Inhaltsübersicht

I Einleitung

1. Begriff Outsourcing 1
2. Fragestellung und Untersuchungsdesign 9

II Markt des Outsourcing

1. Entstehung der Nachfrage in Unternehmen 11
2. Vorgehensweise zur Analyse 13
3. Outsourcing-Markt 14
4. Formen des Outsourcing 16
5. Outsourcing-Potential 31
6. Erwarteter Nutzen durch Outsourcing 45
7. Arbeitnehmerübergang beim Outsourcing 47
8. Vertragliche Gestaltung der Outsourcing-Verbindungen 48
9. Outsourcing-Dienstleister 54
10. Erfahrungen und Stellungnahmen 57
11. Outsourcing im internationalen Vergleich 60
12. Zwischenbilanz 68

III Rechtliche Aspekte beim Outsourcing

1. Datenschutz und Datensicherheit 71
2. Arbeitnehmerübergang und Arbeitnehmerüberlassung 83
3. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsaspekte beim Outsourcing 100
4. Betriebsaufspaltung beim Outsourcing 114
5. Bilanz- und steuerliche Aspekte beim Outsourcing 122

IV Managementaspekte beim Outsourcing

1. Bewertung von DV-Produkten 129
2. Abrechnungsarten von Outsourcing-Leistungen 134
3. Entstehung von Outsourcing-Nutzen 142
4. Outsourcing-Entscheidungs-Konzept 148
5. Outsourcing-Management 182

V Aspekte der Outsourcing-Vertragsgestaltung

1. Einordnung des Outsourcing-Vertrages 199
2. Entstehung des Outsourcing-Vertrages 200
3. Vertragsformen 201
4. Vertragsverhandlung 204
5. Struktur und Inhalt eines Outsourcing-Vertrages 209

VI Schlußbetrachtung

1. Ergebnisse 253
2. Handlungsempfehungen 255
3. Zukünftige Untersuchungsschwerpunkte 257

VII Literaturverzeichnis 259

VIII Anhang 281

1. Statistische Daten der Grundgesamtheit 283
2. Statistische Daten der Stichprobe Outsourcer 291
3. Zuordnungsschlüssel für Branchen zu Wirtschaftszweigen . . 295
4. Fragebogen 303
5. Checkliste zur Verbesserung des Datenschutzes beim grenzüberschreitenden Datenverkehr mit personenbezogenen Daten im nicht-öffentlichen Bereich 311

IX Stichwortverzeichnis 315

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte V
Vorwort VII
Abstrakt IX
Inhaltsübersicht XI
Inhaltsverzeichnis XIII
Abbildungsverzeichnis XXIII
Tabellenverzeichnis XXV
Abkürzungsverzeichnis XXVII

I Einleitung

1. Begriff Outsourcing 1
1.1 Historische Entstehung des Outsourcing 2
1.2 Motive des Outsourcing 4
1.2.1 Kosten-Motiv 5
1.2.2 Know-how Motiv 5
1.2.3 Allgemeine Motive und Argumente für das Outsourcing 6
1.3 Einordnung von Outsourcing 7
2. Fragestellung und Untersuchungsdesign 9

II Markt des Outsourcing

1. Entstehung der Nachfrage in Unternehmen 11
2. Vorgehensweise zur Analyse 13
3. Outsourcing-Markt 14
4. Formen des Outsourcing 16
4.1 Inhouse-Partnerschaft 17
4.2 Dienstleistungs-Partnerschaft 18
4.3 Kooperations-Partnerschaft 19
4.3.1 Strategische Allianz 19
4.3.2 Joint Venture 20
4.4 Verteilung der Outsourcing-Formen 21

