

Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen

Outsourcing of Technology driven Knowledge-Intensive Business Services

L'externalisation des services technologiques fondés sur la connaissance

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 76 Seiten

Inhalt

Seite

Vorwort	3
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Begriffe	6
3 Outsourcing-Phasenmodell	11
3.1 Allgemeines	11
3.2 Prozessanalyse und Redesign	12
3.2.1 Festlegen allgemeiner Rahmenbedingungen	12
3.2.2 Prozessanalyse	14
3.2.3 Identifikation von Outsourcing-Kandidaten	17
3.2.4 Auswahl von Outsourcing-Gegenständen	20
3.2.5 Erhebung geeigneter Service Provider (Request for Information)	22
3.2.6 Interne Entscheidung bezüglich Fortführung des Outsourcing-Vorhabens	24
3.2.7 Detaillierung der Services im Rahmen eines Dienstleistungskataloges	24
3.2.8 Redesign der Geschäftsprozesse	26
3.3 Entwurf der Organisation der Outsourcing-Beziehung	29
3.3.1 Risikoanalyse der Services	29
3.3.2 Definition eines Rahmenwerkes für Maßnahmen bei Servicebeeinträchtigung	30
3.3.3 Definition eines Rahmenwerkes bezüglich Compliance	31
3.3.4 Definition eines Rahmenwerkes bezüglich Performance der Leistungserbringung	33
3.3.5 Definition eines Rahmenwerkes zur Überwachung der Leistungserbringung	34
3.3.6 Definition eines Rahmenwerkes zur Vergütung des Service Providers	35
3.3.7 Definition eines Rahmenwerkes als Anreizsystem für den Service Provider	37
3.3.8 Entwurf der Service Level Agreements	38
3.3.9 Validierung der Service Level Agreements	39
3.3.10 Entwicklung eines Änderungsprozesses für das Service Level Agreement	40
3.4 Service Provider Auswahl	42
3.4.1 Durchführung der Ausschreibung (Request for Proposal)	42
3.4.2 Evaluation von Service Providern	43
3.4.3 Vertragsabschluss mit Service Provider	45
3.5 Servicemigration und Regelbetrieb	47
3.5.1 Übertragung der auszulagernden Dienstleistungen an den Service Provider	47
3.5.2 Test und Freigabe der ausgelagerten Services	49
3.5.3 Überwachung des Regelbetriebs	50
3.5.4 Änderungsmanagement im Regelbetrieb	52
3.5.5 Auditieren der Outsourcing-Beziehung im Regelbetrieb	52
3.5.6 Beendigung oder Fortführung der Outsourcing-Beziehung	53
4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	54
4.1 Anforderungen an die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen	54
4.2 Empfehlungen zur Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	55
4.2.1 Allgemeine Vorgehensweise	55
4.2.2 Zukünftig entfallende Kosten	55
4.2.3 Kosten im Rahmen des Outsourcing Migrationsprojekts und des Regelbetriebs	57
4.2.4 Betrachtung der Outsourcing-Beziehung als Investition	59
Anhang A (informativ) Kritische Faktoren zur Unterstützung des Veränderungsprozesses	60
Anhang B (informativ) Einfluss einer Auslagerung auf die Beurteilung von Fehlerrisiken aus Sicht des Abschlussprüfers	62
Anhang C (informativ) Potenziell relevante deutsche Rechtsvorschriften im Rahmen von Outsourcing	63
Anhang D (informativ) Weitere Standards und Dokumente mit Bezug zu Outsourcing	68
Literaturhinweise	75

Vorwort

Diese DIN SPEC nach dem Verfahren PAS gilt für das Outsourcing wissensintensiver Dienstleistungen (KIBS: Knowledge-Intensive Business Services), welches insbesondere auch für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) die Möglichkeit bietet, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und die vorhandenen Ressourcen und das Know-how im Sinne von Exzellenz einzusetzen. Aber auch für KMUs selbst eröffnet sich nicht nur national, sondern zunehmend auch international ein wachsender Markt, wenn sie Outsourcing-Dienstleistungen auf hohem Niveau anbieten können. Die Standardisierung von Outsourcing-Prozessen erscheint dabei für den Standort Deutschland von besonderer Relevanz, um das volkswirtschaftliche Wertschöpfungspotenzial zu aktivieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Insbesondere technologieorientierte Dienstleistungen (T-KIBS) spielen hierbei als das Rückgrat einer zunehmend wissensbasierten Wertschöpfung und Gesellschaft eine zentrale Rolle.

Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich für den Inhalt sind:

- Prof. Dr. Markus Nüttgens
Universität Hamburg
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften -Wirtschaftsinformatik
- Dr. Nick Gehrke;
Universität Hamburg
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften -Wirtschaftsinformatik

Die Zusammenarbeit in einem festen Arbeitskreis bestand aus folgenden Personen bzw. Unternehmen:

- Bernd Bacmeister
IBM Deutschland Business Services GmbH
- Dieter Berz
Cognizant Technology Solutions GmbH
- Jan Bräuer
Friedrich Karl Schroeder GmbH & Co. KG
- Alexander Brocksieper
PricewaterhouseCoopers AG WPG
- Jan Dietze
ZENK Rechtsanwälte
- Emil Dübell
Alamo Learning Systems
- Stefan Grigoleit
comdirect bank AG
- Dr. Michael Hackert
ZENK Rechtsanwälte
- Sebastian Karban
Bell Management Consultants

- Dr. Robert Martignoni
pliXos GmbH
- Gerald Münzl
IBM Deutschland Management und Business Support GmbH
- Timm Scheibach
HDP Management Consulting GmbH
- Prof. Dr. Rainer Schmidt
Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft
Department of Computer Science, Business Information Systems
- Martin Schultz
PricewaterhouseCoopers AG WPG
- Marcel Straub
PricewaterhouseCoopers AG WPG

Weitere Teilnehmer am Arbeitskreis waren:

- Fabian Riedel
ergon Datenprojekte GmbH
- Jens Schlüter
eBay GmbH
- Dr. Thomas Wolenski
GOD Gesellschaft für Organisation und Datenverarbeitung mbH

Die DIN-Spezifikation ging aus dem Projekt „Standards zum Outsourcing technologieorientierter Dienstleistungen (T-KIBS)“ im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Innovation mit Normen und Standards (INS)“ (Förderkennzeichen VII A 3 – 38 08 24) hervor. Die Vorhabensbeschreibung des Projektes beinhaltet ausdrücklich die Dokumentation und Verwertung der Ergebnisse in Form einer Spezifikation. Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.
Bereich Innovation
2009-02-19

Einleitung

Für die Anwendung dieser DIN SPEC sollten die folgenden Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

- Die DIN SPEC ist überwiegend aus Sicht des Outsourcing-Gebers verfasst worden.
- Die DIN SPEC betrachtet abstrahierend Outsourcing-Gegenstände. Daher wird nicht zwischen dem Outsourcing von Informationstechnologie und dem Outsourcing von Geschäftsprozessen unterschieden. Letztendlich bezieht der Outsourcing-Geber unabhängig vom Outsourcing-Gegenstand Dienstleistungen vom Outsourcing-Nehmer.
- Es wird nicht auf Spezifika besonderer Outsourcing-Gegenstände eingegangen, damit das geschilderte Vorgehen hinreichende Allgemeingültigkeit behält.
- Das beschriebene Vorgehensmodell fokussiert auf den typischen Fall, dass ein Unternehmen bisher intern erbrachte Prozesse, Dienstleistungen und Organisationseinheiten usw. zukünftig einem externen Service-Provider übergeben möchte. Spezifika von Fällen, die von diesem Szenario abweichen (z. B. die Errichtung eines Shared Service Center oder Insourcing) werden nicht notwendigerweise beschrieben. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber nicht, dass die hier beschriebenen Vorgehensweisen für abweichende Szenarien ungeeignet sind.
- Das beschriebene Vorgehensmodell darf in seiner Anwendung nicht streng sequentiell verstanden werden. In der betriebswirtschaftlichen Praxis kann sich die Reihenfolge der Bearbeitung der Phasen verschieben oder Phasen können sich parallel in Bearbeitung befinden. Die dargestellte Anordnung der Phasen ist insofern lediglich eine wahrscheinliche, nicht aber zwingende Abfolge.
- Die Relevanz einzelner Schritte im Phasenmodell hängt vom individuellen Projektkontext ab. In besonderen Fällen können einzelne Schritte gänzlich irrelevant sein. Bei Anwendung dieser DIN SPEC muss eine Nichtbeachtung einzelner Schritte oder Spezifikationsdokumente jedoch auf dokumentierten validen Gründen beruhen. Die Abschnitte 3 und 4 enthalten Angaben zu den Spezifikationsdokumenten jeweils in Tabellenform.

Das Vorhaben hat derzeit keine direkte Verbindung zu verwandten Aktivitäten anderer Forschungs- und Standardisierungsinstitutionen. Im Anhang D befindet sich jedoch eine Auflistung mit Veröffentlichungen, die Bezug zu Outsourcing haben.

