

Für Unternehmen mit  
strategischem Weitblick sind  
Shared Services nur ein erster  
Schritt in Richtung  
Business Process Outsourcing.

Foto: Comstock Images

## Shared Services und Business Process Outsourcing

Während der erste Teil dieses Beitrages zum Thema Shared Services im *is report* 3/07 deren Historie und aktuelle Relevanz thematisierte, behandelt dieser zweite Teil das Verhältnis zu Business Process Outsourcing.

### KOMPAKT

- ▶ Immer mehr Geschäftsprozesse eignen sich für eine Auslagerung
- ▶ BPO hat hohe Relevanz und fordert Expertenwissen
- ▶ Captive SSC nur eine Entwicklungsstufe in Richtung BPO

**DER GEDANKE** der Zergliederung der Wertschöpfungskette auch auf die administrativen Unterstützungsprozesse in Form von Business Process Outsourcing (BPO) ist keine neue Idee. Als Wegbereiter des Gedankens kann die amerikanische Fir-

ma ADP (Automatic Data Processing) gelten. Modifikationen in der Steuergesetzgebung der USA waren ein Auslöser, der ADP zur Entwicklung einer der ersten BPO-Lösungen bereits im Jahr 1949 veranlasste: Seit 1949 zieht die US-Steuerbehörde die Einkommenssteuer direkt bei der Lohnzahlung ein. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde die Steuerlast im Nachhinein ermittelt. Die korrekte Vorausberechnung verkomplizierte die bis dato recht einfache Gehaltsauszahlung und führte in den Unternehmen zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand. ADP spezialisierte sich auf die korrekte Payroll-Berechnung unter Berücksichtigung des Steuerabzu-

ges und bot diesen Service Unternehmen an. Somit entstand vor über 50 Jahren die erste BPO-Lösung.[1]

Im Zentrum des Business Process Outsourcing (BPO) steht eine Make-or-buy-Entscheidung. Zur Definition des BPO ist es erforderlich, sich mit der Entwicklung der vertikalen Wertschöpfungstiefe auseinander zu setzen. Zwar hat diese nur mittelbaren Bezug zu den indirekten administrativen Funktionen, die im Fokus des BPO stehen. Die über die vergangenen 50 Jahre drastisch abnehmende Fertigungstiefe signalisiert eine immer stärkere Akzeptanz des Outsourcing ganzer Wertschöpfungsstufen. In diesem Zusammenhang wird häufig

von der dritten Revolution der Wertschöpfung gesprochen.[2] Demnach haben Taylor und Ford die erste Welle mit dem Schritt zur Fließfertigung eingeführt. Die Reduktion der Fertigungstiefe im produzierenden Bereich in den 70er und 80er Jahren symbolisiert die zweite Welle. Die Übertragung der Erkenntnisse zur Reduzierung der Fertigungstiefe im Produktionsbereich auf die internen Unterstützungsprozesse wird als dritte Revolution der Wertschöpfung bezeichnet.

### Für die Auslagerung eignen sich viele Prozesse

Große Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie IT-Outsourcing-Dienstleister haben mit den Bereichen Buchhaltung und Personalverwaltung ihr bisheriges Leistungsportfolio erweitert und sich im Markt etabliert. Unternehmen wie zum Beispiel Accenture, IBM Global Services, Capgemini, Hewitt Associates und EDS, um nur einige Namen zu nennen, haben diesen Markt stark geprägt. Zudem haben einige klassische indische IT-Offshoring-Anbieter wie Infosys, Wipro oder iGate das Leistungsangebot über IT-Dienstleistungen hinaus auf Personalverwaltung und Buchhaltung ausgebaut und treten nun gezielt als globale Anbieter für BPO auf. Genpact ist ein Unternehmen, das aus dem Umfeld von Shared Service Centern zu einem leistungsfähigen BPO-Anbieter für die Buchhaltung gewachsen ist. Einen ähnlichen Entwicklungsprozess hat der indische Provider WNS durchlaufen. Ein Sonderfall in Deutschland ist das BPO, welches die DATEV exklusiv für ihre Mitglieder, die Steuerberater, durchführt.