5. Outsourcing-Potential 31
5.1 DV-Outsourcing 32
5.1.1 Technische und systemtechnische Dienstleistungen . . 32
5.1.2 DV-Service-Leistungen 36
5.1.3 DV-Projekt-Dienstleistungen 37
5.1.4 Komplette Rechenzentrums-Dienstleistungen 37
5.1.5 Markt der DV-Outsourcing-Leistungen 37
5.2 Funktions- und Prozeß-Outsourcing 41
5.2.1 Funktions-Outsourcing 41
5.2.2 Prozeß-Outsourcing 42
5.2.3 Markt der Funktions- und Prozeß-Outsourcing-Leistungen 44
5.3 Zusammenfassung 44
6. Erwarteter Nutzen durch Outsourcing 45
7. Arbeitnehmerübergang beim Outsourcing 47
8. Vertragliche Gestaltung der Outsourcing-Verbindungen 48
8.1 Outsourcing-Verträge 48
8.2 Verhandlungsaufwand für die vertraglichen Regelungsbereiche 50
9. Outsourcing-Dienstleister 54
9.1 Ausprägungen der Dienstleister 54
9.2 Verhalten der Outsourcer 56
10. Erfahrungen und Stellungnahmen 57
10.1 Aufwand für interne Regelungsbereiche beim Outsourcer 57
10.2 Meinungen und Vorhaben von Outsourcern 59
11. Outsourcing im internationalen Vergleich 60
11.1 Internationaler Überblick über den Outsourcing-Markt . . . 60
11.2 Internationale Marktdaten des Outsourcing 62
11.3 Unterschiede zwischen dem anglo-amerikanischen und dem deutschen Outsourcing 65
12. Zwischenbilanz 68

III Rechtliche Aspekte beim Outsourcing

1. Datenschutz und Datensicherheit 71
1.1 Datenschutzbestimmungen 71
1.2 Personenbezogene Auftragsdatenverarbeitung 72
1.2.1 Ausschließlich nach Weisung durchgeführte DV 72
1.2.2 DV mit Übertragung von Funktionsaufgaben 74

1.2.3 Haftung bei der Verarbeitung personenbezogener Daten . . . 76
1.2.4 Auftragsdatenverarbeitung im Ausland . . . 76
1.3 Kommerzielle Auftragsdatenverarbeitung . . . 78
1.3.1 Grundsätze der Auftragsbindung . . . 78
1.3.2 Grundsätze der Kontrollierbarkeit . . . 79
1.3.3 Grundsätze der Transparenz . . . 79
1.3.4 Grundsätze der Funktionssicherheit . . . 80
1.3.5 Archivierungsdauer . . . 81
1.4 Datensicherung . . . 81
2. Arbeitnehmerübergang und Arbeitnehmerüberlassung . . . 83
2.1 Arbeitnehmerübergang . . . 83
2.1.1 Kriterien für den Arbeitnehmerübergang . . . 84
2.1.2 Grundsätze des Arbeitnehmerüberganges . . . 90
2.1.2.1 Zuordnung von Arbeitsverhältnissen . . . 91
2.1.2.2 Übergang von Arbeitsverhältnissen . . . 92
2.1.2.3 Individualrechtliches Anspruchsrecht des Arbeitnehmers . . . 94
2.1.2.4 Ablösung individualrechtlicher Anspruchsrechte . . . 97
2.1.2.5 Übergang von Versorgungsanwartschaften . . . 98
2.1.2.6 Weitergabe von Personaldaten . . . 99
2.2 Arbeitnehmerüberlassung . . . 99
3. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsaspekte beim Outsourcing . . . 100
3.1 Gesellschaftsrechtliches Mitwirkungsrecht . . . 100
3.1.1 Outsourcing auf eine Tochter-/Schwestergesellschaft . 100
3.1.2 Outsourcing an einen selbständigen Dienstleister . . . 101
3.2 Mitbestimmung des Betriebsrates . . . 101
3.2.1 Zeitpunkt der Unterrichtung des Betriebsrates . . . 102
3.2.2 Mitbestimmung des Betriebsrates beim Planungsprozeß . . . 103
3.2.3 Mitbestimmung bei personenbezogener Auftragsdatenverarbeitung . . . 103
3.2.4 Mitbestimmung bei der Personalkontrolle . . . 103
3.2.5 Zuständigkeiten des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats . . . 104
3.2.6 Ansprüche des Wirtschaftsausschusses . . . 104
3.2.7 Verspätung der Unterrichtspflichten . . . 105
3.3 Interessenausgleich und Sozialplan . . . 105
3.3.1 Gegenstand des Interessenausgleichs . . . 108
3.3.2 Gegenstand des Sozialplans . . . 108
3.3.2.1 Sozialplan für den übergehenden Betriebsteil . . . 108

