

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	I
Vorwort des Verfassers	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und wissenschaftliche Positionierung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2 Business Process Outsourcing als Gegenstand des Controllings	9
2.1 Terminologie und spezifische Merkmale des Business Process Outsourcings	9
2.2 Auswirkungen von Business Process Outsourcing für auslagernde Unternehmen	15
2.2.1 Wirkungsfelder von BPO	15
2.2.2 Monetäre Auswirkungen im primären und sekundären Wirkungsfeld	20
2.2.3 Nicht-monetäre Auswirkungen im primären und sekundären Wirkungsfeld	24
2.2.4 Auswirkungen von BPO im tertiären und quartären Wirkungsfeld	28
2.3 Strukturierung des Vorgehens in BPO-Prozessen	32
2.3.1 Komplexitätsreduktion durch Modelle	32
2.3.2 Vorgehensmodell des BPO-Prozesses	33
2.3.3 Detaillierung des BPO-Prozesses	36
2.3.3.1 BPO-Planungsphase	36
2.3.3.1.1 Initialisierung	36
2.3.3.1.2 Ist-Analyse	39
2.3.3.1.3 Zieldefinition	41
2.3.3.1.4 Alternativensuche	45
2.3.3.1.5 Alternativenbewertung	47
2.3.3.1.6 BPO-Entscheidung	49
2.3.3.2 BPO-Realisierungsphase	50
2.3.3.2.1 Vertragsverhandlung	50
2.3.3.2.2 Migrationsmanagement	55
2.3.3.3 BPO-Kontrollphase	57

2.4	Rechtliche Implikationen des BPO	60
2.4.1	Arbeitsrechtliche Vorschriften zum Betriebsübergang und zur Funktionsnachfolge	60
2.4.2	Service Level Agreements als Ergänzung rechtlicher Möglichkeiten zur Behandlung von Minderleistungen	62
2.4.3	Kündigung des Outsourcingvertrags	63
2.5	Motivation des Controllings von Business Process Outsourcing	64
3	Controllingkonzeption für Business Process Outsourcing	69
3.1	Grundlagen des objektspezifischen Controllings	69
3.1.1	Formulierung eines Ordnungsrahmens für objektspezifische Controllingkonzeptionen	69
3.1.2	Positionierung der Arbeit hinsichtlich des Controllingverständnisses	73
3.2	Konstituierende Elemente der Controllingkonzeption für das Business Process Outsourcing	78
3.2.1	Ziele des Controllings von BPO	78
3.2.2	Elemente des BPO-Controllingsystems	81
3.2.2.1	Aufgaben des Controllings von BPO	81
3.2.2.2	Anforderungen an BPO-Controllinginstrumente	87
3.2.2.3	Organisation des BPO-Controllings	90
4	Entwicklung eines BPO-Management Frameworks als organisatorischer Rahmen für das BPO-Controlling	91
4.1	Zielsetzung und Entwicklungsansatz	91
4.2	Das ITIL Framework als Grundlage für das BPO-Management Framework	93
4.2.1	Grundlagen von ITIL	93
4.2.2	Perspektiven des ITIL Frameworks	96
4.2.2.1	Geschäftsperspektive	96
4.2.2.2	Bereitstellung der IT-Services	97
4.2.2.3	Unterstützung des Betriebs der IT-Services	98
4.2.2.4	Management der IT-Infrastruktur	100
4.2.2.5	Management der Anwendungen	101
4.3	Entwicklung des BPO-Management Frameworks auf Basis des ITIL Frameworks	102
4.3.1	Entwurf des BPO-Management Frameworks	102
4.3.2	Perspektiven des BPO-Management Frameworks	104
4.3.2.1	Geschäftsperspektive	104
4.3.2.2	Bereitstellung des Business Process	106
4.3.2.3	Unterstützung des laufenden Betriebs des Business Process	108
4.3.2.4	Management der Prozessressourcen	111
4.4	Einbettung des BPO-Controllings in das BPO-Management Framework	113