1 Anwendungsbereich

Die DIN SPEC zum Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen gibt Leitlinien für Outsourcing-Vorhaben. Dabei soll vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit gegeben werden, als Outsourcing-Geber eigene Outsourcing-Vorhaben nach einem Standardvorgehen durchführen zu können.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokumentes gelten folgende Begriffe. Einen Überblick zu den verwendeten Begriffen gibt Bild 1.

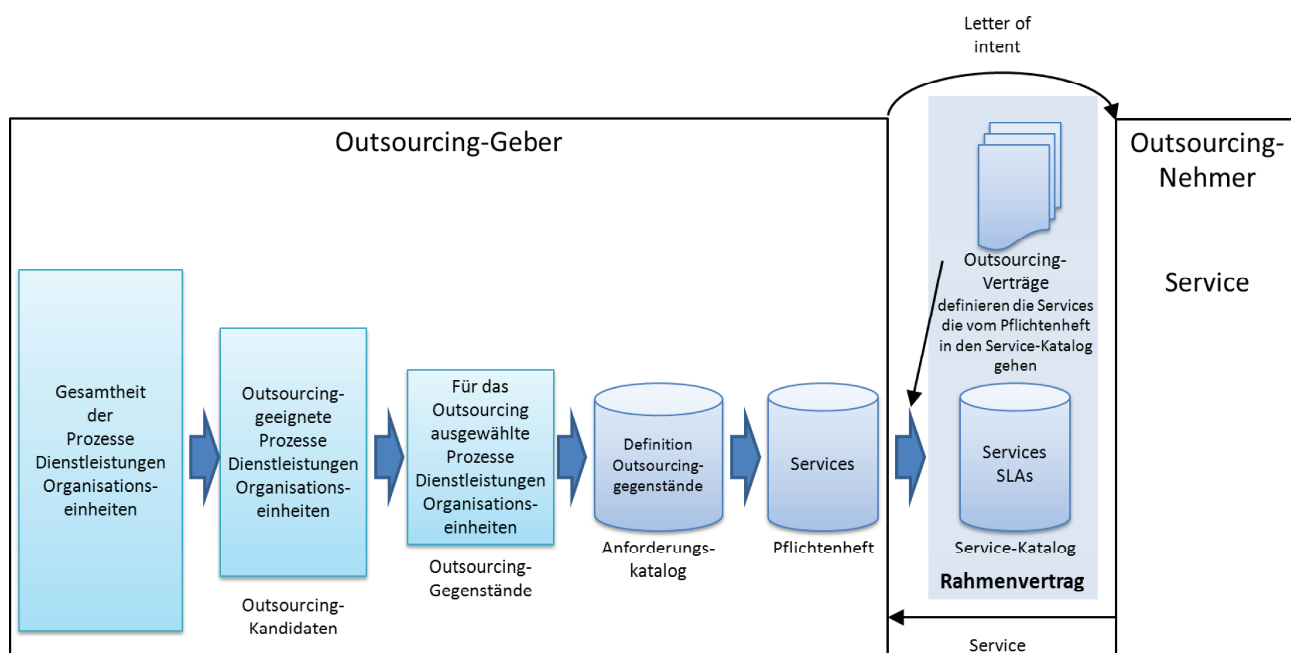


Bild 1 — Begriffe Outsourcing

2.1

allgemeine IT-Kontrollen

General Computer Controls

Information Technology General Controls

Kontrollen, die von spezifischen Applikationen unabhängig sind und auf die Kontrolle einer IT-Organisation abzielen

BEISPIEL Beispiele hierfür sind Kontrollen im Rahmen der Individualentwicklung, des Änderungsmanagements von Anwendungen, physische Zutrittskontrollen oder logische Zugriffskontrollen.

2.2

Anforderungskatalog

interner Katalog der Outsourcing-Gegenstände, die an den Outsourcing-Nehmer ausgelagert werden sollen

ANMERKUNG Neben der einfachen Beschreibung der Outsourcing-Gegenstände sollen weitere Beschreibungsdimensionen zur Strukturierung des Kataloges beitragen. Wesentliche Spezifikationen sind dabei:

— Beschreibung der Leistung mit ihren Voraussetzungen (Inputs) sowie Ergebnissen (Outputs);

- das Qualitätsniveau der Leistung (im Ist- als auch im gewünschten Sollzustand);
- Quantitative Faktoren wie Aufwände zur Leistungserbringung (Personal, Betriebsmittel, Finanzmittel) sowie Mengengerüste (insbesondere Detaillierung der notwendigen IT-Infrastruktur sowie Häufigkeiten der Leistungen);
- Betriebswirtschaftliche Bewertung der Leistung – Vollkosten (Total Cost of Ownership).

2.3

Compliance

Einhaltung von Gesetzesvorschriften und organisationsintern vorgegebenen Regeln

2.4

Due Diligence

intensive Prüfung eines Outsourcing-Nehmers durch einen Outsourcing-Geber auf Eignung als langfristiger Partner

ANMERKUNG Die Prüfung kann auch eine Prüfung des Outsourcing-Gebers durch den Outsourcing-Nehmer hinsichtlich des Leistungsumfangs und der Rahmenbedingungen beinhalten. Letztere beinhaltet eine umfassende, auch körperliche (physische) Bestandsaufnahme und Bewertung der beim Outsourcing-Geber vorhandenen und vom Outsourcing betroffenen IT-Infrastruktur, deren Managementprozesse und Rahmenbedingungen. Ziel ist, möglichst umfassende Informationen über die Betriebsumgebung zu gewinnen. Diese Informationen dienen dazu, alle relevanten technischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte in das Outsourcing-Angebot oder ggf. in das Angebot einer Betriebsübernahme einzubeziehen. Im Falle der Personalübernahme empfiehlt sich eine sogenannte Human Resource Due Diligence.

2.5

internes Kontrollsystem

Teilsystem des Systems zur Überwachung einer Unternehmung, das die Gesamtheit der Mechanismen zur Kontrolle enthält

ANMERKUNG Eine Kontrolle ist eine Form der Überwachung, durchgeführt von direkt oder indirekt in den Realisationsprozess einbezogenen Personen oder Organisationseinheiten (Definition nach [1]).

2.6

Key Performance Indicators

KPI

Indikatoren, die helfen, den Fortschritt oder Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen bzw. zu erbringender Leistungen zu messen

ANMERKUNG Sie werden in Outsourcingverträgen zum Nachhalten von Service Level Agreements festgehalten.

2.7

Letter of Intent

LOI

Absichtserklärung zwischen Outsourcing-Geber und potenziellem Outsourcing-Nehmer, um die Ernsthaftigkeit weiterer Verhandlungen beidseitig zu bekräftigen

2.8

Outsourcing

Auslagerung von Leistungen oder Funktionen eines Unternehmens an externe Dienstleister [2]

ANMERKUNG 1 „Outsourcing“ ist ein Kunstwort das sich aus den englischen Begriffen 'outside', 'resource' und 'using' zusammensetzt, es bezeichnet den externen Bezug von Dienstleistungen.

ANMERKUNG 2 Die Fremderstellung kann sich auf eine Vielzahl von Sach- oder Dienstleistungen aller Art beziehen und ist nicht auf den Bereich der IT beschränkt, worauf das Outsourcing häufig reduziert wird. Outsourcing ist insofern ein allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen (Outsourcing-Gegenstände) an rechtlich selbständige – d. h. externe – Dienstleister (Outsourcing-Nehmer) über einen definierten Zeitraum auf Basis festgelegter Service Level Agreement(s) (SLA). Voraussetzung für das Outsourcing von Outsourcing-Gegenständen ist deren Überführung in einen definierten Service.

ANMERKUNG 3 Unterbegriffe des Outsourcing sind abhängig vom Umfang und Art der Übertragung sowie der Art der Dienstleistungsbeziehung wie z. B. selektives oder Full Outsourcing, Out-Tasking, Single oder Multi-Sourcing, Offshoring sowie von der reinen Kunden-Lieferanten Beziehung über strategische Allianzen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen.

ANMERKUNG 4 Motive für Outsourcing sind z. B. Kostenreduktion, Verbesserung der Qualität, Konzentration auf das Kerngeschäft oder andere strategische Veränderungen des Geschäftsmodells und Zugriff auf Spezialwissen. Outsourcingfähig 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.

2.9
Outsourcing-Geber
Organisation, die bisher intern abgewickelte Prozesse zukünftig als Services von einer anderen Organisation beziehen möchte

2.10
Outsourcing-Gegenstand
Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, der/die aus Sicht des Outsourcing-Gebers ausgelagert werden soll, aber noch nicht als Dienstleistung formuliert wurde

ANMERKUNG Outsourcing-Gegenstände sind eine Untermenge der Outsourcing-Kandidaten.

