

Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing (BPO).

Definition und Abgrenzung zu anderen Outsourcing-Formen

**wusys :: IT-Kreativität –
Außergewöhnliche EDV-Lösungen**

WU Systemprogrammierungs GmbH
Vilbeler Landstraße 255
D-60388 Frankfurt am Main

Fon: +49 (6109) 5010-50
Fax: +49 (6109) 5010-79

Web: www.wusys.com

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

1. Was ist Outsourcing?
2. IT- und Geschäftsprozess - Outsourcing (Historie)
3. Abgrenzung der Outsourcing-Formen
4. Gründe für Outsourcing (Definierte Ziele)
5. Outsourcing im Wandel - Next Generation Outsourcing
6. Outsourcing als Unternehmensstrategie - Die Rolle im Unternehmen
7. Was ist denn nun BPO (mit Beispiel Call Center)?

IT- und Geschäftsprozess - Outsourcing

Was ist Outsourcing?

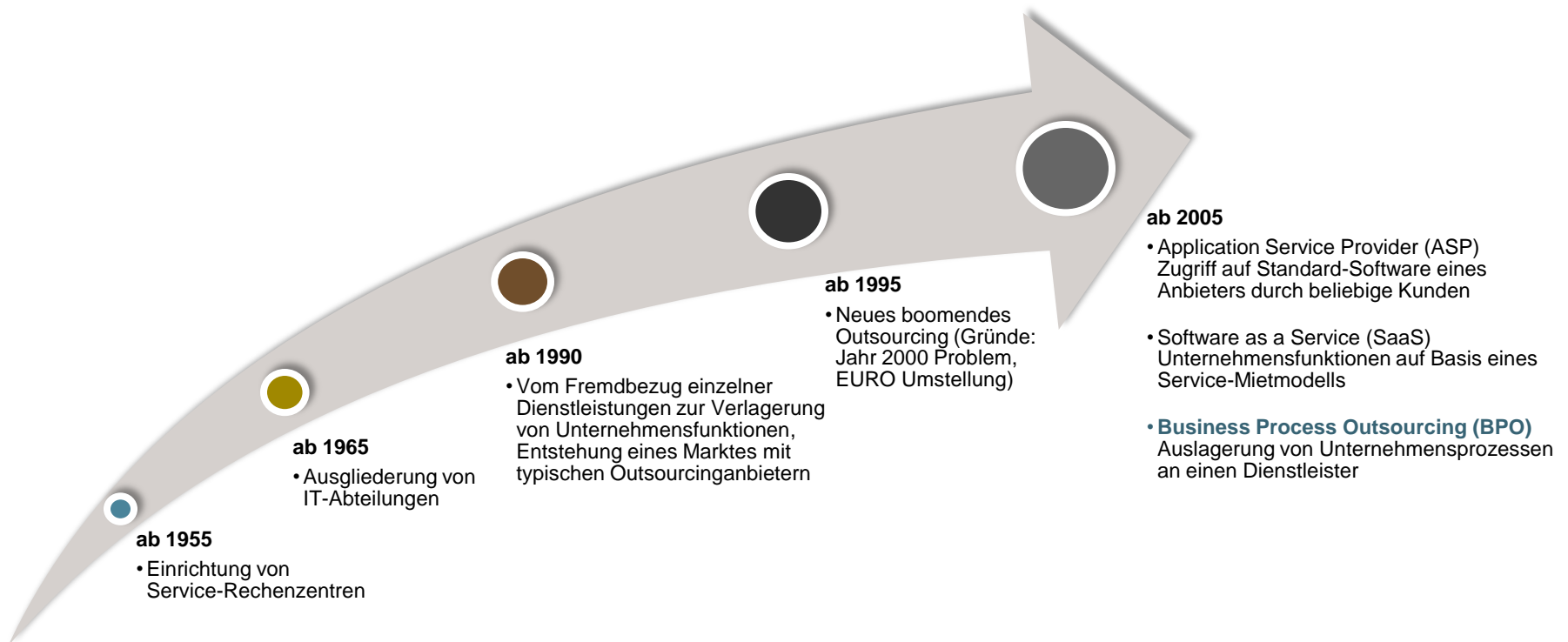
Outsourcing ist ein Kunstwort: **Outside resource using**

- Der Beginn der Outsourcing-Geschichte war sehr infrastrukturelastig („Facilities Management“, d.h. Rechenzentrums-Auslagerung)