Weitere typische Unternehmensfunktionen, die sich für BPO eignen, sind der Customer Support (vorwiegend Call Center), der Einkauf oder das Logistikmanagement. Somit entsteht ein theoretisches Outsourcing-Modell (vgl. Abbildung Seite 14 oben), das mittlerweile kein reines Denkmodell mehr ist, sondern eine durchaus

in Teilen realisierbare Option für Unternehmen. Theoretisch könnten fast alle Prozesse von der Fertigung über die Logistik, Einkaufs- und Vertriebsunterstützung bis hin zu Buchhaltung, Personalverwaltung, Informationstechnologie sowie anderen klassischen Verwaltungsaufgaben an externe Dritte ausgelagert werden.[3]

Im Konsumgüterbereich positionieren sich einige Unternehmen gemäß dem Prinzip der Centerless oder Stateless Organization.[4] Neben Nike verfolgen Nestlé, Procter & Gamble oder Unilever globale Strategien, nach denen der Wertschöpfungsprozess sich nicht nur über Netzwerke externer Anbieter, sondern auch über mehrere Kontinente gestaltet. Das Unternehmens-Headquarter, das zumeist virtuell agiert, steuert und koordiniert die unterschiedlichen Beschaffungs-, Operations- und Distributionsprozesse sowie die erforderlichen Unterstützungsprozesse. Produkte werden lediglich in der Positionierung für bestimmte Kundensegmente mit landes- oder regionsspezifischen Features angepasst,

wie etwa Verpackung oder Geschmack. Ansonsten entstehen die Produkte in einem modularen Netzwerk global koordinierter Wertkettenaktivitäten.

### Begriffe, Definitionen und Stilblüten

Die begriffliche Eingrenzung des Business Process Outsourcing fällt zunehmend schwerer, da eine Reihe

### Der Autor



Prof. Dr. Sören Dressler lehrt Internationales Controlling an der FHTW Berlin. Zudem ist er Direktor des Offshoring Institute, einer unabhängigen Forschungseinrichtung zur Unterstützung der Standortwahl in der Shared-Services-, BPO-, IT-Outsourcing- und Call-Center-Branche, sowie Vorstandsvorsitzender des Institute of Management Accountants Germany.

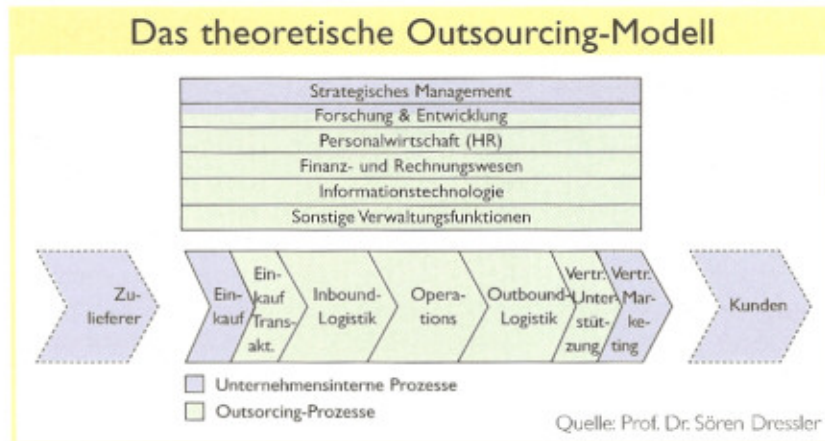
von begrifflichen Verfeinerungen, aber auch Stilblüten entstanden sind. Grundsätzlich ist Outsourcing ein Kunstwort, das die Begriffe Ressource, Outside und Using zusammenführt. Inhaltlich soll es auf die Nutzung externer Ressourcen hinweisen. [5] Durch die Nähe zum IT-Outsourcing wird BPO häufig als eine Erweiterung des Outsourcing-Spektrums im Rahmen von IT-Outsourcing-Verträgen auf die Systeme und Applikationen, mit denen beispielsweise das Finanz- und Rechnungswesen oder die Lohnbuchhaltung betrieben wird, interpretiert.

Ein weiterer Begriff, der in Abwandlung des Begriffs BPO starke Verbreitung findet, ist das Knowledge Process Outsourcing

(KPO). Im Wesentlichen vorangetrieben durch die indischen BPO-Anbieter, wird der Begriff KPO als Synonym für Outsourcing von Prozessen mit höherer Wertschöpfung verwendet. [6] Bestimmte Branchen sind für