2.11
Outsourcing-Kandidat
Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, die sich prinzipiell für das Outsourcing eignet

2.12
Outsourcing-Nehmer
Service Provider
Dienstleister
Anbieter
Organisation, die Services für den Outsourcing-Geber erbringt

2.13
Outsourcing-Vorhaben
in ein Projekt umgesetzte Absicht eines Unternehmens, Outsourcing-Gegenstände als Services extern zu beschaffen

ANMERKUNG Mit einem Outsourcing-Vorhaben ist i. d. R. auch ein Übergang von Personalressourcen (Personnel Transfer) und/oder ein Übergang von Vermögensgegenständen (Asset Transfer) verbunden.

2.14
Performance
Güte der Serviceerbringung durch den Outsourcing-Nehmer in quantitativer oder qualitativer Hinsicht

2.15
Lastenheft
Beschreibung aller Services und deren Eigenschaften (qualitativ und quantitativ), die an einen externen Dienstleister vergeben werden sollen

ANMERKUNG 1 Das Lastenheft enthält die Informationen aus dem Anforderungskatalog, welche im Rahmen eines Request for Proposal die möglichen Outsourcing-Nehmer in die Lage versetzen, ein Angebot abzugeben.

ANMERKUNG 2 Oftmals wird anstatt des Begriffs des Lastenhefts auch der Begriff Pflichtenheft verwendet.

2.16
Projekt
Vorhaben zur Lösung einer bestimmten, definierten Aufgabe, die üblicherweise durch Einmaligkeit, durch eine zeitliche Befristung mit definiertem Anfang und Abschluss, durch Komplexität und Innovation, durch begrenzte Ressourcen sowie durch Risikobehaftung gekennzeichnet ist

2.17**Prozess**

Ablauf mit definierten Aktivitäten, definiertem Anfang und Ende und einem bestimmten Ergebnis, welches einen Nutzen erbringt

ANMERKUNG Im Gegensatz zu einem Service liegt bei einem Prozess der Schwerpunkt auf der internen Sicht der Aktivitäten und Abläufe. Je nach Zusammenhang ist unter einem Prozess der allgemein beschriebene Ablauf im Unternehmen zu verstehen (Geschäftsprozess) oder die konkretere Beschreibung des Prozesses mit weiteren Detaillierungen (z. B. Prozeduren und Arbeitsschritte, Rollen, notwendige Daten sowie auch die den Prozess unterstützenden Methoden, Werkzeuge und (IT-) Technologien zur Automation).

2.18**Rahmenvertrag**

Vertrag, der die Grundlage für eine Reihe von Outsourcing-Verträgen bildet

ANMERKUNG Er enthält allgemeine Absprachen im Vertragswerk, die nicht auf Regelung einzelner Dienstleistungen abzielen.

2.19**Request for Information****RFI**

unverbindliche Informationsanfrage eines Outsourcing-Gebers an potenzielle Outsourcing-Nehmer zur Erteilung einer Selbstauskunft

ANMERKUNG Ein RFI enthält darüber hinaus i. d. R. die Aufforderung an die Outsourcing-Nehmer, im Rahmen einer geplanten Ausschreibung einen Fragenkatalog zu bearbeiten, der i. d. R. Fragen zum Unternehmen des Providers aber auch eine Skizze des beabsichtigten Outsourcing-Vorhabens enthält. Das RFI dient zur Vorauswahl derjenigen Outsourcing-Nehmer, die in die eigentliche Ausschreibung einbezogen werden und dann einen Request for Proposal (RFP) erhalten.

2.20**Request for Proposal****RFP**

Aufruf an potenzielle Outsourcing-Nehmer, sich auf eine Ausschreibung des Outsourcing-Gebers zu bewerben

ANMERKUNG Das RFP enthält i. d. R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service Levels Agreement(s) (SLA) und einen genauen Zeitplan des Projektverlaufes. Ergebnis des RFP-Prozesses ist i. d. R. die Abgabe verbindlicher Angebote, einschließlich detaillierter Preisstrukturen als Basis für eine finale Kundenentscheidung über die Auswahl des Outsourcing-Nehmers.

2.21**Retained Organisation**

Gefüge von Organisationseinheiten und/oder Mitarbeitern, die im Rahmen eines Outsourcing-Projektes beim Outsourcing-Geber verbleiben und die Schnittstelle zum Dienstleister bilden

ANMERKUNG In dieser Organisation sollten sowohl Management-Kompetenz als auch IT-Fachkompetenz vorhanden sein. Zu den Aufgaben dieser Einheit zählen z. B. Definition und Verfolgung der IT-Strategie und Anforderungspriorisierung.

2.22**Service**

Dienstleistung, die zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer vereinbart wurde

ANMERKUNG Der Service ist eine von dem Outsourcing-Nehmer in einem Zeitrahmen erbrachte Leistung zur Befriedigung eines Bedürfnisses des Outsourcing-Gebers. Bei einem Service sind mehr die externen Beziehungen (Schnittstellen, Eingaben und Voraussetzungen sowie Ergebnisse) und die Qualitäten dieser Resultate von Bedeutung, als die operative Umsetzung der Leistungserbringung, die nicht mehr durch den Leistungsbezieher (Outsourcing-Geber) organisiert wird.

2.23

Service Katalog

Verzeichnis aller Services und deren Eigenschaften, die zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer vereinbart wurden

ANMERKUNG 1 Der Service Katalog dient der Konkretisierung des Outsourcing-Vertrags. Der Outsourcing-Geber kann Leistungen aus dem Service Katalog während der Laufzeit des Vertrages beim Outsourcing-Nehmer abrufen.

ANMERKUNG 2 Der Service Katalog kann als Teil des Lastenheftes verstanden werden.

2.24

Service Level Agreement

SLA

Vertragsvereinbarung über Qualität und Quantität der zu erbringenden Service-Leistungen anhand eindeutig nachweisbarer und nachvollziehbarer Kriterien (Service Level)

ANMERKUNG Ein Service Level Agreement definiert auch ein Messsystem der Performance des Outsourcing-Nehmers.

2.25

Technology-oriented Knowledge-Intensive Business Services

T-KIBS

wissensintensive Dienstleistungen, bei denen ein Wissenstransfer von Outsourcing-Geber zu Outsourcing-Nehmer notwendig wird und für die Ausführung der Dienstleistungen Wissensträger nicht ad-hoc austauschbar sind und/oder technologieorientierte Dienstleistungen, bei denen sich die Dienstleistung direkt mit dem Betrieb oder der Installation von Informationstechnologie befasst oder eine Dienstleistung stark von Informationstechnologie abhängt

ANMERKUNG 1 T-KIBS beinhalten Services, die wissensintensiv und/oder technologieorientiert sind. Damit beinhaltet der Begriff sowohl das Outsourcing von Geschäftsprozessen (en: Business Process Outsourcing; BPO), als auch das Outsourcing von Informationstechnologie (en: Information Technology Outsourcing; ITO). Für beide gilt jedoch, dass sie zur Durchführung des Outsourcings als Service gekapselt werden müssen.

ANMERKUNG 2 Als Beispiele für wissensintensive Dienstleistungen werden oft angeführt: IT-Dienstleistungen, F&E-Dienstleistungen, juristische Dienstleistungen, Dienstleistungen des Rechnungswesens oder Dienstleistungen der Werbebranche.

ANMERKUNG 3 Als Beispiel für technologieorientierte Dienstleistungen kann hier das Outsourcing von Informationstechnologie oder Infrastruktur genannt werden.

ANMERKUNG 4 Wissensintensive und technologieorientierte Dienstleistungen sind damit nicht überschneidungsfrei. Folgendes Bild vermittelt mögliche Bereiche von T-KIBS [3].