5	Ausgewählte Instrumente der BPO-Controllingkonzeption	119
5.1	Instrumentenüberblick	119
5.2	Instrumente des Configuration Managements	121
5.2.1	Präzisierung der Controllingaufgaben im Configuration Management	121
5.2.2	Prozessmodelle als Instrument für das Configuration Management	123
5.2.3	Business Process Modeling Notation als Technik zur Modellierung von internen und externalisierten Prozessen	127
5.2.3.1	Grundlagen der BPMN	127
5.2.3.2	Basiselementtypen der BPMN	128
5.2.3.3	Erweiterung der Notation um spezifische Artefakte für das BPO-Controlling	132
5.2.4	Anwendung der BPMN	135
5.2.4.1	Ist-Modellierung des internen Business Process	135
5.2.4.2	Modellierung der BP-Alternativen	136
5.3	Instrumente des Financial Managements	138
5.3.1	Präzisierung der Controllingaufgaben im Financial Management	138
5.3.2	Festlegung des Bewertungskalküls	139
5.3.2.1	Kostenbasiertes Kalkül	139
5.3.2.2	Zahlungsbasiertes Kalkül	141
5.3.3	Prognose der alternativenspezifischen Zahlungsfolgen	142
5.3.3.1	Differenzierung des Vorgehens und Prämissendefinition	142
5.3.3.2	Zahlungsfolge des internen Business Process	144
5.3.3.3	Zahlungsfolgen der BPO-Alternativen	147
5.3.3.4	Behandlung von Bewertungsdefekten	153
5.3.4	Vollständige Finanzpläne als Instrument zur Verdichtung monetärer Entscheidungskonsequenzen	155
5.3.4.1	Grundkonzeption der Vollständigen Finanzplanung	155
5.3.4.2	Spezifische Anpassung der Grundkonzeption für die Planung von BPO	157
5.3.4.3	Spezifische Anpassung des VOFIs für die Kontrolle von BPO	164
5.4	Instrumente des Service Level Managements	166
5.4.1	Präzisierung der Controllingaufgaben im Service Level Management	166
5.4.2	Kennzahlen als Instrument zur Bewertung nicht-monetärer Prozesseigenschaften	168
5.4.2.1	Konzeption einer mehrstufigen Bewertung mit Service Level-Kennzahlen und Key Performance-Indikatoren	168
5.4.2.2	Definition des Bewertungskonzepts	170
5.4.3	Anwendung der Kennzahlen im BPO-Controlling	173
5.4.3.1	Ermittlung nicht-monetärer Eigenschaften des internen Prozesses in der Ist-Analyse	173

5.4.3.2	Prognose der nicht-monetären Eigenschaften der Prozessalternativen	175
5.4.3.3	Kontrolle der nicht-monetären Eigenschaften externalisierter Prozesse	177
5.5	Instrumente des strategischen Entwicklungsprozesses	179
5.5.1	Präzisierung der Controllingaufgaben im strategischen Entwicklungsprozess	179
5.5.2	Balanced Scorecard als Instrument zur Sicherung der Zielkonformität	181
5.5.2.1	Selektion des Instruments	181
5.5.2.2	Grundkonzeption der BSC	182
5.5.2.3	Anpassung der Grundkonzeption der BSC an den spezifischen Bedarf des BPO-Controllings	184
5.5.2.4	Anwendung der angepassten BSC bei der Zieldefinition und BPO-Kontrolle	187
5.5.3	Das Preis-Leistungsmodell als Instrument zur Unterstützung der BPO-Entscheidung	189
5.5.3.1	Selektion des Auswahlinstruments	189
5.5.3.2	Grundkonzeption des Preis-Leistungsmodells	190
5.5.3.3	Anpassung der Grundkonzeption des Preis-Leistungsmodells	193
5.5.3.4	Anwendung des PLM im BPO-Prozess	195
6	Konzipierung und prototypische Realisierung eines Informationssystems für das BPO-Controlling	197
6.1	Zielsetzung und Vorgehen	197
6.2	Praktische Problemstellung und Anforderungsanalyse	197
6.3	Entwurf des Informationssystems	199
6.4	Prototypische Implementierung	203
6.4.1	Planung mit dem BPO-CIS	203
6.4.2	Kontrolle mit dem BPO-CIS	212
6.5	Evaluation des BPO-CIS	214
7	Zusammenfassung und Ausblick	217
	Literaturverzeichnis	221

