



Karlsruhe Technology Consulting

kompetent • ehrlich • zuverlässig

kompetent

ehrlich

zuverlässig

# Thesis: Entscheidungsmodell für BPO

## » Inhaltsverzeichnis «

1	EINLEITUNG.....	04
2	FORSCHUNGSERGEBNISSE.....	05
2.1	MOTIVE UND ZIELE DIESER ARBEIT.....	05
2.2	ENTSCHEIDUNGSPROZESS.....	05
3	SCHLUSSFOLGERUNG.....	14
4	ZITATQUELLEN.....	16
5	BILDQUELLEN.....	16
6	LITERATUR.....	17

## 1 EINLEITUNG

Als einer der Wirtschaftstrends ist seit vielen Jahren das Outsourcing und speziell die Prozessauslagerung zu beobachten. Doch trifft die allgemeine Aussage Do what you do best, and outsource the rest permanent auf Zustimmung? Wie wird transparent entschieden, ob für Prozesse Insourcing- oder Outsourcing-Maßnahmen angestrebt werden?

Im Themengebiet des Outsourcings werden oftmals überstürzte Entscheidungen getroffen ohne erstmalig zu versuchen den Prozess intern zu verbessern. Von dem primären Ziel der Kostenminimierung abgesehen, werden nun die Ziele der Wertsteigerung und Prozessoptimierung stark fokussiert.[1] Ein Mehrwert kann auch durch die Optimierung der internen Prozesse und die Verbesserung von Effizienz, Qualität und Innovation, insbesondere bei komplexen Produkten, erzielt werden.[2]

In diesem Kontext nimmt die Sourcing-Form des Business Process Outsourcings (BPO) stetig an Relevanz zu. Beim BPO wird neben der Auslagerung, die Prozessoptimierung in den Fokus gestellt. BPO wird „als Schnittmenge von Outsourcing und Prozessoptimierung verstanden“[3]. Im Zentrum steht neben dem Involvieren eines externen Partners, das Optimieren der Prozesseffizienz.[4] Die Kostenreduktion war früher das Hauptziel von Outsourcing-Maßnahmen. Nun ist ein zentrales Motiv die Wertsteigerung der Prozesse. [5] Dem BPO wird ein großes Wachstumspotenzial zugesprochen. Unternehmen wenden

das BPO schon seit mehreren Jahren an, ohne die Form der Auslagerung direkt als BPO zu bezeichnen.

Outsourcing ist „[kein] Allheilmittel“[6]. Unternehmen müssen in regelmäßigen Abständen entscheiden, ob das Out- oder Insourcing von Prozessen effizient ist bzw. zukünftig wäre. In einigen Fällen werden Outsourcing-Aktivitäten rückgängig gemacht und Prozesse wieder im Unternehmen implementiert. Diese Maßnahmen sind jedoch sehr kostenintensiv.[7] Das Ziel von KTC ist die Entwicklung eines Entscheidungs- und Bewertungsmodells, da derzeit keine Entscheidungsgrundlage existiert, an der sich orientiert werden kann, um das BPO anzuwenden.

## 2 FORSCHUNGSERGEBNISSE

### 2.1 MOTIVE UND ZIELE DIESER ARBEIT

Derzeit wird mit Hilfe von unterschiedlichen Kriterien, Positionierungsbewertungen, besonderer Prozessauswahl, der Kernkompetenzanalyse, Make-or-Buy-Entscheidungen, dem Wertkettenmodell, dem Kostenvergleichsverfahren und der Transaktionskostentheorie beurteilt, welche Prozesse in- oder outgesourct werden können. Es existiert jedoch keine allgemeine Vorgehensweise, die sich speziell auf die Prozessoptimierung inklusive Auslagerung spezialisiert. Zusätzlich wird beobachtet, dass zunehmend auch Kernprozesse oder zumindest Teilprozesse ausgelagert werden. Neben dem Kostenfokus, sind Wertsteigerung und die damit verbundene Optimierung der Prozesse relevante BPO-Ziele.[8] Da das Qualitäts- und Wertsteigerungsziel immer weiter in den Fokus rückt, soll dies auch bei der angestrebten Modellentscheidung miteinbezogen werden.