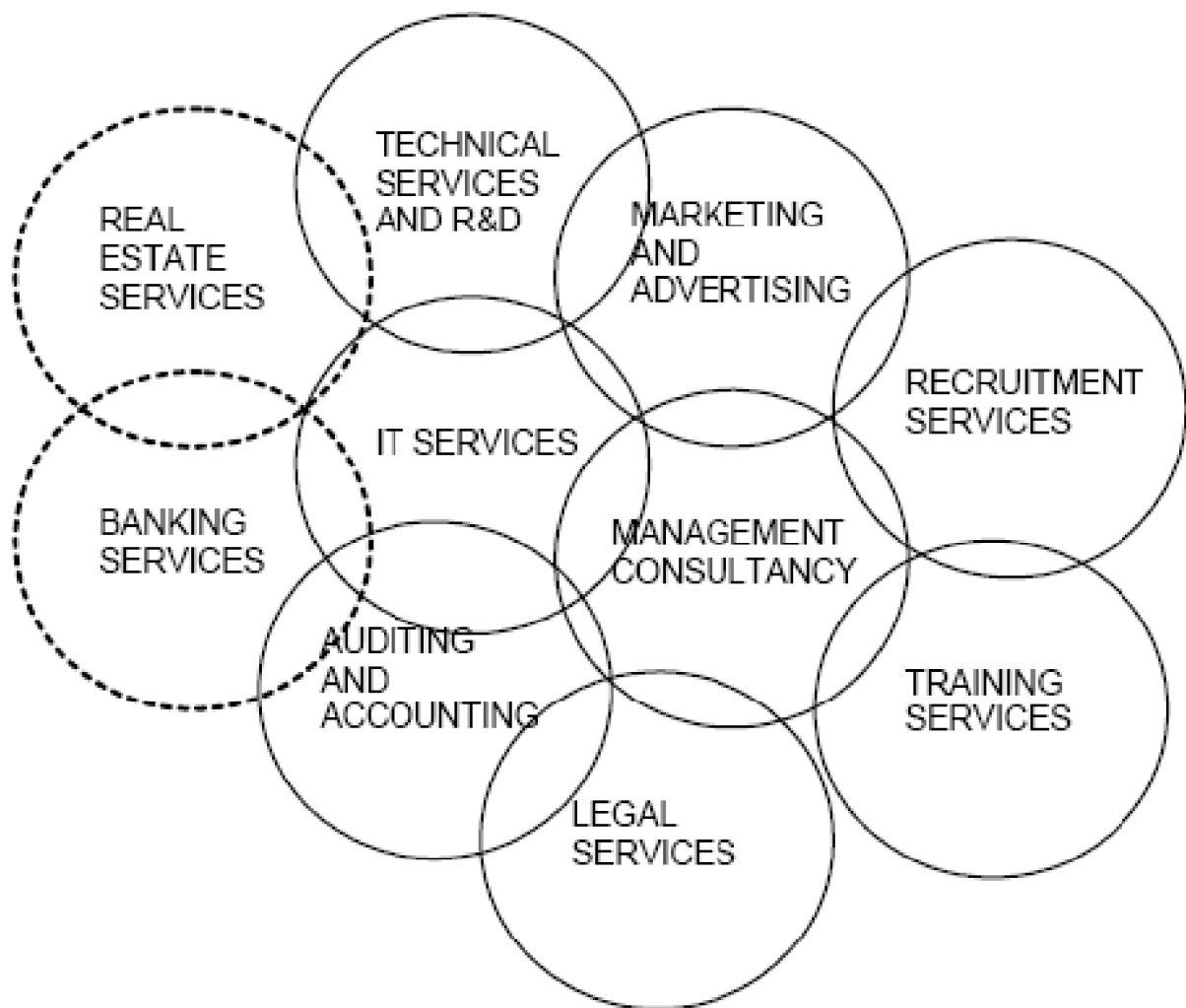


Bild 2 — T-KIBS Bereiche

3 Outsourcing-Phasenmodell

3.1 Allgemeines

Das in diesem Dokument beschriebene Outsourcing-Phasenmodell gliedert sich grob in vier verschiedene Phasenbereiche. Jeder Phasenbereich ist in detaillierte Phasen aufgeteilt, sodass ein detailliertes System von Phasen vorliegt, welches potenziellen Outsourcing-Gebern als Entscheidungs- und Implementierungshilfe dienen soll. In jeder Detailphase wird Folgendes betrachtet:

1. Wesentliche Fragen: Wesentliche zu beantwortende Fragen aus Sicht eines potenziellen Outsourcing-Gebers.
2. Beschreibung der Phase: Beschreibung der Phase und Schilderung von Anforderungen.
3. Spezifikationsdokumente: Liste von Spezifikationsdokumenten, die während der Phase erstellt werden sollten und somit Ergebnis der Phase sind.
4. Best Practices: Empfehlungen zur Umsetzung der Anforderungen basierend auf marktüblichen Standards und Erfahrungen.

Die Phasenbereiche gliedern sich wie in folgender Graphik veranschaulicht.



Bild 3 — Grober Aufbau des Outsourcing-Phasenmodells

3.2 Prozessanalyse und Redesign

3.2.1 Festlegen allgemeiner Rahmenbedingungen

Wesentliche Fragen

- Welche generellen strategischen Ziele sollen durch das Outsourcing-Vorhaben erreicht werden? Strategische Detailfragen können sein:
 - Warum und inwiefern unterstützt ein Auslagern von Prozessen die Geschäftsziele?
 - Was ist das Problem im Geschäftsablauf, welches ggf. durch Auslagerung gelöst wird?
 - Welche Geschäftsprozesse würden eine Änderung erfahren?
 - Was sind die Vorteile des Auslagerns?
 - Gibt es Vorgaben oder Anforderungen für die Art der Lieferantenbeziehung?
 - Welche Leitlinien für die Verwendung der freiwerdenden Ressourcen gibt es?
- In welchem Zeitraum soll das Outsourcing-Vorhaben erreicht werden?
- Wie soll die Aufbauorganisation des Outsourcing-Vorhabens gestaltet werden?
- Welche Personen sind im Rahmen des Outsourcing-Vorhabens wofür verantwortlich?
- Welche Gremien sind einzurichten und welche Entscheidungskompetenz sollen diese erhalten?
- Welche Interessengruppen im Unternehmen sind an welchem Zeitpunkt zu involvieren?
- Welche Risiken kann ein Outsourcing-Projekt bedeuten?

Beschreibung der Phase

Bevor erste Planungsschritte eines Outsourcing-Vorhabens unternommen werden, sollten allgemeine Regeln und Verantwortlichkeiten auf oberster Ebene der Organisation festgelegt werden. Zunächst muss die Geschäftsführung eine klare Absicht und Verantwortung übernehmen, dass Outsourcing-Überlegungen vorgenommen werden sollen. Dies schließt auch die Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher Regelungen ein, die erst im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens relevant werden (siehe dazu entsprechende Phase bezüglich Compliance). Allen Entscheidern muss bewusst sein, dass die Verantwortung für ausgelagerte betriebliche Aufgaben beim Outsourcing-Geber verbleibt und eine befreiende Abwälzung von Verantwortlichkeiten auf den Outsourcing-Nehmer nicht möglich ist. Aus diesem Grund wird der Outsourcing-Geber entsprechende Kontrollmechanismen vorsehen müssen. Die Festlegung der allgemeinen Rahmenbedingungen beinhaltet zunächst die Formulierung der generellen Ziele der Outsourcing-Überlegungen. Diese Ziele sind abzuleiten aus der allgemeinen Geschäftsstrategie, der speziellen Einkaufs-

und Beschaffungsstrategie, dem Geschäftsmodell des Unternehmens sowie den Problembereichen, welche durch eine Auslagerung möglicherweise gelöst werden können. Weiterhin sollte ein grober Zeitplan mit ersten Meilensteinen erarbeitet werden. Darüber hinaus sollte dokumentiert werden, wie das Outsourcing-Vorhaben organisiert werden soll (Aufbauorganisation) und welche Entscheidungsgremien (z. B. Lenkungsausschuss) einzurichten sind. Es sollten Überlegungen angestellt werden, welche Interessengruppen ab welchem Zeitpunkt zu informieren sind (insbesondere Arbeitnehmervertretungen). Ein strukturiertes Vorgehen für die interne Kommunikation und Einbindung des Management sowie unterstützender Funktionen ist für eine erfolgreiche Umsetzung nötig. Die Hinweise im Anhang „Kritische Faktoren zur Unterstützung des Veränderungsprozesses“ können als Rahmen dienen, um die gesamte Veränderung zu unterstützen.

Tabelle 1 — Spezifikationsdokumente – Festlegen allgemeiner Rahmenbedingungen

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.1.A	Strategische Zielformulierung	Protokoll/Dokumentation über generell zu erreichende strategische Ziele im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens.
D.3.2.1.B	Grober Projektplan	Aus dem groben Projektplan sollte ersichtlich werden, welche Zeit das Outsourcing-Vorhaben in Anspruch nehmen soll und welche wesentlichen Meilensteine als Zwischenergebnisse wann erreicht sein sollten. Wichtige Meilensteine sollten vom Verantwortlichen schriftlich freigegeben werden (Sign-Off). In dem Projektplan kann dokumentiert werden, wann welche Interessengruppen involviert werden sollen. Als weitere Komponenten im Projektplan werden als wichtig erachtet: (1) Projektstruktur, (2) Projektaufbauorganisation (Rollen: Projektauftraggeber, Lenkungsausschuss, Projektleitung, Projektteam, Projektcontrolling und ggf. Projektprüfung), (3) Projektablauforganisation.
D.3.2.1.C	Organigramm	Aus dem Organigramm sollte hervorgehen, welche Personen in welchen Rollen in dem Outsourcing-Vorhaben teilnehmen. In dem Organigramm sollten auch die wesentlichen Entscheidungsgremien und ihre Kompetenzen dokumentiert werden.
D.3.2.1.D	Risikoinventur	Bereits in dieser frühen Projektphase sollte eine Beschreibung potenzieller Risiken erfolgen. Zur Risikoinventur sollten auch entsprechende Gegenmaßnahmen gehören. Die Risiken in dieser Risikoinventur zielen nicht auf einzelne auszulagernde Dienste ab, sondern stellen Risiken dar, die das gesamte Vorhaben betreffen. Die Risikoinventur sollte in den nachfolgenden Phasen stets detailliert werden, um neu gewonnene Erkenntnisse einfließen zu lassen.

