

Outsourcing

Heinz-Josef Hermes / Gerd Schwarz (Hrsg.)

Haufe Mediengruppe

Freiburg • Berlin • München • Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	11
1 Outsourcing: Eine Einführung	15
1.1 Grundlagen des Outsourcing	15
1.2 Chancen und Risiken des Outsourcing	19
1.3 Dimensionen des Outsourcing	25
1.4 Wegweiser durch den Ratgeber	35
Teil A - Anwendungsbereiche	
2 Outsourcing und Shared Services im Finanz- und Rechnungswesen	39
2.1 Die Finanzfunktion: Vom Verwalter und Kontrolleur zum Business Partner	40
2.2 Wie sich die Entwicklung der Organisation vollzieht	43
2.3 Die Vorteile von Shared Services bzw. Outsourcing aus Sicht der Finanzfunktion	44
2.4 Welche Prozesse im Bereich Finanzen eignen sich für Shared Services?	47
2.5 Prozesse als wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Vorgehensweise	51
2.6 Wie sich der Shared-Services-Ansatz in den Finanzfunktionen weiter entwickeln wird	54
2.7 Schlussfolgerungen	57
3 IT-Outsourcing-Strategien deutscher Unternehmen	61
3.1 Von der Innovation zur Commodity	62
3.2 Wie sich Markt und Wettbewerb entwickeln	64
3.3 So führt IT-Outsourcing zum Erfolg	66

Inhaltsverzeichnis

3.4	Umsetzungsstand des IT-Outsourcing - eine aktuelle Befragung	76
3.5	Zusammenfassung und Ausblick	79
4	Outsourcing im Personalbereich	83
4.1	Personalmanagement im Wandel	83
4.2	Ansätze zur Neugestaltung der Personalarbeit in Unternehmen	85
4.3	Outsourcing als Organisationsalternative	88
4.4	Welche Bereiche eignen sich für die Verlagerung von Personaldienstleistungen?	91
4.5	Wie sieht der Markt für Outsourcing-Leistungen im Personalbereich aus?	93
4.6	Welche Risiken und Stolpersteine gibt es?	95
4.7	Worauf Sie bei der Vertragsgestaltung achten müssen	97

Teil B - Erfolgsfaktoren und Best Practices

5	Shared Services in der Praxis	101
5.1	Flexibel sein und zugleich Synergien nutzen	101
5.2	Welche Gründe sprechen für die Implementierung eines SSC?	104
5.3	Welche Funktionen werden verlagert?	106
5.4	Wie viele SSC sind sinnvoll und wo?	108
5.5	Wie werden die Kosten verrechnet?	110
5.6	Wie lange braucht die Implementierung und wann amortisiert sich das SSC?	113
5.7	Wovon hängt der Erfolg der SSC ab?	115
5.8	Wie zufrieden sind deutsche Unternehmen mit ihren SSC?	117
6	Shared-Service-Projekte managen - ein Fünfphasenmodell	119
6.1	Phase 1: Machbarkeitsprüfung	120
6.2	Phase 2: Planung	123
6.3	Phase 3: Entwicklung und Test	127
6.4	Phase 4: Implementierung	130
6.5	Phase 5: Optimierung	133

7	Change Management bei Outsourcing-Vorhaben	137
7.1	Change Management - ein unterschätzter Erfolgsfaktor	137
7.2	Change Management - was ist anders bei Outsourcing?	139
7.3	Wahrung der Interessen von Mitarbeitern und Unter- nehmer - ein Widerspruch?	141
7.4	Wie steuere ich den Veränderungsprozess?	142
7.5	Wie gehe ich mit Widerständen und Hindernissen um? Die richtige Change-Management-Strategie	145 146
7.6	Wie kommuniziert man unangenehme Wahrheiten?	149
7.7	Welche Medien eignen sich zur Kommunikation bei Outsourcing-Vorhaben?	152
7.8	Wie baue ich die Retained Organisation auf?	153
7.9	Zum Abschluss: Zwei nützliche Checklisten	155
8	Leadership - Shared Service Center erfolgreich führen	157
8.1	Wer ist besser: Insider oder Outsider?	157
8.2	Wodurch zeichnet sich der ideale Kandidat aus?	161
8.3	Welche Aufgaben hat ein Shared-Service-Manager?	165
9	Der optimale Standort für Shared Services	175
9.1	Welche Optionen gibt es?	176
9.2	Welche Auswahlmethodologie empfiehlt Deloitte?	181
9.3	Was muss ich über Incentives wissen?	190
9.4	Welche Bedeutung haben die Lohnkostenunterschiede?	196
10	Outsourcing und Offshoring mit indischen IT- Unternehmen	199
10.1	Offshoring - ein viel diskutiertes Thema	199
10.2	Indien als IT-Nation	203
10.3	Welche Strategien verfolgen die großen indischen IT- Unternehmen?	207
10.4	Welche Chancen hat Offshoring in Deutschland?	211