Definition des BPO-Begriffs:

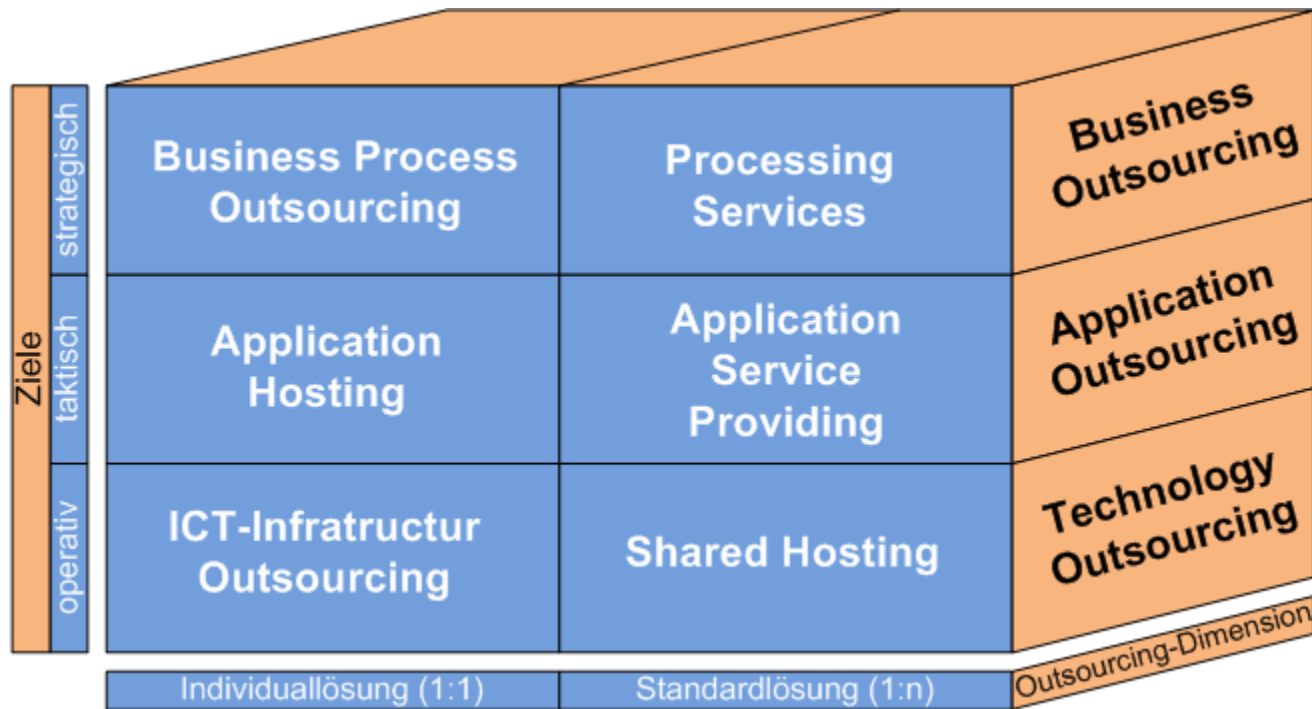
Der (IT)-Dienstleister übernimmt im Rahmen eines langfristigen Vertrags komplett die Verantwortung für den Prozess bzw. Teilprozess. Das heißt, der Dienstleister übernimmt die zugrunde liegende Infrastruktur, Anwendungen sowie die Mitarbeiter und ersetzt somit den Sachbearbeiter.

IT- und Geschäftsprozess - Outsourcing Historie



Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Übersichtsmatrix

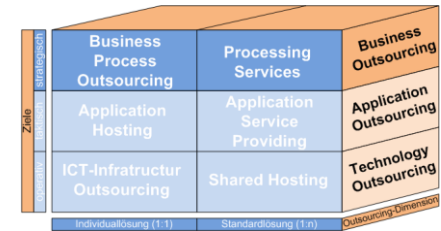


Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Business Outsourcing

Business Process Outsourcing (BPO)

- Übertragung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse (Unternehmensfunktionen) an einen externen Dienstleister
- Konstitutive Merkmale
 - Die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an strategischen Zielen (z.B. Verbesserung des Servicegrads, Erhöhung Shareholder Value oder neue Geschäftsmöglichkeiten)
 - Die Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber ausgedrückt durch spezielle Anpassungen des angebotenen Services an das unternehmerische Umfeld des Leistungsnehmers (one-to-one-approach)
- Beispiel
 - Call Center