Best Practices

Bei einem Outsourcing-Vorhaben handelt es sich um ein Projekt (siehe zum Projektmanagement auch die Normenreihe DIN 69901 [22]). Das Scheitern von Projekten kann das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens entscheidend beeinflussen oder sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Der Vorstand einer Aktiengesellschaft hat ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene Interne Revision als Überwachungssystem einzurichten. Der Vorstand hat in eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten (§76 Abs. 1 AktG) und ist damit grundsätzlich auch für die zweckmäßige Durchführung von Projekten verantwortlich. Operative Leitungsfunktionen werden bei größeren Projekten meist an ein gesondert eingerichtetes Projektmanagement übertragen. Der Vorstand übt seine Überwachungsfunktion mit Hilfe des Projektcontrolling bzw. der Internen Revision aus.

Outsourcing-Vorhaben unterliegen vielen Risiken. Ein Scheitern eines Outsourcing-Projekts kann meist durch eine rechtzeitige und umfassende Risikobetrachtung verhindert werden. Eine ohne Anspruch auf Vollständigkeit verfasste Aufstellung möglicher Risiken beim Outsourcing findet sich hier:

- Selektionsrisiken: Auswahlrisiko (make or buy), Partnerrisiko;
- Verhandlungsrisiken: Definitionsrisiko, Anreizsystemrisiko;
- Standortrisiken: Abstimmungsrisiko, Zeitzonenrisiko, Kulturrisiko, Compliancerisiko, Politikrisiko;
- Finanzierungsrisiken: Investitionsrisiko, Planungsrisiko, Reintegrationsrisiko;
- Prozessrisiken: IT Integrationsrisiko, Prioritätenrisiko, Strategierisiken, Qualitätskontrollrisiken;
- Mitarbeiterisiken: Know-How-Verlustrisiko, Personalübergangsrisiko, Motivationsrisiko, Fehlerrisiko;
- Kunden- und Lieferantenrisiken: Kundenbetreuungsrisiko, Kompetenzrisiko.

Ein angemessenes Risikomanagement erfasst alle potenziellen Risiken eines Outsourcing-Vorhabens (Inventarisierung), bewertet die Risiken hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe (Risikomatrix), ermittelt geeignete Kontrollaktivitäten zur Risikoeingrenzung/-eindämmung (Internes Kontrollsystem) und aktualisiert fortlaufend die Risiken während des Projekts.

3.2.2 Prozessanalyse

Wesentliche Fragen

- Welche Prozesse, Dienstleistungen und organisatorische Einheiten sind in dem betrachteten Unternehmensbereich überhaupt vorhanden?
- Was sind die geschäftlich bedeutsamen Ergebnisse dieser Prozesse, Dienstleistungen und organisatorischer Einheiten?
- Wie sind die Beziehungen und Schnittstellen zwischen den Prozessen, Dienstleistungen und organisatorischen Einheiten?
- Welche Ressourcen sind diesen Teilprozessen zugeordnet (Personal- und Sachressourcen)?
- Welche Geschäftsanwendungen unterstützen diese Teilprozesse?
- Wie sieht die IT-Landschaft für diese Geschäftsanwendungen aus?

Beschreibung der Phase

Gegenstand des Outsourcings sind entweder Geschäftsprozesse (en: Business Process Outsourcing; BPO), Entwicklung und Wartung von Geschäftsanwendungen oder der Betrieb von IT (en: Information Technology Outsourcing; ITO) bzw. eine Kombination dieser beiden. Betrachtet man das Outsourcing von IT, so kann man den Betrieb der ausgelagerten Informationstechnologie als technisch geprägte Geschäftsprozesse auffassen, sodass auch ITO ein Auslagern von Prozessen darstellt. Im Rahmen der Zieldefinition wird bereits der grobe Unternehmensbereich, für den Outsourcing-Überlegungen durchgeführt werden sollen, festgelegt. Es stellt sich nun die Frage, aus welchen Prozessen und Teilprozessen dieser Unternehmensbereich besteht. Gegenstand dieser Phase ist eine vollständige Erhebung der Prozesse und Teilprozesse des untersuchten Unternehmensbereichs sowie der ausführenden betrieblichen Funktionen, um nachfolgend bewerten zu können, welche Prozesse und Teilprozesse überhaupt für ein Outsourcing-Vorhaben in Frage kommen.

Tabelle 2 — Spezifikationsdokumente – Prozessanalyse

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.2.A	Prozessmatrix	Zeigt alle wesentlichen Prozesstypen auf und dient der Vollständigkeit der (Teil)prozesserhebung. Auch sollten die Beziehungen der Prozesse untereinander sowie der geschäftliche Output der Prozesse erhoben werden.
D.3.2.2.B	Ressourcenzuordnung	Nimmt eine (ggf. anteilige) Zuordnung der Ressourcen zu den (Teil)prozessen der Prozessmatrix vor.
D.3.2.2.C	Betriebsorganisation	Beschreibt die Aufbauorganisation und ihre betrieblichen Funktionen sowie den jeweiligen Output der Betriebsteile und nimmt eine (ggf. anteilige) Zuordnung der Betriebsteile zu den ausgeübten (Teil)prozessen der Prozessmatrix vor.
D.3.2.2.D	Geschäftsanwendungen	Verzeichnis aller die Geschäftsprozesse unterstützenden Anwendungen mit Zuordnung zu Geschäftsprozessen, die die Anwendung unterstützt.
D.3.2.2.E	IT Landschaft	Stellt konzeptionell die installierten Anwendungen, Daten, System- und Netzwerkinfrastruktur, deren Beziehungen untereinander sowie zu externen Systemen und die Sicherheits- und Managementaspekte dar (IT Architektur).

Best Practices

Gleichartige Geschäftsprozesse können in der Ablauf- oder Aufbauorganisation von Unternehmen mehrfach vorkommen, sodass ein Prozess in verschiedenen Subtypen existiert. Beispielsweise kann der Prozess der „Debitorenbuchhaltung“ in zwei verschiedenen Niederlassungen installiert sein, sodass diese Prozesse redundant sind. Dieser Umstand sollte bei der Abgrenzung möglicher Outsourcing-Gegenstände Berücksichtigung finden (Geographische und organisatorische Differenzierung).

Bei der Betrachtung des IT-Betriebes können Administrations- und Entwicklungsprozesse ebenfalls geographisch redundant sein. Bei der Betrachtung der IT kann aber eine Differenzierung nach Anwendungen sinnvoller sein. So wird der IT-Prozess „Benutzer- und Rechtemanagement“ in verschiedenen Anwendungen notwendig sein, sodass eine Differenzierung der Prozesse nach Applikationen sinnvoller erscheint (Differenzierung nach Applikationen). Bei der Betrachtung von IT-Outsourcing ist jedoch auch eine technologieorientierte Differenzierung (z. B. Infrastruktur, Datenmanagement, Applikationsmanagement, Service Desk Management) möglich (Differenzierung nach Technologieebene oder -bereich).

Aus den oben genannten Gründen kann es sinnvoll sein, die Abgrenzung möglicher Outsourcing-Gegenstände in Form einer Prozessmatrix darzustellen. Die erste Dimension dieser Prozessmatrix sollten immer die identifizierten Teilprozesse sein. Die zweite Dimension muss im spezifischen Kontext der betrachteten Organisation gewählt werden. Bei BPO kann dies eine geographische Differenzierung sein, bei ITO eine Differenzierung nach Anwendungen oder nach einem Technologiebereich. Je nach Organisation können aber auch andere Differenzierungsmerkmale wichtig sein. Dies gilt es in dieser Phase festzulegen.

BPO-Beispiel:

In einer Organisation sollte der Geschäftsprozess Einkauf betrachtet werden. Es wurden folgende Teilprozesse identifiziert:

Kreditorenstammdaten pflegen, Bestellung anlegen, Rechnungen verarbeiten ohne Bestellung, Rechnungen verarbeiten mit Bestellung, Anfragen von Kreditoren beantworten, Zahllauf durchführen, Anzahlungen anweisen, Lastschriften verfolgen, Barzahlungen überwachen, Spesen erstatten.