11	Kommunikation und Wissenstransfer - Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Offshore-Projekte	213
11.1	Offshoring bietet Wettbewerbsvorteile	213
11.2	Welche Herausforderungen bestehen bezüglich der Kunden-Lieferanten-Beziehung?	216
11.3	Welches sind die Kostentreiber in der Software-Entwicklung?	218
11.4	Wie wird das Risiko von Offshore-Projekten in Deutschland bewertet?	219
11.5	Kommunikationsbarrieren überwinden	221
11.6	Anforderungen des Projekts vollständig kommunizieren	227
12	Vertragsgestaltung und arbeitsrechtliche Aspekte bei Outsourcing	235
12.1	Was kennzeichnet einen Outsourcing-Vertrag?	236
12.2	Welche gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen gilt es zu beachten?	239
12.3	Wann liegt ein Betriebsübergang i. S.d. §613a BGB vor?	240
12.4	Welche Rechtsfolgen hat ein Betriebsübergang?	244
12.5	Kernthesen anhand der BAG-Rechtsprechung zu § 613a BGB	248
12.6	Welche Beteiligungsrechte haben Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss?	250
12.7	Welche Konsequenzen hat Outsourcing für Arbeitnehmervertretungen?	251
12.8	Wenn betriebsbedingte Kündigungen notwendig sind	251
12.9	Welche arbeitsrechtlichen Aspekte muss ich sonst noch beachten?	253
12.10	Checkliste: Worauf muss ich bei der Vertragsgestaltung achten?	255
13	Steuerliche Aspekte von Shared Services	256
13.1	Ist die Verlagerung der Buchführung ins Ausland zulässig?	256
13.2	Welche Verrechnungspreise gelten?	267
13.3	Wo sind Expatriates steuerpflichtig?	270
13.4	Checkliste mit Anregungen	272

14 Outsourcing aus der Perspektive des Wirtschaftsprüfers	275
14.1 Der prozessorientierte Prüfungsansatz - ein Überblick	276
14.2 Zusammenfassung: Den Mandanten bei der Nutzung der Vorteile unterstützen	294

Teil C - Branchenfokus

15 Offshoring: Wettbewerbsvorteil bei Finanzdienstleistungen	297
15.1 Offshoring wird erwachsen: Über die IT hinaus	299
15.2 Welches ist das geeignete Modell?	300
15.3 Indien: Auch für deutsche Unternehmen ein Standort der ersten Wahl?	301
15.4 Wie gehe ich mit der politischen Debatte um?	303
15.5 Implementierung: Unterschätze niemals das Offensichtliche	304
15.6 Wohin geht es beim Offshoring für deutsche Finanzinstitute?	311
16 Offshoring-Trends in der Telekommunikationsindustrie	313
16.1 Was sind die Hauptgründe für Offshoring in der Telekommunikationsindustrie?	313
16.2 Die Offshoring-Weltkarte der Telekommunikationsbranche	317
16.3 Welche Prozessmodelle bieten sich an?	319
16.4 Welche Risiken und Hindernisse gibt es?	322
16.5 Welches ist die richtige Offshoring-Variante?	328
16.6 Abschließende Empfehlungen	331

Teil D - Firmenfokus

17 HR Shared Services bei der Deutschen Telekom	335
17.1 Die Ausgangssituation	336
17.2 Das Projekt PRISMA	338
17.3 Internes Outsourcing	349
17.4 Fazit und Ausblick	354

Inhaltsverzeichnis

18 Service Center Rechnungswesen bei Hydro	
Aluminium	357
18.1 Die Hydro Aluminium stellt sich vor	357
18.2 Welche Gründe waren für das Service Center Rechnungswesen ausschlaggebend?	359
18.3 Wie wir beim Aufbau vorgegangen sind	361
18.4 Welche Erfahrungen wir gemacht haben	365
19 Financial Shared Services bei der Lufthansa	375
19.1 Wie war die Ausgangssituation?	375
19.2 Das Projekt CAPITAL	378
19.3 Die Steuerung der Shared Service Center	391
19.4 Schlussbetrachtung	393
Literaturverzeichnis	395
Stichwortverzeichnis	402