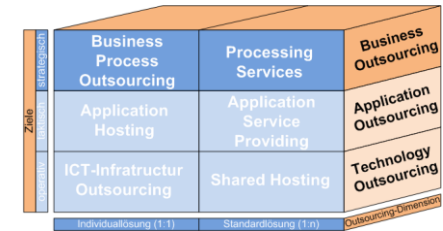


Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Business Outsourcing

Processing Services

- Auslagerung standardisierter Geschäftsprozesse an einen externen Dienstleister
- Konstitutive Merkmale
 - Identische Ziele wie bei BPO (oft Servicegrad)
 - Keine Individualität der Geschäftsbeziehung, Service ist standardisiert (one-to-many-approach)
- Beispiel
 - Lohn- Gehaltsabrechnung, Mahnwesen



Automatisierte Geschäftsprozesse sind solche Unternehmensfunktionen, deren Abwicklung im hohem Maße durch Informations-und Kommunikationstechnologien (ICT-Technologien) unterstützt wird.

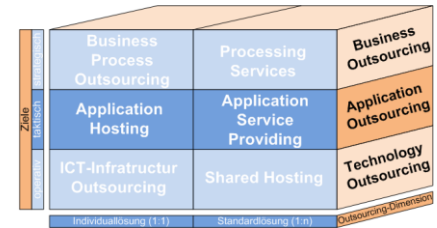
Es werden durch diese Form des Outsourcing überwiegend strategische Ziele durch den Leistungsnehmer verfolgt.

Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Application Outsourcing

Application Hosting

- Bereitstellung und Betreuung von angepasster Standardsoftware oder Software des Leistungsnehmers in einem Service-Rechenzentrum
 - Der Dienstleister sorgt für Wartung, Aktualisierung und Unterstützung für die Benutzer.
- Konstitutive Merkmale
 - Die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an taktischen Zielen (Zwischenziele auf dem Weg zur Erreichung eines oder mehrerer strategischer Ziele)
 - Die Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber ausgedrückt durch die Betreuung speziell angepasster Software und Infrastruktur an das unternehmerische Umfeld des Leistungsnehmers (one-to-one-approach)
- Beispiel
 - Auslagerung von ERP- oder Kundenmanagement-Systemen

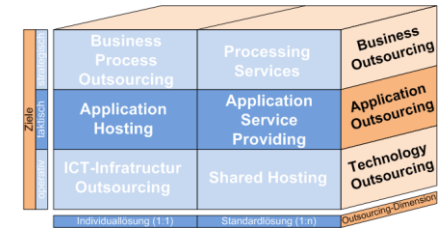


Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Application Outsourcing

Application Service Providing

- Bereitstellung und Betreuung von Standardsoftware ohne oder mit nur sehr geringem Umfang an Customizing in einem Service-Rechenzentrum
 - Der Dienstleister sorgt für Wartung, Aktualisierung und Unterstützung für die Benutzer
- Konstitutive Merkmale
 - Die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an taktischen Zielen (Zwischenziele auf dem Weg zur Erreichung eines oder mehrerer strategischer Ziele)
 - Keine Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber (one-to-many-approach)
- Beispiel
 - E-Mail oder CRM - Lösungen (IKARUS³, Salesforce), Software-as-a-Service Lösungen (SaaS)



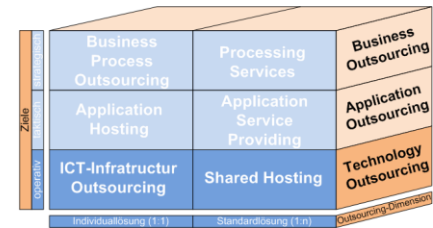
Eine eindeutige Orientierung des Leistungsnehmers an strategischen oder operativen Zielen liegt bei Application Outsourcing nicht vor - daher die Einordnung unter taktischen Zielen.