KTC fokussiert bei der Forschung die Entwicklung eines Modells, das transparent zwischen In- oder Outsourcingmaßnahmen entscheidet. Es soll als branchenunabhängiger Bewertungsprozess bei KMU angewandt werden können. Zunächst werden klare Ziele fixiert, die mit dem Entscheidungsmodell angestrebt werden sollen: Das Modell muss zweckmäßig und in der Praxis ausführbar sein. Zusätzlich soll das Modell für Unternehmen individuell und branchenunabhängig anwendbar sein. Durch die Nutzung des Modells sollen die Ergebnisse nachvoll-

ziehbar, kontrollierbar und interpretierbar sein.[9]

Die Forschung beschränkt sich vor Allem auf die Entscheidungsfindung. Bis zum Punkt der Outsourcing-Entscheidungsfindung müssen vorab strategische Entscheidungen getroffen werden, interne Unterstützung von Führungspersonen vorhanden sein, interne sowie externe Ressourcen zur Verfügung stehen. In der Ausarbeitung wird angenommen, dass die nötigen Voraussetzungen geschaffen sind oder zukünftig geschaffen werden.[10]

### 2.2 ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Abb. 2.1: Entscheidungsmodell für BPO oder Insourcing[11]



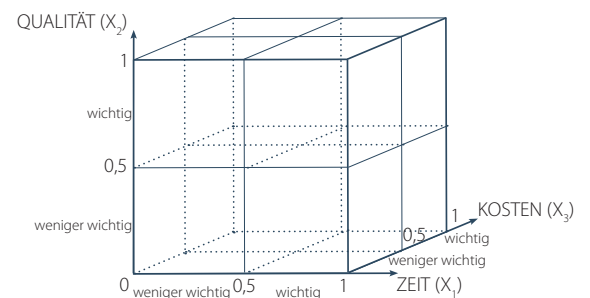
Um sich bei der Betrachtung eines Prozesses für BPO oder Insourcing zu entscheiden, unterstützt der in Abb. 2.1 dargestellte Entscheidungsprozess. Zu Beginn der Entscheidung wird der Prozess anhand eines Entscheidungsmodells geprüft. Hierbei wird der Prozess nach Zeit, Qualität und Kosten bewertet. Danach wird der zu betrachtende Prozess nach den Dimensionen hinsichtlich

des Unternehmens gewichtet. Anhand der Bewertung und Gewichtung wird ein Funktionswert ermittelt. Je nach Höhe des Funktionswertes wird in der zweiten Phase die Entscheidung für In- oder Outsourcing getroffen – die Phase der Modellentscheidungsfindung und Bewertung. Die getroffene Entscheidung wird in der Phase drei - Nachprüfung der Modellentscheidung - auf ihre Zuverlässigkeit und Aussagekraft gegengeprüft. Die Nachprüfung beurteilt auch die Zweckhaftigkeit von In- oder Outsourcing-Maßnahmen. Abschließend wird die Entscheidung des Modells mit der Entscheidung der Nachprüfung verglichen. Bei Übereinstimmung ist die Entscheidung des Modells bestätigt und sollte umgesetzt werden. Falls sie nicht übereinstimmen, ist die Entscheidung des Modells nicht aussagekräftig. Die nachfolgenden Abschnitte erläutern die nach den drei Phasen geordnete Vorgehensweise und Anwendung des Entscheidungsmodells.

teilen. Dabei werden drei Fragen hinsichtlich des Unternehmens beantwortet:

- Wie wichtig ist der Zeitaspekt hinsichtlich des zu betrachtenden Prozesses?
- Wie wichtig ist der Qualitätsaspekt hinsichtlich des zu betrachtenden Prozesses?
- Wie wichtig ist der Kostenaspekt hinsichtlich des zu betrachtenden Prozesses?

Abb. 2.2: Visualisierung des Entscheidungsmodells [12]



#### a) Entscheidungsmodell

Alle Prozesse sollen mit Hilfe des Modells betrachtet werden. Das Modell grenzt die Ganzheit der Realität ein, indem eine Aussage über die Relevanz der drei Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten der Unternehmung und des Prozesses getroffen wird.