## Theoretisch können fast alle Prozesse an externe Dritte ausgelagert werden.

das KPO besonders geeignet. Durch sehr komplexe Forschungsaufgaben ist zum Beispiel die pharmazeutische Industrie oder Biotechnologie gefordert, eine Vielzahl von Daten zu erheben und zu verarbeiten. Financial Services, Managementberatungen oder IT-Consultants haben umfassende Anforderungen zur gezielten Datenrecherche. Hightech-Unternehmen benötigen Unterstützung in



der Computer Aided Simulation und dem Engineering. KPO kann auch Aufgaben rechtlicher Natur abdecken, so zum Beispiel die Suche von Trademarks und deren Registrierung, Anfertigung von Patentunterlagen oder internationale Rechtsberatung. Die Spezialisierung auf die

Ähnlich wie im Shared-Services-Bereich haben Consultants und Dienstleister wesentlich zur begrifflichen Spezifizierung des Business Process Outsourcing beigetragen. Grundsätzlich wird BPO als eine Verlagerung prozessspezifischer Aufgaben zu einem externen Anbieter ver-

die BPO-Definition um den Aspekt der Übertragung von Anlagegütern. [8] Demnach wird explizit gefordert, dass sowohl die entsprechenden Anlagen als auch die Mitarbeiter an den externen Dienstleister übertragen werden müssen. In der Praxis finden jedoch auch BPO-Projekte ohne Übertragung der Anlagegüter statt. Bei Mayer und Söbbing findet sich eine pragmatische definitorische Eingrenzung: Nach ihrem Verständnis umschreibt BPO eine Geschäftsbeziehung, in der ein BPO-Anbieter einen kompletten Geschäftsprozess übernimmt bzw. sogar eine Unternehmensfunktion. [9] Dabei ist die Frage, ob Anlagen übertragen bzw. IT-Systeme übernommen werden müssen, kein strenges definitorisches Abgrenzungsmerkmal.

## Kosten und Fokussierung auf Kernkompetenzen sind wesentliche Wachstumstreiber für BPO.

Rechtsberatung oder die Unterstützung rechtlicher Prozesse hat zu einem neuen Begriff geführt: Legal Process Outsourcing (LPO). Obgleich KPO und LPO als neue Trends intensiv diskutiert werden, sind ihre Anteile am BPO-Markt noch relativ gering.

standen. Da BPO dem IT-Outsourcing sehr nahe steht und viele IT-Outsourcing-Anbieter in diesen Markt drängen, wird häufig der IT eine besondere Rolle zugeschrieben, wie beispielsweise bei Dittrich und Braun. [7] Andere Autoren, wie zum Beispiel Kobayashi-Hillary, ergänzen

### Anwender sehen Shared Services als ersten Schritt

Empirische Studien unterstreichen auch für das BPO eine hohe Relevanz. Nach einer Studie von Accenture ist BPO auf dem Vormarsch. 71 Prozent der Befragten erwarten ein weiteres Wachstum in diesem Segment. Das Kostenargument konnte als wesentlicher Wachstumstreiber identifiziert werden, aber viele Studienteilnehmer erwarten auch eine bessere Fokussierung auf die Kernkompetenzen (55 Prozent) sowie eine höhere Produktivität durch BPO (52 Prozent). [10] Interessanterweise betrachtet die Mehrzahl der Teilnehmer die Einführung von Shared Services als ersten Schritt, bevor eine BPO-Lösung im Finanzbereich angestrebt wird. IBM Business Consulting Services hat die aktuellen bzw. geplanten Outsourcing-Prozesse im Finanzbereich erhoben. [11]

Im Ergebnis zeigt sich ein durchaus positives Bild, das den Trend zu KPO untermauert: Zwar liegt der Prozess der Reisekostenbuchhaltung an der Spitze der ausgelagerten Prozesse, doch auf dem zweiten Platz folgt bereits der Prozess Business Analysis, der auf umfassendes Expertenwissen angewiesen ist.



### SSC oder BPO – Grundsatzfrage mit strategischen Implikationen

Shared Service Center (SSC) und Business Process Outsourcing (BPO) haben inhaltlich viele Gemeinsamkeiten. Die Organisation, Arbeitsweise und internen Prozesse sind identisch. Auch die Arbeitsgebiete – die klassischen Unterstützungsfunktionen wie zum Beispiel Finanz- und Rechnungswesen, Personalverwaltung, Einkauf & Logistik, Customer Support – weichen kaum voneinander ab. Dennoch scheiden sich an der Frage Shared Services oder BPO die Geister.