Abgrenzung der Outsourcing-Formen

Technology Outsourcing

ICT-Infrastructure Outsourcing

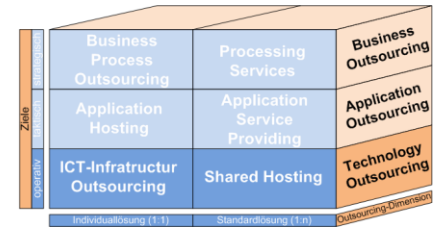
- Beim ICT-Infrastructure Outsourcing ist der Dienstleister für Betrieb und Management der ICT-Systeme des Leistungsnehmers verantwortlich
 - Der Dienstleister betreibt beispielsweise Client-Server-Systeme in der Kundenorganisation oder erbringt WAN-/LAN-Services
- Konstitutive Merkmale
 - Die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an operativen Zielen (z.B. Kostenoptimierung, Performance, Sicherheit)
 - Die Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber ausgedrückt durch angepasste Betreuung der Infrastruktur an das unternehmerische Umfeld des Leistungsnehmers (one-to-one-approach)
- Beispiel
 - Desktop-Support, Betreuung E-Mail-Server



Abgrenzung der Outsourcing-Formen Technology Outsourcing

Colocation, Housing, Hosting

- Unter Colocation, Housing und/oder Hosting versteht man die standardisierte Erbringung von Rechenzentrumsdienstleistung durch spezialisierte Dienstleister, auch Platform-Operations genannt. Der Service bietet:
 - Bereitstellung von Rechenzentrumsfläche mit oder ohne 19"-Racks (Colocation)
 - maßgeschneiderten Einbauplatz kundeneigener Hardware (Housing)
 - Vermietung von Standard-Servern ohne oder nur mit geringen Kunden-Anpassungen (Hosting)
- Konstitutive Merkmale
 - Die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an operativen Zielen (z.B. Kostenoptimierung, Performance, Sicherheit)
 - Keine Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber (one-to-many-approach)
- Beispiel
 - Colocation, Rackspace, Root-Server



Bei Technology Outsourcing werden vom Leistungsnehmer operative Ziele verfolgt.

Gründe für Outsourcing

Definierte Ziele

- Ziel 1: Kostenkontrolle im Zeitablauf
 - Bei Verlagerung eigener IT-Leistungen an einen externen Dienstleister sollte dafür Sorge getragen werden, dass dieser stets von den aktuellsten technologischen Entwicklungen profitiert. Das hat zwar auch zur Folge, dass die outgesourcten Leistungen ihren Preis haben. Günstiger wird es dadurch nicht zwingend. Die Kosten werden aber besser darstellbar und planbar.

- Ziel 2: Zugriff auf Fachpersonal
 - Fachkräftemangel ist das Stichwort, das auch für Outsourcing spricht. Es ist nicht immer einfach, eigenes Personal so aus- und fortzubilden, dass es auf dem aktuellen Stand ist, den der Markt hergibt und auch verlangt. Von einem externen Dienstleister, der Leistungen auf dem aktuellen Stand der Technik anbietet, darf man das erwarten - man bezahlt schließlich auch dafür. Durch Outsourcing bietet sich die Chance, jederzeit auf die besten Ressourcen zugreifen zu können.

Gründe für Outsourcing

Definierte Ziele

- Ziel 3: Optimierung der internen IT-Strukturen
 - Was für das Fachpersonal gilt, ist natürlich auch für die Strukturen relevant, innerhalb derer IT-Leistungen im Unternehmen abgefragt werden. Sind diese eingefahren und entsprechen nicht mehr dem Stand der Möglichkeit, ist ein Rückgriff auf externe Dienstleister sinnvoll, die dabei helfen können, interne Strukturen neu zu überdenken oder auch zu schaffen.

- Ziel 4: Verbesserung des eigenen Services
 - Wer auf aktuelle Hardware- und Softwarestandards zugreift und auch die Mitarbeiter im Hintergrund hat, die diese Standards optimal auszunutzen, der kann diese einsetzen um die eigene Servicequalität zu erhöhen, damit sowohl die internen (Fachabteilungen) als auch die externen Kunden hiervon optimal profitieren.
 - Durch Outsourcing kann man dem Risiko entgehen, in IT-Fragen eines Tages zum „alten Eisen“ zu gehören.

Gründe für Outsourcing

Definierte Ziele

- Ziel 5: Kosteneinsparung
 - Und nicht zuletzt: Kosten einzusparen ist ein Ziel, welches legitim ist, wenn man über IT-Outsourcing nachdenkt. Es sollte nur nicht immer als das vorrangige Ziel dargestellt werden. Vielmehr ergibt sich die Kosteneinsparung im Zeitablauf zwangsläufig bei Realisierung der vorgenannten Ziele.
 - Auch wenn die absoluten IT-Kosten durch das Outsourcing nicht unbedingt sinken, wird durch das Outsourcing fürs gleiche Geld wesentlich mehr geboten (Technologie, Redundanzen, Know-How, Verfügbarkeiten, Skalierbarkeit, Kompatibilität, Software-Sicherheit, ...), die relativen IT-Kosten dadurch drastisch gesenkt (gegenüber dem Vergleich, dass man durch Nachrüstung ohne Outsourcing das vorgenannte Niveau von Sicherheit und Verfügbarkeit erreichen wollte) und meistens die Gesamtkosten des Unternehmens durch die Verlagerung der Services an einen externen Dienstleister reduziert.