Die Organisation unterhält drei Standorte A, B und C. Folgende Tabelle zeigt, welche Teilprozesse in welchen Niederlassungen stattfinden:

Tabelle 3 — Prozessmatrix

Prozess/Ort	A	B	C
Kreditorenstammdaten pflegen	X		X
Bestellung anlegen	X	X	X
Rechnungen verarbeiten ohne Bestellung	X		
Rechnungen verarbeiten mit Bestellung	X	X	X
Anfragen von Kreditoren beantworten		X	X
Zahllauf durchführen	X	X	
Anzahlungen anweisen	X	X	
Lastschriften verfolgen	X		
Barzahlungen überwachen	X	X	X
Spesen erstatten			X

Die Prozessmatrix sollte sicherstellen, dass alle vorhandenen und relevanten Prozesse erhoben und einbezogen werden (Gebot der Vollständigkeit). Ein analoges Beispiel könnte für ITO dargestellt werden, wobei statt der Standorte A, B und C verschiedene Applikationen oder Infrastrukturkomponenten als Dimensionen geeigneter sein könnten.

Nachdem alle Prozesse durch die Prozessmatrix vollständig erhoben wurden, sollte eine Zuordnung von Ressourcen zu den Teilprozessen stattfinden. Dies betrifft gleichermaßen Personalressourcen sowie Sachressourcen. Ggf. muss eine sachgerechte Aufteilung einer Ressource auf Teilprozesse erfolgen, soweit diese nicht vollständig einem Teilprozess zugeordnet werden kann. Die Zuordnung der Ressourcen kann als Vorbereitung für eine spätere Kosteneinschätzung gelten.

Die Auslagerung von Prozessen oder Teilprozessen sollte keinesfalls losgelöst von gesetzlichen Vorgaben oder nur unter Kostengesichtspunkten diskutiert werden. Besondere Beachtung sollte man denjenigen Prozessen und Teilprozessen schenken, die einen Rechnungslegungsbezug haben und damit einer direkten oder indirekten gesetzlichen Anforderung unterliegen. Gegenstand einer rechnungslegungsrelevanten Auslagerung sind z. B.:

- der IT-Betrieb (Bereitstellung des Zentralrechners und sonstiger Hardware, Netzaufbau- und betrieb, Bereitstellung und Betreuung der Betriebssystemsoftware, Datenhaltung in Datenbanksystemen usw.)
- die Betreuung und Pflege der Anwendersoftware, welche Rechnungslegungsprozesse unterstützt
- einzelne Buchführungsfunktionen (z. B. Kontierung, Datenerfassung, Druck und Versand von Rechnungen)
- einzelne Nebenbuchführungen (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Kontokorrentbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung, Lagerbuchhaltung)
- die Hauptbuchhaltung

Der Anhang „Einfluss einer Auslagerung auf die Beurteilung von Fehlerrisiken“ gibt eine Übersicht möglicher Prozesse/Teilprozesse, die Gegenstand einer Auslagerung sein können und welchen Einfluss eine Auslagerung auf die Beurteilung von Fehlerrisiken hat (Sichtweise des Wirtschaftsprüfers).

3.2.3 Identifikation von Outsourcing-Kandidaten

Wesentliche Fragen

- Welche Geschäftsprozesse, Dienstleistungen und organisatorische Einheiten sind für Outsourcing geeignet (Outsourcing-Kandidaten)?
- Welche Varianten werden vom Outsourcing ausgenommen?
- Welche Leistungen bzw. Ergebnisse erbringen die Geschäftsprozesse, Dienstleistungen oder organisatorischen Einheiten, die für ein Outsourcing als geeignet identifiziert wurden?

Beschreibung der Phase

In der vorhergehenden Phase wurden Geschäftsprozesse und deren Subtypen erhoben. In dieser Phase sollte es zu einer Bewertung in Hinblick auf eine Eignung für ein Outsourcing dieser Prozesse kommen. Für die Bewertung der Prozesse müssen geeignete Bewertungskriterien identifiziert werden. Im Rahmen einer Nutzwertanalyse können die einzelnen Prozesse im Hinblick auf die (gewichteten) Kriterien und deren Ausprägung je Prozess bewertet werden.

Eine Einschätzung der Kriterien kann eine vorhergehende Prozessanalyse bedingen. Für die Ermittlung der Prozesskosten müssen die zugewiesenen Ressourcen bewertet werden. Gemeinkosten sollten dabei berücksichtigt werden.

Eine hohe Prozesskomplexität und viele Schnittstellen können ein Redesign der Geschäftsprozesse erforderlich machen, um zu geeigneten Outsourcing-Kandidaten zu kommen, die einfacher auszulagern und zu managen sind.

Durch die gewählten Kriterien und deren Gewichtung ergibt sich für jeden Prozess aufgrund einer Nutzwertanalyse ein Punktwert/Score. Auf Basis dieser Information werden die für ein Outsourcing geeignetsten Kandidaten ausgewählt. Im Rahmen der Auswahl der Outsourcing-Kandidaten sollte berücksichtigt werden, dass Prozesse zunächst konsolidiert werden können, wenn es mehrere Ausprägungen von gleichartigen Prozessen gibt (etwa aufgrund geographisch verteilter Redundanz von Prozessen). Erst danach sollte ein Prozess als Outsourcing-Kandidat angesehen werden.

Nachdem Outsourcing-Kandidaten identifiziert wurden, sollte festgelegt werden, welche Teile der Prozesse im Unternehmen verbleiben. Insbesondere *Genehmigungsaktivitäten* und gewisse *Kontrollaktivitäten* müssen im Unternehmen angesiedelt bleiben, da ansonsten die Ordnungsmäßigkeit und Performance der übergebenen Prozesse nicht mehr gewährleistet werden können. Man spricht dabei von der sogenannten "Retained Organisation", also der Steuerungseinheit, die im Unternehmen verbleibt.

Prozesse, die als Outsourcing-Kandidaten identifiziert wurden, müssen im Hinblick auf betriebswirtschaftlich abgrenzungswürdige Prozessvarianten untersucht werden. Eine Prozessvariante ist durch spezifische Ausprägungen der Transaktionsparameter gekennzeichnet.

BEISPIEL Unternehmen U hat als Outsourcing-Kandidat den Prozess „Abrechnung Debitoren“ identifiziert. Aus betriebswirtschaftlichen Gründen werden zwei Prozessvarianten unterschieden: P1 = „Abrechnung Debitoren mit einem Jahresumsatz > 1 Mio. €“ und P2 = „Abrechnung Debitoren mit einem Jahresumsatz < 1 Mio. €“. Das Unternehmen hat sich entschieden P2 auszulagern, da hier eine Vielzahl von Standardtransaktionen stattfindet. P1 sollte jedoch im Unternehmen verweilen, da wenige wichtige Kunden auch in der Debitorenbuchhaltung individuell betreut werden sollen.

Tabelle 4 — Spezifikationsdokumente – Identifikation von Outsourcing-Kandidaten

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.3.A	Nutzwertanalyse je Prozess	Anhand der gewählten Bewertungskriterien, der Gewichtung der Kriterien und den Ausprägungen der Kriterien je Prozess erfolgt eine Einschätzung, inwiefern die einzelnen Prozesse für Outsourcing geeignet sind.
D.3.2.3.B	Outsourcing-Kandidaten	Die Liste mit Outsourcing-Kandidaten ist Resultat der Nutzwertanalyse. Die Liste sollte ebenfalls die zurückzubehaltenen Prozessaktivitäten je Outsourcing-Kandidat und auch die identifizierten Prozessvarianten enthalten.
D.3.2.3.C	Entwurf Anforderungs-/ Dienstleistungskatalog	Dieses Dokument enthält als Schlussfolgerung aus den Outsourcing-Kandidaten eine erste Liste mit abgrenzbaren Dienstleistungen. Es wird eine Zuordnung von Outsourcing-Kandidaten zu Dienstleistungen vorgenommen. Aus einem Outsourcing-Kandidat können mehrere Dienstleistungen resultieren (1:N-Beziehung).

Best Practices

Als Bewertungskriterien können in Frage kommen:

Tabelle 5 — Bewertungskriterien für Prozesse im Hinblick auf Outsourcing

Kriterium	Mögliche Quantifizierung	Wirkung
Prozesskomplexität	Anzahl der Verzweigungen und Rückkopplungen im Prozess.	Je höher, desto weniger für ein direktes Outsourcing ohne Redesign geeignet. Es kann jedoch ein strategisches Ziel sein, diese Komplexität auszulagern – dabei ist auf eine Vereinfachung der Schnittstellen zu achten.
Prozessschnittstellen	Anzahl der Schnittstellen zu anderen Prozessen.	Je mehr, desto weniger für ein direktes Outsourcing ohne Redesign geeignet.
Prozesswissen	Grad der notwendigen Fachexpertise der Prozessbeteiligten.	Je mehr, desto weniger für Outsourcing in Bereichen der Kernkompetenz des Unternehmens geeignet. In anderen Bereichen kann es gerade das Ziel sein, solches Detailwissen nicht vorhalten zu müssen, sondern extern zu beziehen.