Das Modell besteht aus drei Achsen – der Zeit-/x1-Achse, der Qualität-/x2-Achse und der Kosten/x3-Achse, die in Abbildung 2.2 visualisiert werden. Jedes Unternehmen muss sich nach diesen drei Dimensionen beur-

Jeder Prozess wird danach beurteilt, was zukünftig optimiert und durch Insourcing- oder BPO-Maßnahmen angestrebt werden soll. Wie relevant ist die Optimierung von Zeit, Qualität und die Kosten im Hinblick auf den Prozess? Zu beachten ist, dass generell in jedem Unternehmen insbesondere bei der Prozessoptimierung die Faktoren Zeit, Qualität und Kosten betrachtet werden. Trotzdem sollen die Faktoren bei der Beurteilung der Dimensionen hinsichtlich des Unternehmens priorisiert und realitätsnah auch im Vergleich

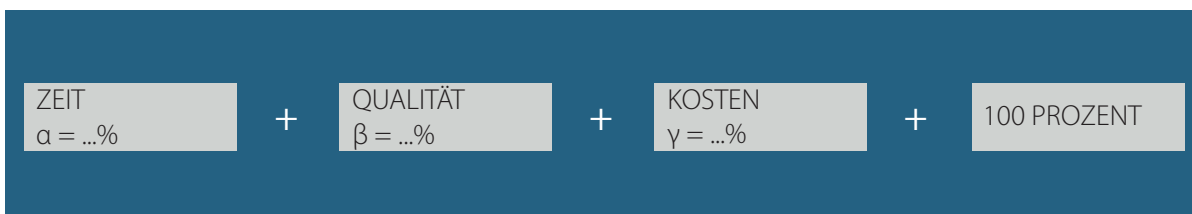
zu Wettbewerbern eingeschätzt werden.

$x^1$ ,  $x^2$ ,  $x^3$  können jeweils einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen. Je größer der Wert beurteilt wird, desto wichtiger ist der Faktor für den Prozess. Entgegengesetzt, je kleiner der Wert beurteilt wird, desto weniger wichtig ist die Dimension hinsichtlich des Prozesses einzuschätzen. Wurden die Beurteilungen des Prozesses abgegeben, wird eine Gewichtung der Dimensionen hinsichtlich des ausführenden Unternehmens vollzogen. Dabei wird nach dem in Abbildung 2.3 visualisierten Schema vorgegangen:

Abb. 2.3: Gewichtung der drei Dimensionen hinsichtlich des Prozesses [13]

Fokus des Unternehmensalltags.

[Alpha], [Beta], [Gamma] stehen für die jeweiligen Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten und können Werte von 0 bis 1 annehmen. Die Skala in Abbildung 2.4 stellt die jeweilige Bedeutung der Wertzuordnung dar. Allerdings wird vorausgesetzt, dass bei der Addition von  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  die Summe immer gleich 100 Prozent bzw. ergeben muss. Wird einer der Faktoren als relevant hinsichtlich des Unternehmens beschrieben, dann muss der beschriebenen Dimensionen  $\alpha$ ,  $\beta$  oder  $\gamma$  ein Wert zwischen 0,25 und kleiner 0,5 zugewiesen werden.



Die Beurteilung wird mit dem Hintergrundwissen der strategischen Planung, Wirtschaftlichkeit und bestenfalls von Führungspersonen durchgeführt. Hiermit wird vor allem Abgrenzung des Unternehmens von anderen Marktteilnehmern ausgedrückt. Ist das Unternehmen bspw. ein Massenproduzent von Konsumgütern, sind primär der Zeitaspekt und niedrige Kosten zu fokussieren. Wichtig ist zwar auch eine gute Qualität, aber weniger relevant ist in diesem Fall eine high-class Qualität. Ist das Unternehmen hingegen ein Produzent für Luxus-Möbel, steht die Qualität im

Abb. 2.4: Skala der Gewichtung [14]



Die Bewertung und Gewichtung der Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten hinsichtlich des zu betrachtenden Prozesses und des Unternehmens allgemein bilden die Modellgrundlage. Um die Bewertungen kombinieren zu können und eine Aussage über die Entscheidung für oder gegen BPO treffen zu können, wurde die folgende Formel, die in Abbildung 2.5 dargestellt wird, entwickelt:

Abb. 2.5: Formel des entwickelten Entscheidungsmodells [15]

$$\begin{aligned} f_p (\text{ZEIT, QUALITÄT, KOSTEN}) \\ &= f_p (X_1, X_2, X_3) \\ &= \alpha x_1 + \beta x_2 + \gamma x_3 \end{aligned}$$