3.3.2.2 Sozialplan für den verbleibenden Betriebsteil 109
3.3.2.3 Rahmensozialplan für das Outsourcing 109
3.3.2.4 Sozialplan bei einem neugegründeten Unternehmen 110
3.3.2.5 Rechtskontrolle des Sozialplans 110
3.4 Betriebsverfassungsrechtliche Situation nach der Übergabe von Leistung 111
3.4.1 Grenzen und Auswirkungen der Verminderung von Arbeitnehmerzahlen im Restbetrieb des Outsourcer .. 111
3.4.2 Auswirkungen des Outsourcing auf die Stellung des Betriebsrates 112
3.5 Kollektivvertragliche Vereinbarungen 113
3.5.1 Betriebsvereinbarung über Fremdfirmeneinsatz 113
3.5.2 Betriebsvereinbarung über die Abwicklung des Arbeitnehmerüberganges 114
4. Betriebsaufspaltung beim Outsourcing 114
4.1 Gestaltung der Betriebsaufspaltung 114
4.2 Grundformen der Betriebsaufspaltung 116
4.3 Anwendung der Betriebsaufspaltung beim Outsourcing .. 118
4.4 Wirtschaftliche Aspekte der Betriebsaufspaltung beim Outsourcing 118
4.4.1 Nutzung struktureller Vorteile bei der Betriebsaufspaltung 118
4.4.2 Steuerliche Gesichtspunkte bei der Betriebsaufspaltung 119
4.4.3 Haftungsbeschränkungen bei der Betriebsaufspaltung 120
4.4.4 Organschaft bei der Betriebsaufspaltung 121
4.4.5 Besonderheit der Arbeitnehmerüberlassung bei einer Betriebsaufspaltung 121
4.4.6 Aufwand für eine Betriebsaufspaltung 122
5. Bilanz- und steuerliche Aspekte beim Outsourcing 122
5.1 Überblick 122
5.2 Übergabe von Hard- und Software 123
5.3 Leasing-Verhältnisse 124
5.4 Zahlungen bei Arbeitnehmerübernahme gemäß § 613a BGB 125
5.5 Abfindungen für ausscheidende Arbeitnehmer 125
5.6 Sonderzahlungen an Arbeitnehmer 125
5.7 Arbeitnehmerüberlassung 126
5.8 Dauerleistung 126
5.9 Gemeinsame Softwareentwicklung 127