Das klassische SSC – auch Captive SSC – gehört im Regelfall zu 100 Prozent oder zumindest eindeutig mehrheitlich dem Unternehmen, für das es exklusiv seine Dienste erbringt. Dagegen basiert die BPO-Lösung üblicherweise auf einem oder mehreren Centern eines Service Providers, das entweder nur einem Unternehmen exklusiv seine Dienste anbietet oder aber durchaus auch mehrere Kunden parallel aus dem Center bedienen kann.

Dazwischen existieren strategische Allianzen, bei denen sich zwei oder mehrere Unternehmen zusammenschließen, um ein gemeinsames Center zu errichten, sowie Joint Ventures. Beim Joint Venture arbeitet ein Unternehmen mit einem BPO-Anbieter zusammen, um ein gemeinsames Unternehmen zu gründen, an dem beide Partner beteiligt sind. Die Zusammenarbeit in Joint Ventures dient grundsätzlich der Kombination der Stärken und Schwächen des Captive SSC sowie der BPO-

Lösung, vor allem der Faktor Expertise des BPO-Anbieters ist häufig ausschlaggebend. Weitere Spezialformen sind das Build Operate Transfer Model (BOT) sowie das Inverted Build Operate Transfer Model. Bei ersterem erfolgen der Aufbau sowie der Betrieb in den ersten Jahren durch einen BPO-Anbieter, der im Regelfall Eigentümer des Centers ist. Nach einem festgelegten Zeitraum wird das stabil laufende

Center dem Unternehmen übertragen. Beim Inverted BOT Model veräußert ein Unternehmen das eigene, funktionsfähige Center an einen BPO-Anbieter. Der Kernunterschied zeigt sich in der Eigentümerstruktur. Eng verbunden mit der Eigentumsfrage sind die Aspekte Kontrolle, Gewinn, Risiko und Qualität.

In einer Zukunftsvision wird das Captive SSC kaum wieder zu finden

Anzeige



OPT:MAL SYSTEMS

## Bastelt Ihr Unternehmen auch noch an der Compliance-Konformität?



Maßgeschneiderte Lösungen bietet  
unsere **ECM-Software.**

Mit Software für Enterprise Content Management (ECM) lässt sich der Information Life Cycle in Ihrem Unternehmen vollständig elektronisch abbilden. OS.5IECM bietet nahezu unbegrenzte Hilfsmittel,

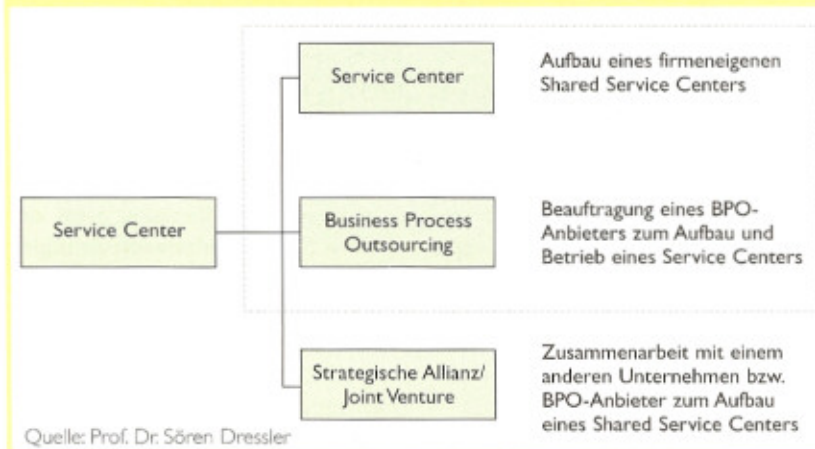
Informationen zu erfassen, zu erkennen, zu verteilen, zu bearbeiten, zu verwalten und sicher aufzubewahren. Durch die modulare Kombination einzelner Produkt- und Lösungskomponenten entsteht ein maßge-

schneidertes, digitales Abbild Ihrer Geschäftsprozesse - mit dem Wert, aber nicht zum Preis einer individuell programmierten Lösung.

[www.optimal-systems.de](http://www.optimal-systems.de)

OPTIMAL SYSTEMS Gesellschaft für innovative Computertechnologien mbH · Cicerost. 26 · D-10709 Berlin · Tel.: +49-30-8 95 70 80 · kontakt@optimal-systems.de

## Unterschiedliche Modelle zur Realisierung von Service Centern



sein. Im Zuge der Spezialisierung und Fokussierung auf Kernkompetenzen wäre es nahezu absurd zu glauben, die Aktualisierung der Mitarbeiterdatenbanken oder die Kreditorenbuchhal-

ten zu optimieren, verliert den Blick für sich schnell wandelnde Märkte, kurze Produktlebenszyklen, Innovationen und Kundenanforderungen. Die Angst vor Kontrollverlusten und Risiko

## In einer Zukunftsvision wird das Captive SSC kaum wieder zu finden sein.

tung aus eigener Hand könne zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen. [12] Genau das Gegenteil ist der Fall. Das Management-Team, das zu viel Zeit damit „verplempert“ das Back Of-

ice wird zwangsläufig der gut strukturierten Outsourcing-Lösung weichen.