Tabelle 5 (fortgesetzt)

Kriterium	Mögliche Quantifizierung	Wirkung
Prozessreifegrad	Man unterscheidet für gewöhnlich fünf Reifegrade: 0. Incomplete: Fachliche Ziele werden nicht durchgängig erreicht. 1. Performed/Ad-Hoc: Fachliche Ziele werden erreicht, Prozessflüsse sind jedoch informell. 2. Managed: Der Prozess wird geführt. 3. Defined: Der Prozess wird mit Hilfe eines angepassten Standardprozesses durchgeführt und die Arbeitsweise verbessert. 4. Quantitatively Managed: Der Prozess wird mit Hilfe einer statistischen Prozesskontrolle geführt (Key Performance Indicators). 5. Optimizing: Der Prozess wird mit Hilfe einer statistischen Prozesskontrolle verbessert.	Je höher der Reifegrad, desto einfacher sollte sich ein Outsourcing gestalten. Jedoch: Je höher der Reifegrad, desto schwieriger ist eine Prozess- und Kostenverbesserung durch Outsourcing.
Prozess als Wettbewerbsfaktor	Individualität des Prozesses gegenüber Wettbewerbern; Nähe des Prozesses zur Kernwertschöpfung des Unternehmens.	Je wichtiger der Prozess für die Wettbewerbsfähigkeit ist, desto weniger für Outsourcing geeignet.
Prozessrisiko	Größe des Schadens bei Störung des Prozesses und Wahrscheinlichkeit einer Störung. Risikokompensierende Maßnahmen müssen berücksichtigt werden (Nettorisiko).	Je höher das Prozessrisiko, desto weniger für Outsourcing geeignet.
Systemunterstützung	Anzahl der Systeme, die den Prozess unterstützen; Grad der Individualität der unterstützenden Systeme.	Je heterogener und individueller die Systeme, desto weniger für Outsourcing geeignet.
Prozesskosten	Kosteneinsparpotenzial des Prozesses im Falle eines Outsourcings.	Je höher das Kosteneinsparpotenzial, desto eher für Outsourcing geeignet.
Prozesshäufigkeit	Mögliche Quantifizierung: Anzahl der produktiven Vorgänge in einem Zeitintervall.	Je geringer, desto weniger für Outsourcing geeignet.

Konnten Outsourcing-Kandidaten, zurückzubehaltende Prozessaktivitäten und wichtige Prozessvarianten identifiziert werden, sollte eine erste Liste mit abgrenzbaren Dienstleistungen formuliert werden, die später detailliert werden. Der erste Entwurf der Dienstleistungen (Dienstleistungs- oder Anforderungskatalog) dient als Vorbereitung für die Erarbeitung der Service Level Agreements.

3.2.4 Auswahl von Outsourcing-Gegenständen

Wesentliche Fragen

- Wie laufen die Prozesse, die als Outsourcing-Kandidaten identifiziert wurden, derzeit ab (Ist-Analyse)?
- Welche Teile eines Geschäftsprozesses bzw. betriebliche Funktionen verbleiben im Unternehmen?
- Welche Prozessaktivitäten sollten im Unternehmen verbleiben und welche könnten im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens ausgelagert werden?
- Welche maßgeblichen Prozess- und Systemschnittstellen ergäben sich durch ein Auslagern der Prozesse?
- Welche Prozessoptimierungen oder -veränderungen sollen durch ein Outsourcing erreicht werden?
- Welche Services resultieren aus den Geschäftsprozessen, die für ein Outsourcing als geeignet identifiziert wurden?
- Welche potenziell auslagerfähigen Prozesse haben Einfluss auf die Rechnungslegung und müssen vom Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung entsprechend berücksichtigt werden?
- Welche gesellschaftsrechtlichen Strukturen und personalrechtlichen Belange sind durch das Auslagern der Prozesse berührt?
- Welche rechtliche Grundstruktur wird für das Outsourcing angestrebt?

Beschreibung der Phase

Nachdem Prozesse als Outsourcing-Kandidaten ausgewählt wurden, sollten diese einer genaueren Analyse unterzogen werden (Ist-Analyse). Diese Analyse dient als Entscheidungsgrundlage für eine spätere Entscheidung bezüglich des Outsourcing-Vorhabens. Es empfiehlt sich, eine Prozesserhebung durchzuführen und die relevanten Geschäftsprozesse mit geeigneten Geschäftsprozess-Modellierungswerkzeugen zu dokumentieren (siehe Bilder 4 und 5). Durch diese Dokumentation wird ein gemeinsames Prozessverständnis geschaffen und objektiviert. In Folge sollen aus der Menge der Outsourcing-Kandidaten die Outsourcing-Gegenstände ausgewählt werden.

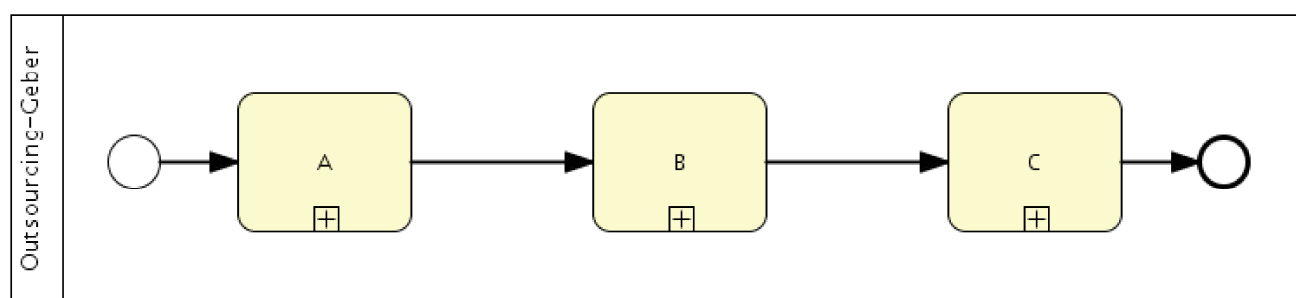


Bild 4 — Interner Prozess des Outsourcing-Gebers

Nachdem der Ist-Prozess vorliegt, können weitere Überlegungen angestellt werden, welche Prozessaktivitäten trotz Auslagerung im Unternehmen verbleiben (siehe dazu die Phase „Redesign der Geschäftsprozesse“). Dies sollte ebenfalls anschaulich in der Prozessdokumentation dargestellt werden. Darauf aufbauend wird empfohlen, die Prozess- und Systemschnittstellen zwischen internen Aktivitäten und ausgelagerten Aktivitäten zu beleuchten.

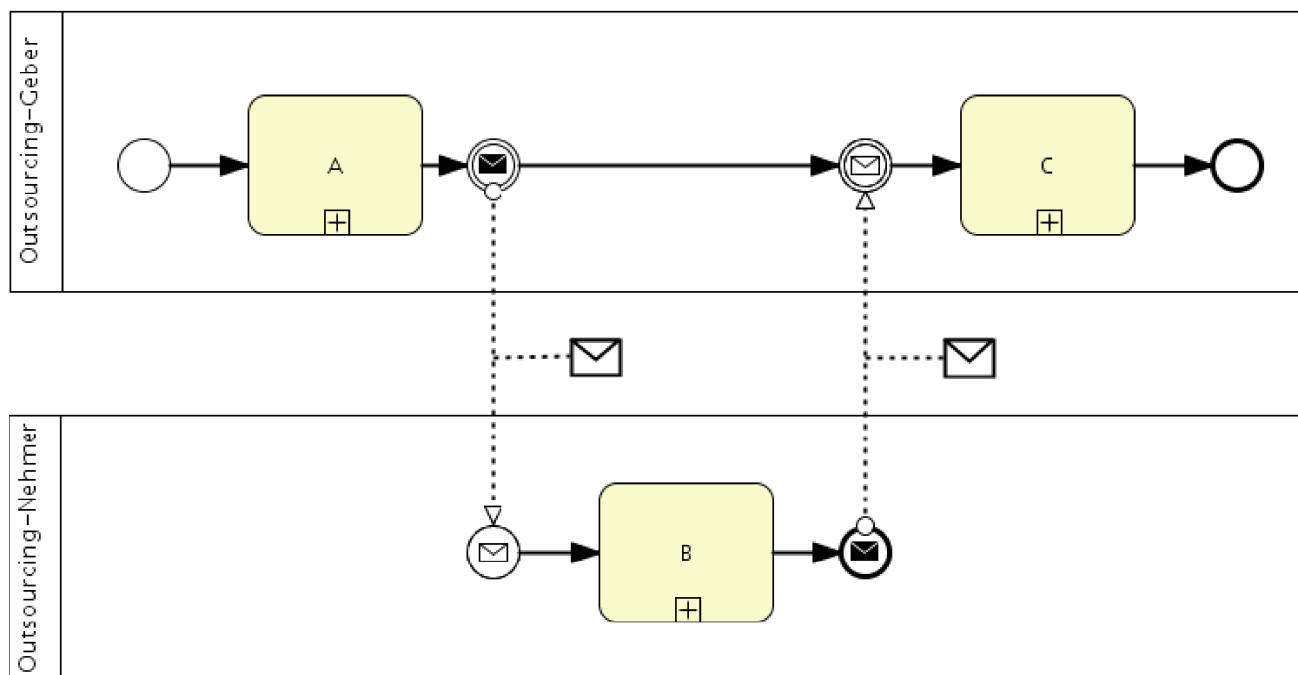


Bild 5 — Zwischen Outsourcing-Geber und -nehmer aufgeteilter Prozess

Die Schnittstellen aus organisatorischer (Prozessschnittstellen) und informationstechnischer (Systemschnittstellen) Sichtweise müssen klar definiert sein und alle Freiheitsgrade ermöglichen, die für alle Ausprägungen von Geschäftsvorfällen notwendig sind. Die im Unternehmen verbleibenden Prozesse sollten dabei mit den Prozessen der Outsourcing-Gegenstände abgestimmt werden. Hier bietet sich die Verständigung auf einen gemeinsamen Standard (z. B. ITIL [4] im Falle eines IT-Outsourcings) an.