IV Management Aspekte beim Outsourcing

1. Bewertung von DV-Produkten 129
1.1 Methodik der Wertermittlung 130
1.1.1 Zeitwert 131
1.1.2 Vereinfachte Methode zur Zeitwertermittlung 132
1.1.3 Verkehrswert 133
1.2 Bewertung von Software 133
2. Abrechnungsarten von Outsourcing-Leistungen 134
2.1 Funktionale Leistungsbeschreibung 134
2.2 DV-Outsourcing 135
2.2.1 Einzelkostenabrechnung 135
2.2.1.1 Technische Leistungseinheiten 137
2.2.1.1.1 Rechnerleistung 137
2.2.1.1.2 Software-Nutzung 138
2.2.1.1.3 Druckleistungen 138
2.2.1.1.4 Datenübertragungsleistungen 138
2.2.1.2 Dienstleistungen 139
2.2.1.3 Qualitäts- und Servicelevel von technischen Leistungen 139
2.2.1.3.1 Qualitätslevel 139
2.2.1.3.2 Servicelevel 140
2.2.2 Terminalkostenverrechnung 141
2.2.3 DV-Funktionskostenverrechnung 141
2.2.4 DV-Prozeßkostenverrechnung 141
2.3 Funktions- und Prozeß-Outsourcing 142
3. Entstehung von Outsourcing-Nutzen 142
3.1 Größenersparnis 143
3.2 Gemeinsame Nutzung 144
3.3 Nutzen von Betriebserfahrungen und Know-how 146
4. Outsourcing-Entscheidungs-Konzept 148
4.1 Potential-Analyse 149
4.1.1 Ist-Zustandsanalyse 149
4.1.1.1 Ist-Analyse 149
4.1.1.2 Ermittlung der wirtschaftlichen Bedeutung 150
4.1.1.2.1 Spezifikum einer Dienstleistung 150
4.1.1.2.2 Stärken und Schwächen einer Dienstleistung . . 150
4.1.1.3 Ermittlung der Barrieren des Fremdbezuges 151
4.1.2 Bestimmung der Outsourcing-Leistung 152
4.1.3 Ermittlung der Kenngrößen 154
4.2 Ermittlung der Nutzenwerte einer Outsourcing-Leistung . . 162
4.2.1 Nutzen 162

4.2.1.1 Direkte Nutzeneffekte 163
4.2.1.2 Indirekte Nutzeneffekte 163
4.2.1.3 Relative Nutzeneffekte 165
4.2.1.4 Wirkungskette der Nutzeneffekte 165
4.2.2 Kosten 166
4.2.2.1 Einmalige Kosten 166
4.2.2.2 Laufende Kosten 168
4.2.3 Risiken 168
4.2.3.1 Risiko der Abhängigkeit 168
4.2.3.2 Organisatorisches Risiko 169
4.2.3.3 Wirtschaftliches Risiko 169
4.2.3.4 Soziales Risiko 169
4.2.3.5 Risiko des Unternehmenwertes 170
4.2.4 Methodische Wege zur Ermittlung der Nutzenwerte . . 170
4.2.4.1 Ermittlung des direkten Nutzens 171
4.2.4.2 Ermittlung des Nutzenkoeffizientens 171
4.3 Wahl des Dienstleistungspartners 176
5. Outsourcing-Management 182
5.1 Organisatorische Aspekte 182
5.2 Konzept einer Geschäfts-Partnerschaft 184
5.3 Outsourcing-Projekt 186
5.3.1 Projektphasen 187
5.3.2 Projektbegleitende Aufgaben 191
5.3.3 Projektmanagement 192
5.4 Personalwirtschaftliche Aspekte 195
5.4.1 Motivationstheoretische Aspekte beim Outsourcer 196
5.4.2 Motivationstheoretische Aspekte beim Dienstleister . . . 197

V Aspekte der Outsourcing-Vertragsgestaltung

1. Einordnung des Outsourcing-Vertrages 199
2. Entstehung des Outsourcing-Vertrages 200
3. Vertragsformen 201
3.1 Dienstleistungsvertrag 203
3.2 Outsourcing-Vertrag 203
4. Vertragsverhandlung 204
4.1 Beratung 204
4.2 Letter of Intend 205
4.3 Vorvertrag 205
4.4 Verhaltenspflichten 206
4.4.1 Mitwirkungspflichten der Vertragsparteien 206