Die Formel bietet eine Möglichkeit die Bewertungen mit den Gewichtungen zu kombinieren, indem sie die jeweiligen Beträge



multipliziert und anschließend addiert. Die Summe ist stets kleiner oder gleich eins. Für die mathematische Beschreibung des Modells wurden ebenfalls Prämissen festgesetzt, die in Abbildung 2.6 aufgelistet sind und bei der Bewertung betrachtet werden müssen:

Abb. 2.6: Prämissen bzgl. der mathematischen Darstellung des Bewertungsmodells[ 16]

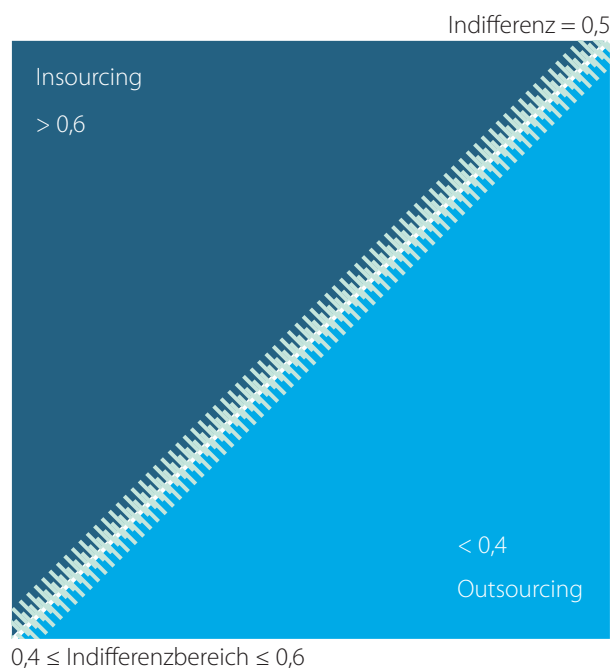
#### PRÄMISSEN

- $0 \leq x_1, x_2, x_3 \leq 1$
- $0 \leq \alpha, \beta, \gamma \leq 1$
- $0 \leq x_1 + x_2 + x_3 \leq 3$
- $\alpha + \beta + \gamma = 1$
- $0 \leq f_p \leq 1$

b) Modellentscheidungsfindung und Bewertung

Sobald alle Werte festgelegt und in die Formel eingesetzt wurden, wird der Funktionswert errechnet. Er besteht aus der Summe der Produkte  $x_1$ ,  $x_2$  und  $x_3$ . Abbildung 2.7 zeigt die Einordnung je nach Höhe des Funktionswertes:

Abb. 2.7: Bewertung der Funktionsergebnisse  $f(x)$  [17]



Die ermittelte Summe kann Werte zwischen 0 und 1 betragen. Ist der Funktionswert größer als 0,6 empfiehlt das Modell Insourcing-Maßnahmen, was in diesem Kontext bedeutet, den fokussierten Prozess wieder einzulagern oder intern im Unternehmen zu behalten.

Beträgt die Summe einen Wert unterhalb 0,4, empfiehlt das Modell BPO-Maßnahmen einzuleiten. Liegt der errechnete Wert zwischen 0,4 und 0,6, ist die Entscheidung indifferent und das Modell kann keine Entscheidung treffen.

Diese Art der Bewertung stützt sich auf der Annahme, dass je wichtiger ein Prozess für ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist das Prozessoutsourcing. Das Herunterbrechen der Bewertung des Prozesses auf die Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten trifft zuzüglich der Gewichtung des Unternehmens hierzu eine Aussage. Je größer der Funktionswert ist, desto wichtiger ist der Prozess für das Unternehmen. Ein Outsourcing ist aufwendig und der Prozess sollte bestenfalls im Unternehmen gehalten oder wieder eingelagert werden. Je kleiner der berechnete Funktionswert ist, umso unwichtiger ist der Prozess im Unternehmen. Durch Prozessoutsourcing können Kapazitäten anderweitig genutzt werden.

Die Stelle, an der der Insourcing- und Outsourcing-Wertebereiche aufeinandertreffen, ist bei einem Wert von 0,5. Dieser beschreibt eine Indifferenz des Modells. Da dieser Schnitt sehr hart ist, wurde um das Modell nachgiebiger zu machen und das Modellergebnis realistischer einzuschätzen, ein Indifferenzbereich zwischen 0,4 und 0,6 festgelegt. Im Fall der Indifferenz des Modells trifft das Modell keine Entscheidung zu zukünftigen Maßnahmen. Somit steht ein Unternehmen immer noch vor der Entscheidung, ob der Prozess in- oder ausgelagert werden soll. An dieser Stelle liegen die Grenzen des Modells.

