

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	Independend 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 Lieferanten- endauswahl	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