4.4.2 Hinweis- und Warnpflichten der Vertragsparteien 209
5. Struktur und Inhalt eines Outsourcing-Vertrages 209
5.1 Rahmenvertrag 210
5.1.1 Rubrum 210
5.1.2 Präambel 210
5.1.3 Begriffsbestimmungen 211
5.1.4 Anwendungsbereich 213
5.1.5 Vertragsgegenstand 213
5.1.5.1 Einordnung von Outsourcing-Leistungen 214
5.1.5.2 Checkliste für vertragsgegenständliche Leistungen 216
5.1.5.3 Verknüpfung von Teilleistungen 220
5.1.6 Leistungspflichten des Dienstleisters 221
5.1.7 Mitwirkungs- und Beistellungspflichten des Outsourcers 221
5.1.8 Vertragsabwicklung 222
5.1.9 Vergütung, Rechnungsstellung, Zahlungsbedingungen 223
5.1.10 Abnahme bei Outsourcing-Leistungen 223
5.1.11 Gewährleistung 225
5.1.12 Haftung und höhere Gewalt 226
5.1.13 Vergabe von Unteraufträgen 227
5.1.14 Zugangsrechte zu Räumen und Geräten 228
5.1.15 Anpassung von Technologien 228
5.1.16 Abwerbung von Mitarbeitern 229
5.1.17 Datenschutz 229
5.1.18 Datensicherung 230
5.1.19 Kündigung 230
5.1.20 Vertragsbeendigung 232
5.1.21 Geheimhaltung, Sicherheit 232
5.1.22 Schutz- und Nutzungsrechte 233
5.1.23 Veröffentlichungen 234
5.1.24 Beilegung von Meinungsverschiedenheiten 234
5.1.25 Offene Punkte 235
5.1.26 Salvatorische Klausel 236
5.1.27 Schlußbestimmungen 236
5.2 Anlagen 237
5.2.1 Übersicht der verwandten Technologie 237
5.2.2 Grundsätze der Datensicherung 237
5.2.3 Katastrophenvorsorgeplanung des Dienstleisters 237
5.2.4 Preisliste für Dienstleistungen 238

5.3 Leistungsverträge 238
5.3.1 Leistungsvertrag: Übergabe eines gebrauchten Rechners 239
5.3.1.1 Rubrum 239
5.3.1.2 Übergabe eines gebrauchten Rechners 239
5.3.1.3 Vergütung, Zahlungsbedingungen 240
5.3.1.4 Organisation und Abholung 240
5.3.1.5 Abnahme 240
5.3.1.6 Gewährleistung 241
5.3.2 Leistungsvertrag: Überleitung der Arbeitsverhältnisse . 241
5.3.2.1 Rubrum 241
5.3.2.2 Übergang von Arbeitsverhältnissen 242
5.3.2.3 Besitzstand der Arbeitnehmer 242
5.3.2.4 Betriebliche Altersversorgung 243
5.3.2.5 Verpflichtungen des Dienstleisters 243
5.3.2.6 Verpflichtungen des Outsourcer 243
5.3.2.7 Haftung 243
5.3.2.8 Personaldaten, Personalakten 243
5.3.3 Leistungsvertrag: Implementierung des Outsourcing . . 244
5.3.3.1 Rubrum 244
5.3.3.2 Implementierung des Outsourcing 244
5.3.3.3 Abwicklung des Projektes 245
5.3.3.4 Verantwortung 246
5.3.3.5 Organigramm der Projektorganisation 247
5.3.4 Leistungsvertrag: Nutzung des Softwareproduktes ABC im Online-Betrieb 248
5.3.4.1 Rubrum 248
5.3.4.2 Nutzung der Software ABC im Online-Betrieb 248
5.3.4.3 Nutzungszeiten und Verfügbarkeit 250
5.3.4.4 Zusammenarbeit 250
5.3.4.5 Vergütung 251
5.3.4.6 Neuverhandlung 251
5.3.4.7 Datenschutz 251

VI Schlußbetrachtung

1. Ergebnisse 253
2. Handlungsempfehungen 255
3. Zukünftige Untersuchungsschwerpunkte 257
3.1 Markt 257
3.2 Management 258
3.3 Recht 258

VII Literaturverzeichnis 259

VIII Anhang 281

1. Statistische Daten der Grundgesamtheit 283
2. Statistische Daten der Stichprobe Outsourcer 291
3. Zuordnungsschlüssel für Branchen zu Wirtschaftszweigen . . 295
4. Fragebogen 303
5. Checkliste zur Verbesserung des Datenschutzes beim grenzüberschreitenden Datenverkehr mit personenbezogenen Daten im nicht-öffentlichen Bereich 311