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gang der Untersuchung	6
Abb. 2:	Generisches Modell eines internen Prozesses	16
Abb. 3:	Generisches Modell eines externalisierten Prozesses	17
Abb. 4:	Prozessumwelt des Business Process und Wirkungsfelder von BPO	19
Abb. 5:	Einsparpotenzial durch BPO	21
Abb. 6:	Exemplarische Qualitätsindikatoren für einen Business Process	25
Abb. 7:	Phasenmodell des idealtypischen BPO-Prozesses	34
Abb. 8:	Vorgehensmodells des idealtypischen BPO-Führungsprozesses	35
Abb. 9:	Klassifikationsschema für BPO-Auslöser	37
Abb. 10:	Exemplarische Prozessbeschreibung	40
Abb. 11:	Zielsystem des Business Process	43
Abb. 12:	Zielkategorien innerhalb der primär operativen Zielrichtung	44
Abb. 13:	Zielkategorien innerhalb der primär strategischen Zielrichtung	45
Abb. 14:	Gegenstand der Alternativenbewertung	48
Abb. 15:	Bezugsrahmen für Alternativenbewertung und BPO-Entscheidung auf Basis des Zielsystems des Business Process	49
Abb. 16:	Elemente eines modularen BPO-Vertrags	51
Abb. 17:	Komponenten von BPO-Preismodellen	53
Abb. 18:	Zyklisches Modell der BPO-Kontrolle	58
Abb. 19:	Ordnungsrahmen objektspezifischer Controllingkonzeptionen („Controlling-C“)	70
Abb. 20:	Bestimmung der Ziele des BPO-Controllings	78
Abb. 21:	Ziele des BPO-Controllings	79
Abb. 22:	Aufgaben des BPO-Controllings	83
Abb. 23:	Systemnutzende Aufgaben in der BPO-Planungsphase	84
Abb. 24:	Systemnutzende Aufgaben in der BPO-Kontrollphase	86
Abb. 25:	Anforderungskriterien an BPO-Controllinginstrumente	88
Abb. 26:	ITIL Framework und Managementprozesse der ITIL-Perspektiven	95
Abb. 27:	Grundmodell des BPO-Management Frameworks	104
Abb. 28:	BPO-Managementprozesse in der Geschäftsperspektive	105
Abb. 29:	BPO-Managementprozesse in der Perspektive Bereitstellung des Business Process	107

