisationsform mit Technikunterstützung 43
- Software as a Service 19
- Software-Architektur 14
- Sourcing-Strategie 13, 26, 71, 83
- Sourcing-Verhalten 14, 19
- Spezialvertrieb 55, 56
- Standardisierung 17, 21, 31, 33, 34, 37, 64
  - De-facto- 37
  - Prozess- 35
- Standard-Outsourcing-Provider 52
- Standard-Schnittstelle 19, 28
- Strategic Alignment Model 11, 21, 26
- Strategie 11, 12, 25, 53, 54
- Strukturwandel 12, 53, 54
- Systems-Management-Tool 35
- Szenarium 25
- Technische Spezifikation 9
- Teil-Prozess 15
  - Herauslösung 14
- Time-to-Market 56
- Tool 32
  - Automatisierungseffekt 35
  - Design 36
  - Integrationseffekte 35
  - Monitoring- 36
  - Schnittstelle 43
  - Sicht 12, 30, 39
  - Systems-Management 35
- UC *Siehe* Underpinning Contract
- Umfeld
  - dynamisches 11, 60
- Underpinning Contract 9, 46
- Unternehmen
  - flexibles 22
- Unternehmens-IT
  - Service-Orientierung **45**
  - Technologie-Orientierung 45
- Veränderung
  - organisatorische 38, 42
- Verflechtung von IT und Geschäfts-Prozess
  - 14
- Verfügbarkeit 46, 48
- Vermögensgegenstand 13
- Versicherungsbranche 12, 53
- Versicherungsmarkt 54
- Versicherungsunternehmen 53, 54, 55, 57, 59
- Vertriebsweg 54, 55, 56, 58
- Verwaltungs-Prozess 18, 59
- Vorgehensmodell 61
- Web-Service 28, 43
- Wertpapier-Prozess 15
- wertschöpfend 15, 18, 60, 84
- Wertschöpfungskette 14, 16
- Wettbewerbsfähigkeit 11
- Wettbewerbsumfeld
  - dynamisches 11
- Wettbewerbsvorteil 16
- Workflow 35
- Workflow-Tool 35
- Workload 49
- Zahlungsabwicklung 42
- Zertifizierung 35
- Ziel
  - strategisches 41
- Zuliefererwahl 17

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 800 Direktmitglieder mit etwa 120 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Gerätehersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0  
Fax: 030/27 576-400

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)  
[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

---