Hier wird empfohlen auf die ursprünglich vorhandenen Entscheidungsverfahren, wie z.B. der Kernkompetenzanalyse, der Make-or-Buy-Entscheidung, dem Wertkettenmodell zurückzugreifen, um eine für das Unternehmen eine optimale Entscheidung zu ermitteln.

### c) Nachprüfung der Modellentscheidung

Da die Modellentscheidung auf einer allgemeinen Bewertung des Unternehmens basiert und diese die Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten lediglich an der Oberfläche beschreiben, werden in diesem Abschnitt die Dimensionen ausführlicher differenziert und eine vertiefte Untersuchung durchgeführt. Kontrolliert wird, ob die Nachprüfung eine identische Entscheidung im Vergleich zur Modellentscheidung ermittelt. Bestätigt die Nachprüfung die Modellentscheidung, kann sie gewissenhaft im Unternehmen umgesetzt werden. Falls nicht, kann das Modell keine eindeutige Entscheidung treffen.

Wenn die vorherige Modellentscheidung sich für eine BPO-Maßnahme entschieden hat, dann wird der Summand mit dem niedrigsten Wert näher analysiert. Denn je niedriger die Werte der einzelnen Summanden  $x^1$ ,  $x^2$ ,  $x^3$  sind, desto weniger relevant ist die Dimension für die Kernkompetenz hinsichtlich des Prozesses und desto eher wird der Prozess ausgelagert. Aus diesem Grund kann der niedrigste Wert die aufschlussreichste Erläuterung hinsichtlich BPO-Maßnahmen liefern. Hingegen je höher

die Werte der einzelnen Summanden  $\alpha \cdot x_1$ ,  $\beta \cdot x_2$ ,  $\gamma \cdot x_3$  sind, desto eher wird der Prozess wieder eingelagert oder intern im Unternehmen gehalten. Aus diesem Grund wird in diesem Fall der höchste der Summanden durchleuchtet. Sind zwei bzw. drei Werte gleich groß bzw. gleich klein, werden zwei bzw. drei Dimensionen analysiert.

Wird ermittelt, dass die Zeit-, Qualität-, Kosten-Dimension den größten bzw. kleinsten Wert trägt, werden folgende Einflussfaktoren, die in Abbildung 2.8 aufgelistet sind, je Dimension untersucht:

Abb. 2.8: Einflussfaktoren der Dimensionen [18]



Diese Einflussfaktoren sind branchenabhängig unterschiedlich zu definieren. Bei der Nachprüfung findet eine Überprüfung der Einflussfaktoren der jeweiligen Dimension statt. Diese Nachprüfung wird nach einem gewissen Schema, das Abbildung 2.9 visualisiert, durchgeführt. Dabei wird die folgende Frage beantwortet: Was soll durch zukünftige

In- oder Outsourcing-Maßnahmen unter welchen Bedingungen optimiert werden?

Abb. 2.9: Nachprüfung der Modellentscheidung [19]

ZEIT			QUALITÄT			KOSTEN		
FAKTOR	IN	OUT	FAKTOR	IN	OUT	FAKTOR	IN	OUT
<b>Entscheidungswege</b> intern > extern extern ≥ intern	nein ja	ja nein	<b>Lieferflexibilität</b> intern ≥ extern extern > intern	ja nein	nein ja	<b>Liquiditätsfähigkeit</b>	nein	ja
<b>Aus- und Weiterbildungszeitaufwand</b>	nein	ja	<b>Know-how</b> intern ≥ extern extern > intern	ja nein	nein ja	<b>Fixkosten</b>	nein	ja
<b>Transportzeit</b> intern > extern extern ≥ intern	nein ja	ja nein	<b>Service</b> intern ≥ extern extern > intern	ja nein	nein ja	<b>Kostentransparenz</b>	nein	ja
<b>F &amp; E Zeitaufwand</b>	nein	ja	<b>Standardisierungsfähigkeit</b>	nein	ja	<b>Risiko</b>	nein	ja
<b>Durchlaufzeit</b> intern > extern extern ≥ intern	nein ja	ja nein	<b>Konzentration auf Kernkompetenzen</b>	nein	ja	<b>Überkapazität</b>	nein	ja
<b>Lieferengpässe</b> intern > extern extern ≥ intern	nein ja	ja nein	<b>Schnittstellen</b> intern ≥ extern extern > intern	nein ja	ja nein	<b>Effizienz</b> intern ≥ extern extern > intern	ja nein	nein ja
<b>Leerlaufzeit</b>	nein	ja	<b>Reklamationen</b> intern ≥ extern extern ≥ intern	nein ja	ja nein	<b>Kommunikationskosten</b>	nein	ja
<b>Anzahl IN &amp; OUT</b>	?	?		?	?		?	?