Abb. 30:	BPO-Managementprozesse in der Perspektive Unterstützung des Betriebs des Business Process	109
Abb. 31:	BPO-Managementprozesse in der Perspektive Management der Prozessressourcen	111
Abb. 32:	Zusammenhänge zwischen den Prozessen des BPO-Management Frameworks und den Controllingaufgaben im BPO-Prozess	114
Abb. 33:	Informationsfluss in der Ist-Analyse	115
Abb. 34:	Explizierung des aufgabenspezifischen Bedarfs an BPO-Controllinginstrumenten	120
Abb. 35:	Systemnutzende Aufgaben des Configuration Managements	122
Abb. 36:	Selektionskriterien für Modelle für das BPO-Controlling	124
Abb. 37:	Basiselementtypen der BPMN	129
Abb. 38:	BPD eines exemplarischen Prozesses	131
Abb. 39:	BPMN-Artefakt zur Modellierung von Messpunkten	133
Abb. 40:	Basisartefakt zur Modellierung von Prozesseigenschaften	133
Abb. 41:	Erweiterung des Artefakts zur Modellierung von Prozesseigenschaften	134
Abb. 42:	Erweitertes BPD eines exemplarischen Prozesses mit Messpunkten und Prozessbewertungen	134
Abb. 43:	Exemplarisches erweitertes BPD eines BPO-Kandidaten	136
Abb. 44:	Exemplarisches Plan-BPD einer BPO-Alternative	137
Abb. 45:	Systemnutzende Controllingaufgaben des Financial Managements	139
Abb. 46:	Zeitliche Abgrenzung des Entscheidungsfeldes	144
Abb. 47:	Ermittlung der Zahlungsfolge des internen Business Process	145
Abb. 48:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge der Prozessressourcen	146
Abb. 49:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge für das Management des internen Business Process	147
Abb. 50:	Vorgehen zur Ermittlung der Zahlungsfolge der BPO-Alternativen	148
Abb. 51:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge für die externe Leistungserstellung	149
Abb. 52:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge für das BPO-Management	150
Abb. 53:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge des Kapazitätsabbaus	151
Abb. 54:	Ermittlung der Plan-Zahlungsfolge des Kapazitätsaufbaus	152
Abb. 55:	Datenzusammenhänge zwischen dem VOFI und seinen Nebenrechnungsmodulen in der Basisversion des VOFI-Systems	156
Abb. 56:	Nebenrechnungsmodule zur Ermittlung der Zahlungsfolge	158

Abb. 57:	Modifikation des Zeitkonzepts	159
Abb. 58:	Nebenrechnungsmodul zur Ermittlung der Steuerzahlungen	161
Abb. 59:	Nebenrechnungsmodul zur Ermittlung der Abschreibungen	162
Abb. 60:	VOFIs des Business Process	163
Abb. 61:	Kontrolle mit Soll-, Ist- und Delta-VOFIs	165
Abb. 62:	Systemnutzende Controllingaufgaben des Service Level Managements	167
Abb. 63:	Zusammenhang zwischen Service Level, Service Level-Kennzahlen und Key Performance-Indikatoren	169
Abb. 64:	Definition der Kennzahlen nach dem Gegenstromverfahren	171
Abb. 65:	Anreicherung eines exemplarischen BPDs um Messpunkte und Messgrößen	172
Abb. 66:	Darstellung der Ist-Prozesseigenschaften	174
Abb. 67:	Gegenüberstellung der Eigenschaften der Prozessalternativen	176
Abb. 68:	Alternative Szenarien der Datenbereitstellung	178
Abb. 69:	Grundstruktur der BSC	183
Abb. 70:	Balanced Scorecard für BPO	187
Abb. 71:	Abbildungsmöglichkeiten von zeitvarianten Kriterienausprägungen und Anspruchsniveaus im Preis-Leistungsmodell	194
Abb. 72:	Systemkomponentenarchitektur des BPO-CIS	200
Abb. 73:	Datenmodell der Business Process-Datenbank	201
Abb. 74:	Definition der Basisparameter	203
Abb. 75:	Anlegen von BP-Alternativen im BPO-CIS	205
Abb. 76:	Ermittlung der Zahlungsfolge des operativen Prozessbetriebs	206
Abb. 77:	Bestimmung der Zahlungsfolge für das Management des BP	207
Abb. 78:	Bewertung des Abbaus der Prozessressourcen im BPO-CIS	208
Abb. 79:	VOFI der Alternative „Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung zu Provider A“	209
Abb. 80:	Bewertung der alternativenspezifischen nicht-monetären Eigenschaften	210
Abb. 81:	Übersicht im BPO-CIS über die Bewertungen der BP-Alternativen	211
Abb. 82:	Kontrolle der monetären Eigenschaften im BPO-CIS	212
Abb. 83:	Kontrolle der nicht-monetären Zielgrößen im BPO-CIS	213