Dass so viele Firmen derzeit ein Captive SSC bevorzugen, ist nachvollziehbar und eine normale Entwick-

lungsstufe. Das Modell der Remote Service Provisioning muss gelernt werden und das geht nicht von heute auf morgen. Dabei hat die Entscheidung für oder gegen Outsourcing eine erhebliche strategische Tragweite. Die Anforderungen an Manager, um dieses komplexe Themengebiet bearbeiten zu können, verlangen nach einer neuen Art von „Outsourcing Professionals“. [15] Wenn das Vertrauen in das eigene Shared Service Center steigt und das Management aus strategischer Sicht das Thema „Outsourcing“ zunehmend beherrscht, kann es nur heißen: Good Bye Captive SSC – welcome BPO.

Soweit die Zukunftsvision – aktuelle Umfragen sehen heute noch SSC leicht im Vorteil. [14] Wann und für welche Aufgaben der richtige Zeitpunkt gekommen ist, auf BPO umzusteigen, hängt maßgeblich von der spezifischen Situation des Unternehmens ab. Grundsätzlich sind Shared Services sozusagen das Einstiegsmodell zur Optimierung der Wertschöpfungstiefe. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, dass Unternehmen sich künftig in die Richtung der modernen Netzwerkorganisationen bewegen, in die auch die Verwaltungsfunktionen einbezogen sind. ◀

## Anmerkungen

[1] Dominguez, L.R.: The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing, McGraw Hill, New York 2006, S. 5

[2] vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.: Positionspapier IT-Outsourcing – Outsourcing als Chance für den Standort D, Berlin Dezember 2004

[3] vgl. zum Beispiel für F&A De Ramos, A.: Farewell Finance, in: CFO Asia Magazin ([www.cfo.com/premium/index.cfm/l\\_centre/3014523?pi=/article.cfm/3014523](http://www.cfo.com/premium/index.cfm/l_centre/3014523?pi=/article.cfm/3014523)), 2004

[4] Vgl. Pasternack, B.A./Viscio, A.J.: The Centerless Corporation: A New Model For Transforming Your Organization For Growth and Prosperity, Simon & Schusters, New York (NY) USA 1998, S. 24-25

[5] vgl. Kagelmann, U.: Shared Services als alternative Organisationsform, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2000, S. 53

[6] vgl. Chengalvarayan, S.: Now, Knowledge Process Outsourcing, in: The Financial Express, [www.fecolumnists.expressindia.com/full\\_column.php?content\\_id=47935](http://www.fecolumnists.expressindia.com/full_column.php?content_id=47935), 2003

[7] vgl. Dittrich, J./ Braun, M.: Business Process Outsourcing – Entscheidungshilfe für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, S. 4

[8] vgl. Kobayashi-Hillary, M.: Outsourcing to India – The Offshore Advantage, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2005, S. 167

[9] vgl. Mayer, A. G./Söbbing, T.: Outsourcing leicht gemacht – Muss man denn alles selber machen?, Redline

Wirtschaft bei ueberreuter Verlag, Frankfurt/M. 2004, S. 29 f.

[10] vgl. [www.accenture.com](http://www.accenture.com), 2003

[11] vgl. IBM Business Consulting Services: Finance shared services and outsourcing, IBM Institute for Business Value, Somers (NJ) USA 2005

[12] vgl. Mayer, A. G./Söbbing, T.: Outsourcing leicht gemacht – Muss man denn alles selber machen?, Redline Wirtschaft bei ueberreuter Verlag, Frankfurt/M. 2004, S. 12

[13] vgl. Corbett, M.: Launching a New Breed of Outsourcing Professionals, Whitepaper International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), [www.outsourcingprofessionals.org](http://www.outsourcingprofessionals.org), La Grangeville (NY) USA, 2005, S. 2

[14] vgl. [www.globalservicesmedia.com](http://www.globalservicesmedia.com), 19.4.2006, S. 1