Outsourcing im Wandel Der "Kick-Off" im Unternehmen

Outsourcing der IT oder von Prozessen ist ein akzeptiertes Management-Instrument.



Outsourcing als Strategie

Die Rolle im Unternehmen

- Outsourcing muss eine strategische Rolle im Unternehmen bekommen
 - Einer der Schlüssel zu erfolgreichem IT-Outsourcing ist es, dass es eine strategische Rolle im Unternehmen erhält. Hierzu muss es vor allem sichtbar werden und darf nicht als reine Dienstleistung zur Aufrechterhaltung der Unternehmensinfrastruktur verstanden werden.
 - Durch Missverständnisse und falsche Ansätze entsteht häufig ein Teufelskreis, in dem Geschäftsführung, IT und die externen Dienstleister gefangen sind.
 - Die Erwartungen der Unternehmensleitung sind oftmals unrealistisch, da diese wiederum nicht genügend Einblick in die Strukturen, Anforderungen und Möglichkeiten der IT haben. Dies hat zur Folge, dass der CIO oft eingekeilt ist zwischen Anspruch der Geschäftsführung und Feedback der Dienstleister, die sich unverstanden fühlen.

Outsourcing gelingt am besten, wenn die drei beteiligten Gruppen, also Geschäftsführung, IT-Abteilung und externe Dienstleister ein Verständnis füreinander entwickeln.

Überleitung BPO

Next Generation Outsourcing

Was ist denn nun Business Process Outsourcing (BPO)?

Was ist denn nun BPO?

Die Auslagerung von Kernprozessen

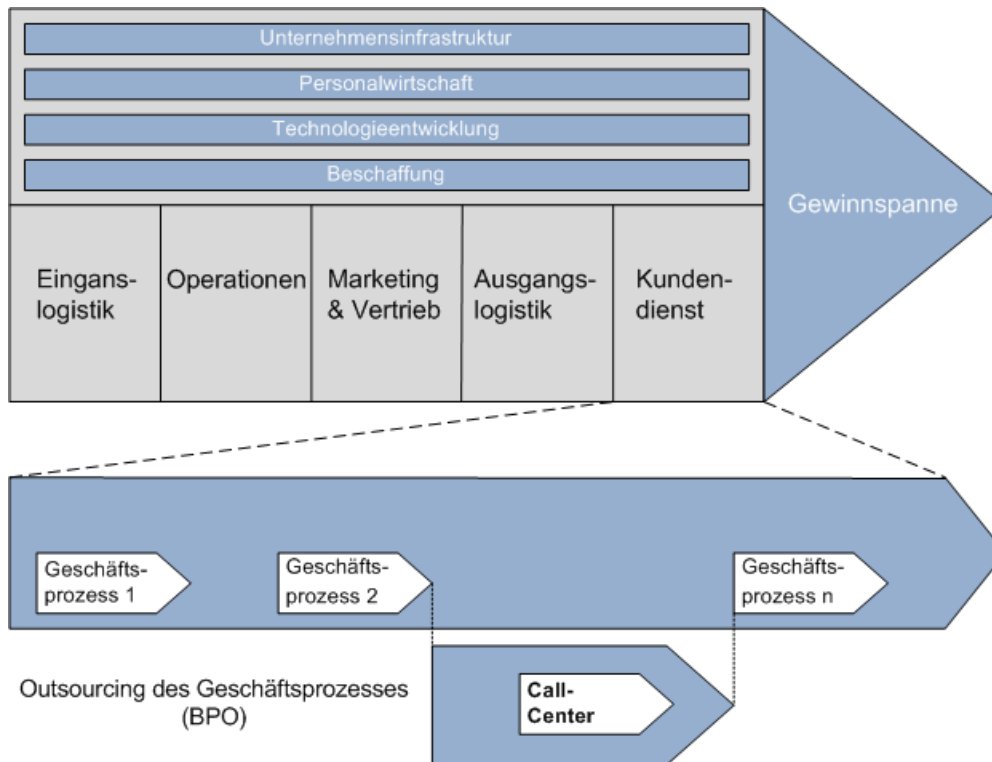
"Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen" (Michael E. Porter)

BPO ist die Auslagerung von Kernprozessen eines Unternehmens aus der Wertkette.

