

Jörg Dittrich/Marc Braun

Business Process Outsourcing

Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing
von Geschäftsprozessen

2004

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einführung	1
1.1 Die Grundidee der Arbeitsteilung	1
1.2 Outsourcing-Formen und Wachstumsperspektiven	2
1.3 Vom Outtasking zum Business Process Outsourcing (BPO)	7
1.4 Merkmale und Ausprägungen von BPO-Projekten	11
1.5 Führende BPO-Dienstleister - Marktbetrachtungen	17
1.6 Überblick über aktuelle Vertragsabschlüsse und Trends... ..	23
2 Wirtschaftlichkeitspotenziale des BPO	27
2.1 Monetäre Entscheidungskriterien	30
2.1.1 Mengeneffekte (economies of scale)	30
2.1.2 Verbundeffekte (economies of scope 1/2)	33
2.1.3 Effizienz durch Spezialisierung (economies of scope 2/2)	36
2.1.4 Geschäftsprozess-Standardisierung	39
2.1.5 IT- und Organisations-Konsolidierung	40
2.1.6 Investitionskosten und Liquidität	42
2.1.7 Globales Sourcing und Verlagerung an kosten- günstige Standorte	44
2.1.8 Fixkosten werden zu variablen Kosten	48
2.2 Nicht-monetäre Entscheidungskriterien	50
2.2.1 Flexibilität und Skalierbarkeit	50
2.2.2 Radikaleres Change Management	51
2.2.3 Effizienzsteigerung durch internen und externen Wettbewerb	52
2.2.4 Organisatorische Innovationen	54
2.2.5 Technologische Innovationen	55
2.2.6 Durchlaufzeit	56
2.2.7 Process Compliance	58
2.2.8 Transfer von (operationalen) Risiken	59
2.2.9 Konzentration der Management-Kapazität auf Kernprozesse	61
2.2.10 Kostentransparenz und -Standardisierung	63
2.2.11 Verringerung von »Rüstzeiten«	64

2.3	Praxisbeispiel und Erfahrungen	67
2.3.1	Das Beispielunternehmen	67
2.3.2	Realisierte Einsparungen	70
3	Vom Outsourcing zum Insourcing	73
3.1	Problemstellung	73
3.2	Organisationsformen Insourcing - Outsourcing	76
3.2.1	Distributed Processes	78
3.2.2	Functional Aligned Approach	78
3.2.3	Functional Shared Approach	79
3.2.4	Independent Utility	80
3.2.5	Full Service	81
3.2.6	A la Carte	82
3.2.7	Shared Utility	82
3.2.8	Process Partnership	83
3.3	Beobachtungen aus der betrieblichen Praxis	83
3.4	Die Wahl zwischen Insourcing und Outsourcing	87
3.5	Entscheidungskriterien für (Re-)Insourcing	95
3.5.1	Scheitern des Outsourcing-Projektes	95
3.5.2	Betriebsauslastung - Nutzung freier Kapazitäten	97
3.5.3	Änderung des Geschäftsmodells - neue Kernprozesse	99
3.5.4	Kompetenzerweiterungen durch Innovationen	101
3.5.5	1:1- versus 1:N-Partnerschaften	105
3.5.6	Zieldivergenzen	106
4	BPO-Implementierung	109
4.1	Migrationsstrategie	109
4.1.1	Konsolidierung von Infrastruktur und Organisation	109
4.1.2	Standardisierung der Geschäftsprozesse	111
4.1.3	Umsetzung der Migrationsstrategie	114
4.2	Phasenmodell und Projektplanung	120
4.3	Lieferantenvorauswahl und Due Diligence	126
4.3.1	Einsatz von Scoring-Modellen zur Vorauswahl von Lieferanten	127
4.3.2	Beidseitige Due Diligence zur Lieferantenauswahl	133
4.3.2.1	Daten-Räume (Data Rooms)	133
4.3.2.2	Der Due-Diligence-Prozess	136

4.4	BPO-Governance-Modell	.140
4.5	Controlling von BPO-Dienstleistern und Service Level Management	.149
4.5.1	Überwachung der Leistungserfüllung und der Kostenposition	.149
4.5.2	Service Level Management	.154
5	Kalkulation von BPO-Projekten	.161
5.1	Festlegung des Projekt-Fokus	.162
5.1.1	Zielsetzungen	.162
5.1.2	Rahmenbedingungen	.163
5.1.3	Prozessschwerpunkte	.163
5.2	Berechnung der aktuellen Kostenposition	.166
5.2.1	Anteilige Ressourcennutzung schätzen	.167
5.2.2	Gesamtkosten des Prozesses ableiten	.170
5.3	Hochrechnung möglicher Einsparungen	.172
5.4	BPO-Preismodelle	.176
5.4.1	Periodische Zahlungen	.178
5.4.2	Aufwandsabhängige Zahlungen (Time & Material)	.179
5.4.3	Volumenabhängige Zahlungen	.180
5.4.4	Risk-Reward-Preismodelle	.181
6	Erfolgsfaktoren für BPO-Implementierungen	.183
6.1	Allgemeine Faktoren	.183
6.2	Implementierungsspezifische Faktoren	.185
6.3	BPO-Checkliste - 50 wichtige Fragen	.187
	Literaturverzeichnis	.191
	Stichwortverzeichnis	.193
	Zu den Autoren	.201