Die bereits vorgenommene Ressourcenzuordnung und die daraus resultierende Kostenbetrachtung kann im Rahmen der Ist-Analyse detailliert werden, soweit dies für eine nachfolgende Outsourcingentscheidung von Relevanz ist. Die zeit- und kostenintensiven Aktivitäten innerhalb der Prozesse werden dadurch weiter verdeutlicht.

Tabelle 6 — Spezifikationsdokumente – Auswahl von Outsourcing-Gegenständen

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.4.A	Prozesse der Outsourcing-Gegenstände	Die Prozessbeschreibungen sollten alle Aktivitäten innerhalb des Prozesses visualisieren. Auszulagernde und zurückzubehaltende Aktivitäten sollten zwecks Abgrenzung unterschiedlich dargestellt werden.
D.3.2.4.B	Prozess- und Systemschnittstellen	Erste Dokumentation zwingender Prozess- und Systemschnittstellen unter Berücksichtigung der auszulagernden und zurückzubehaltenden Aktivitäten. Insbesondere sollte dokumentiert werden, welche Informationen zwingend bzw. optional zu übergeben wären (auf fachlicher Ebene). Grundlage sind die Spezifikationsdokumente „Betriebsorganisation“ und „IT-Landschaft“ aus der Phase „Abgrenzung möglicher Outsourcing-Gegenstände“

Tabelle 6 (fortgesetzt)

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.4.C	Entwurf eines Lastenhefts	Erste Beschreibung aller Services und deren Eigenschaften (qualitativ und quantitativ), die an einen externen Dienstleister vergeben werden sollen. Es enthält die Informationen aus dem „Entwurf des Anforderungs-/ Dienstleistungskatalogs“ (Phase „Identifikation von Outsourcing-Kandidaten“), welche zunächst im Rahmen eines Request for Information die möglichen Outsourcing-Nehmer in die Lage versetzen sollte, Informationen für ein Angebot anzubieten.

3.2.5 Erhebung geeigneter Service Provider (Request for Information)

Wesentliche Fragen

- Welche Formen des Outsourcings stehen unter Berücksichtigung der strategischen Zielformulierung zur Verfügung?
- Welche wesentlichen Anforderungen und Kriterien an den Service Provider sollten verwendet werden, um eine erste Bewertung vorzunehmen?
- Welche passenden Anbieter für die identifizierten Outsourcing-Gegenstände sind am Markt existent und sind in der Lage, die Outsourcing-Dienstleistungen qualifiziert zu erbringen?

Beschreibung der Phase

Nachdem durch die vorangegangenen Phasen geeignete Outsourcing-Gegenstände identifiziert wurden, sollen an dieser Stelle dafür geeignete Outsourcing-Nehmer identifiziert werden.

Grundsätzlich kann man zwei unterschiedliche Formen von Outsourcing-Nehmern unterscheiden: den am freien Markt anbietenden weder wirtschaftlich noch rechtlich abhängigen Service Provider („Fremdanbieter“) oder den wirtschaftlich und rechtlich im Unternehmensverbund des Outsourcing-Gebers integrierten Service Provider (in der Regel in der Form eines Shared Service Centers). Beliebige Mischformen sind denkbar, etwa in Form von Joint Ventures. Im Folgenden soll jedoch nur der Fall eines „Fremdanbieters“ betrachtet werden.

Weiterhin wird die vom Outsourcing betroffene Organisationseinheit im Unternehmen des Outsourcing-Gebers näher definiert. Einzu beziehen sind ebenfalls die gesellschaftsrechtlichen Strukturen und personalrechtlichen Belange. Grundlegend ist dabei die Fragestellung, ob eigenständige rechtliche Einheiten vollständig und Personal (und falls ja, in welchem Umfang) vom geplanten Outsourcing betroffen ist. Aus personalwirtschaftlicher/-rechtlicher Sicht stehen für das Outsourcing insoweit die folgenden grundsätzlichen Vorgehensweisen zur Auswahl:

- Ein **Share Deal** (= Eigentümerwechsel auf Anteilsebene durch Verkauf der Gesamtgesellschaft) bietet sich an, wenn die vom Outsourcing betroffene Gesellschaft bereits gesellschaftsrechtlich getrennt ist, z. B. als Tochtergesellschaft.
- Ein **Asset Deal** (= Verkauf von Anlagevermögen an den Outsourcing-Nehmer) ist erforderlich, wenn die vom Outsourcing betroffene Einheit nicht gesellschaftsrechtlich getrennt von der Muttergesellschaft aufgehängt ist. Bildet das verkaufte Anlagevermögen einen (Teil)Betrieb so kann dieser Verkauf den Übergang von Arbeitsverhältnissen auf den Outsourcing-Nehmer zur Folge haben. Auch ohne einen Betriebsübergang kann diese Variante erhebliche personalrechtliche Konsequenzen haben (ggf. Verhandlung von Personalübernahmeverträgen, Interessensausgleich und Sozialplan) bzw. einzelvertragliche Regelungen mit den betroffenen Mitarbeiter.

- Wird zwischen dem Outsourcing-Nehmer und dem Outsourcing-Geber lediglich ein **Outsourcing Vertrag** geschlossen und keine Übernahme von Gesellschaftsanteilen oder Gegenständen des Anlagevermögens des Outsourcing-Gebers durch den Outsourcing-Nehmer vereinbart, wird dies regelmäßig dennoch mit personalrechtlichen Konsequenzen im Unternehmen des Outsourcing-Gebers in Folge der Funktionsverlagerung einhergehen.

Bei der Erhebung geeigneter Service Provider geht es zunächst nur um eine erste Marktanalyse und nicht um die konkrete Auswahl eines Outsourcing-Nehmers. Neben der (internen) Marktanalyse können in dieser Phase Requests for Information (RFI) an potenzielle Outsourcing-Nehmer versendet werden, um erste Informationen für eine Eignung als Geschäftspartner zu erhalten. Führendes Kriterium zur Identifikation von potenziellen Service Providern ist lediglich, ob der Service Provider für die identifizierten Outsourcing-Gegenstände qualifiziert ist.

Tabelle 7 — Spezifikationsdokumente – Erhebung geeigneter Service Provider

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Dokument-Beschreibung
D.3.2.5.A	Request for Information	Text des Request for Information, damit potenzielle Outsourcing-Nehmer Informationen für ein Angebot übermitteln können.
D.3.2.5.B	Bewertungsmatrix für potenzielle Service Provider	Die Bewertungsmatrix enthält für jeden potenziellen Service Provider entsprechende Ausprägungen für die gewählten Kriterien. Die Bewertungsmatrix erlaubt eine strukturierte Gegenüberstellung der relevanten Service Provider.

Best Practices

Für eine überblicksartige Bewertung der Service Provider und auch für etwaige Requests for Information können folgende Kriterien herangezogen werden:

- Grad der Abdeckung der Outsourcing-Gegenstände durch den Service Provider;
- Unternehmensprofil des Service Providers (Standorte, Eigentümer/Beteiligungen, Mitarbeiteranzahl, Kundenstruktur, Umsatz). Hier kann ggf. auch ein Blick in vergangene Jahresabschlüsse im elektronischen Bundesanzeiger (www.ebundesanzeiger.de) geboten sein;
- Eignung des Service Providers als strategischer Partner (beispielsweise nicht gleichzeitig Dienstleister der Konkurrenz);
- Kompatibilität von Unternehmensgröße und -kultur bei Outsourcing-Geber und -nehmer;
- Managementstruktur und dessen Erfahrungen;
- Vergleichbare Referenzkunden und Branchenerfahrung;
- Qualifikationsprofil der Mitarbeiter;
- Ablauforganisation bei Outsourcing-Vorhaben;
- Vorhandene Zertifikate (z. B. ISO/IEC 20000 (ITIL), SAS70 [6] usw.);
- Vorhandene Infrastruktur;
- Kommunikationskonzept zwischen Outsourcing-Nehmer und Outsourcing-Geber;