- Geschäftsprozesse bestehen aus einer Menge logisch miteinander verbundener, messbarer Tätigkeiten, die für die Schaffung eines spezifischen Ergebnisses für ein bestimmten Kunden oder Markt durchgeführt werden und für den Unternehmenserfolg wesentlich sind.
- Geschäftsprozesse werden unterschieden in
 - Kernprozess (Kundenprozess)
 - Unterstützungsprozess und
 - Managementprozess.
- Die hier betrachteten Kernprozesse leisten einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen.
- Im Mittelpunkt bei Kernprozessen steht immer der Kunde des Unternehmens.
- Für Kunden einen Wert zu schaffen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt, ist Ziel eines jeden Unternehmens.

Was ist denn nun BPO? Auslagerung am Beispiel eines Call Centers

Beim BPO lagern Unternehmen immer häufiger Kernprozesse, beispielsweise aus dem Bereich Logistik, Kundendienst oder Abrechnung an spezialisierte Dienstleister aus, weil der Prozess dadurch kostengünstiger und/oder flexibler abgewickelt werden kann.



- Das Beispiel zeigt die Auslagerung eines Call Centers; Ausgangspunkt ist die Wertkette nach Porter.
- Der Geschäftsbereich Kundendienst wird in die abzuwickelnden Geschäftsprozesse (1 bis n) untergliedert, wobei das Call Center an den Dienstleister ausgelagert wird.

Grundmodell der Wertekette frei nach E.Porter

Was ist denn nun BPO?

Die Outsourcing-Beziehung

- Verhältnis Leistungsnehmer - Dienstleister
 - Die ohnehin bestehende Abhängigkeit bei jeder Form von Outsourcing wird erhöht
 - Leistungsnehmer reduzieren dieses Risiko durch klar formulierte Service Level Agreements (SLA)
 - Bewertung der Leistung erfolgt i.d.R. an der Auswirkung auf den Kunden

- Chancen für beide Seiten
 - Leistungsnehmer baut strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz auf
 - Dienstleister kann durch Spezialisierung auf die Abwicklung Economies of Scale realisieren, dieser Kostenvorteil wird teilweise an den Leistungsnehmer weitergegeben
 - Dienstleister erhöhen in der Regel den Servicegrad für die Kunden des Leistungsnehmers
 - bei dem Beispiel Call Center z.B. kürzere Wartezeit für den Anrufenden
 - Erhöhung der Verfügbarkeit z.B. durch eine 7x24h-Besetzung der Hotline
 - Bessere Ersthilfsquote und damit weniger Belastung bei Mitarbeitern des Leistungsnehmers

- Grundlage für die Erhöhung des Servicegrades sind oft der spezialisierte Einsatz von ICT-Infrastrukturen beim Dienstleister; z.B. bei einem Call Center: Telefonanlagen mit automatischer Anrufverteilung (= ACD-Anlagen) und Voicecomputer.

Was ist denn nun BPO?

Operativ starten - strategische Ziele erreichen.

Warum kann das BPO ein Katalysator für das klassische IT-Outsourcing sein?

- Oft bietet das IT-Outsourcing durch Einmalaufwände nicht gleich im ersten Jahr direkte Kosteneinsparungen
- Die Hemmschwelle ist oft sehr hoch und das Management sucht oft nach strategischen Zielen und nur im zweiten Schritt nach operativen

- Durch die Kombination mit BPO können durch Lohnkosteneinsparungen z.B. durch
 - Near-Shoring (Nutzung von Dienstleistern in EU-Nachbarländern) oder
 - Off-Shoring (Nutzung von Dienstleistern z.B. in Indien oder Südamerika)sofort Kosteneinsparung realisiert werden.

- Dienstleister die BP- **und** IT-Outsourcing **kombiniert** anbieten können beide Ziele optimal bedienen und sind somit auch langfristig als strategischer Partner interessant, auch wenn man zuerst mit operativen Zielen startet.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Oliver Menzel – Chief Executive Officer
Dirk-Achim Tellbach – Member of Executive Committee

© WU Systemprogrammierungs GmbH

www.wusys.com