Bei der Betrachtung jeder Dimension muss, bevor die eigentliche Frage der Nachprüfung beantwortet wird, die aktuelle Ist-Situation bewertet werden. Die Insourcing- oder BPO-Empfehlung ist davon abhängig. Hierfür muss die Ist-Situation einer der zwei Bedingungen zugeordnet werden. Die Entscheidung wird zwischen einer größer-gleich- oder kleiner-Abfrage oder einer kleiner-gleich- oder größer-Abfrage getroffen. Bspw. ist aktuell die interne Transportzeit des Prozesses zur Lieferung der Prozessleistung größer

gleich die externe oder kleiner? Je nach derzeitigem Ist-Zustand wird der Blinkwinkel der Tabelle festgelegt.

Die Frage aller Entscheidungen ist „Was soll durch zukünftiges In- oder Outsourcing optimiert werden?“. Die Frage wird auf die jeweiligen Einflussfaktoren bezogen und mit Ja oder Nein beantwortet wie in Abbildung 2.10 dargestellt. Je nach Bedingung für die Ja- oder Nein-Entscheidung zu einem anderen Ergebnis. Sind aktuell die externen Entscheidungswege größer als die internen und sollen zukünftig die Entscheidungswege Ja optimiert werden, empfiehlt die Nachprüfung Insourcing.

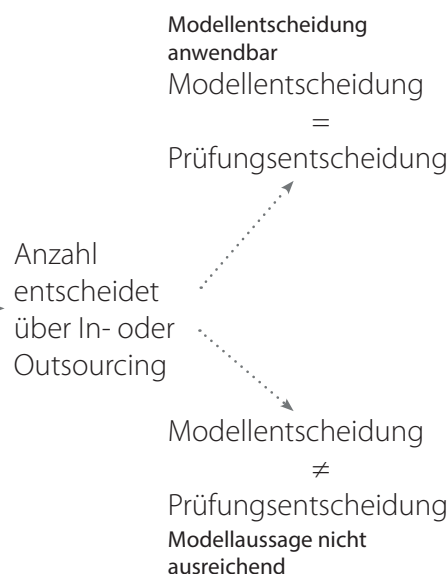
Abb. 2.10: Bsp. Summenermittlung und Bewertung der Nachprüfung [20]

Jede Ja- oder Nein-Angabe steht für zukünftige In- oder Outsourcing-Maßnahmen. Die jeweiligen Antworten werden in der Tabelle markiert. Zum Abschluss wird die Anzahl der Insourcing- und Outsourcing-Spalte, bzw. als IN- und OUT-Spalte bezeichnet, addiert. Übertrifft die Anzahl der IN-Markierungen, die der OUT-Markierungen, fällt die Entscheidung der Nachprüfung auf das Insourcing. Ist die Anzahl der OUT-Markierungen höher, als die der IN-Markierungen, empfiehlt die Nachprüfung mit BPO-Maßnahmen zu beginnen.

Das Modell entscheidet und die Nachprüfung bestätigt oder widerlegt die Entscheidung. Sind die Entscheidungen des Modells und der Nachprüfung identisch, ist die Modellentscheidung bestätigt und die Entscheidung

ZEIT		
FAKTOR	IN	OUT
<b>Entscheidungswege</b>		
intern > extern	nein	ja
extern ≥ intern	ja	nein
<b>Aus- und Weiterbildungszeitaufwand</b>		
	nein	ja
<b>Transportzeit</b>		
intern > extern	nein	ja
extern ≥ intern	ja	nein
<b>F &amp; E Zeitaufwand</b>		
	nein	ja
<b>Durchlaufzeit</b>		
intern > extern	nein	ja
extern ≥ intern	ja	nein
<b>Lieferengpässe</b>		
intern > extern	nein	ja
extern ≥ intern	ja	nein
<b>Leerlaufzeit</b>		
	nein	ja
<b>Anzahl IN &amp; OUT</b>	3	4

••► Outsourcing



sollte praktisch umgesetzt werden. Dagegen wird bei einer Ungleichheit der Entscheidungen die Modellaussage als nicht ausreichend beurteilt.