IX Stichwortverzeichnis 315

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Aufbau der Arbeit 10
Abb. 2 Outsourcing-Markt in der Bundesrepublik Deutschland 15
Abb. 3 Outsourcing-Formen 16
Abb. 4 Marktstruktur der Outsourcing-Formen 22
Abb. 5 Marktstruktur des Outsourcing-Potentials 23
Abb. 6 Outsourcing-Potential 31
Abb. 7 DV-Outsourcing-Potential 33
Abb. 8 Markt der DV-Outsourcing-Leistungen 39
Abb. 9 Markt der technischen und systemtechnischen Dienstleistungen 39
Abb. 10 Funktions- und Prozeß-Outsourcing-Potential 43
Abb. 11 Markt der Funktions- und Prozeß-Outsourcing-Leistungen 44
Abb. 12 Angestrebter Nutzen durch das Outsourcing 46
Abb. 13 Arbeitnehmerübergang beim Outsourcing 47
Abb. 14 Outsourcing-Vertragsgröße 49
Abb. 15 Verhandlungsaufwand für die vertraglichen Regelungsbereiche 53
Abb. 16 Anzahl der Dienstleister 56
Abb. 17 Aufwand für die internen Regelungsbereiche 59
Abb. 18 Internationaler Überblick über Outsourcing 63
Abb. 19 Europäischer Outsourcing-Markt 64
Abb. 20 Rechtsentwicklung beim Arbeitnehmerübergang . . 88
Abb. 21 Abrechnungsarten für technische Outsourcing-Leistungen 136
Abb. 22 Entwicklung des Nutzen-/Kostenverhältnisses bei steigender Komplexität der DV-Techniken . . . 143
Abb. 23 MIPS-Preis bezogen auf die Rechenzentrums-Größe 145
Abb. 24 Monatliche DV-Kosten je Terminal für SAP-Nutzer 147
Abb. 25 Outsourcing-Portfolio 155
Abb. 26 Wirkungskette von Nutzeneffekten 167
Abb. 27 Kostenvergleichsrechnung für laufende Kosten . . . 172
Abb. 28 Kostenvergleichsrechnung für einmalige Kosten . . 173
Abb. 29 Ermittlung des direkten Nutzens 173

Abb. 30 Nutzenkoeffizient einer Outsourcing-Leistung 175
Abb. 31 Nutzwertanalyse für die Endauswahl 178
Abb. 32 Ermittlung der Nutzenwerte 181
Abb. 33 Konzept für eine Geschäfts-Partnerschaft 186
Abb. 34 Outsourcing-Projektphasen 193

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Kreuztabelle Outsourcing-Formen und Outsourcing-Potential 24
Tab. 2 Kreuztabelle Outsourcing-Formen und Rechtsformen 26
Tab. 3 Kreuztabelle Rechtsformen und Outsourcing-Potential 27
Tab. 4 Kreuztabelle Outsourcing-Formen und Wirtschaftszweige 28
Tab. 5 Kreuztabelle Outsourcing-Formen und Mitarbeitergrößenklassen 29
Tab. 6 DV-Outsourcing-Potential Hardware 40
Tab. 7 DV-Outsourcing-Potential Anwendungs-Software . 40
Tab. 8 Angestrebter Nutzen durch das Outsourcing 46
Tab. 9 Outsourcing-Vertragstypen 49
Tab. 10 Beginn der Outsourcing-Verträge 50
Tab. 11 Ratingwerte der vertraglichen Regelungsbereiche 52
Tab. 12 Ratingwerte der internen Regelungsbereiche 58
Tab. 13 Meinungen und Vorhaben von Outsourcern 60
Tab. 14 Europäische Systems Operations Market 64
Tab. 15 Zeitwerttabelle für DV-Systeme 133