### 3 SCHLUSSFOLGERUNG

Auf die offenen Fragen der Einleitung zurück zu kommen, hat sich der Outsourcing-Trend so weiterentwickelt, dass nach der Aussage *Do what you do best, and outsource the rest* nicht mehr entschieden werden kann. Das Modell liefert eine Entscheidungsunterstützung, um besser beurteilen zu können, was zukünftig mit einem Prozess geschehen soll. Das Modell wurde als Entscheidungsgrundlage für Business Process In- und Outsourcing erstellt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit das Modell branchenunabhängig anzuwenden. Hinsichtlich des Modells wurden die allgemein bewertbaren Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität bestimmt. Da das Modell nach einer bestimmten Vorgehensweise angewendet wird, sind die Ergebnisse der Prozesse oder verschiedener Unternehmen gut vergleichbar.

Daneben ist das Anforderungsziel der unkomplizierten Handhabung durch den strikt vorgegebenen Ablauf erfüllt sowie auch der transparente Bewertungsprozess durch die Nachprüfung und den erläuterten Entscheidungshintergrund. Ebenfalls ist das Modell leicht verständlich in der Anwendung sowie auch im theoretischen Hintergrund. Des Weiteren wird die Individualität des Unternehmens durch die Gewichtung der Faktoren miteinbezogen.

Der empirischen Überprüfung gelang keine Falsifizierung des Modells. Das beweist die vorläufige praktische Anwendbarkeit. Die Evaluation verschiedener Szenarien minimierte zusätzlich die nicht vorhandenen Objektivität des Modells durch die individuelle Bewertung, die das Unternehmen vornimmt. Dieser Vorwurf wurde damit minimiert, besteht jedoch weiterhin.

Jedoch ist das durch die geplante qualitative Erhebung sowie anschließende Optimierung langfristig verbesserbar. Validierte Bewertungstabellen könnten die Gewichtung des Unternehmens durch eine Übersicht je nach Eigenschaften und Dimensionen darstellen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit der Auflistung von Prozesseigenschaften und Ist-Zuständen. Durch solche Bewertungs- und Beispielübersichten könnte die Bewertung der Prozesse erleichtert und die Manipulierbarkeit verringert werden.

Derzeit ist die branchenunabhängige Beschaffenheit der Nachprüfung ein weiterer Nachteil. Zukünftig müssten durch die qualitative Erhebung und Praxiserfahrung branchenbezogene Nachprüfungstabellen erstellt und ggf. erweitert werden. Eine weitere Kehrseite des Modells ist die durch den Indifferenzbereich nicht vorhandene Lösungsgarantie. So wäre ebenfalls zukünftig anzustreben, das heuristische Modell durch weitere Forschung und Empirie zu einem analytischen Modell umzuwandeln.

Ein weit entferntes Entwicklungspotenzial wäre die Möglichkeit das Modell fest in der

strategischen Planung zu verankern. So könnte bspw. der Funktionswert strategisch als Ist-, Soll- und Planungswert bestimmt werden. Ein weiteres Beispiel wäre die Nachprüfung anzupassen, dass durch die Reduzierung oder Erhöhung der Anzahl der Optimierungsfaktoren, eine In- oder Outsourcing-Maßnahme doch gerechtfertigt werden kann. Dahingehend könnte der As-is- und To-be-Zustand festgelegt werden und ein entsprechendes Konzept ausgearbeitet werden, das eine Vorgehensweise beinhaltet, um langfristig den To-be-Zustand zu erreichen.

Das Modell ist anwendbar und liefert validierte Ergebnisse. Das Modell und der Entscheidungsprozess sind gewiss nicht ausgereift, aber der Ansatz birgt immense Entwicklungspotenziale.

#### 4 ZITATQUELLEN

- [1] Vgl. Hodel/Berger et al. 2006, S. 14f.
- [2] Vgl. Bullinger 2007, S. 2f.
- [3] Schewe/Kett 2007, S. 3.
- [4] Vgl. Schewe/Kett 2007, S. 2ff.
- [5] Vgl. Hodel/Berger et al. 2006, S. 34ff.
- [6] Joppe/Ganowski 2008, S. 56.
- [7] Vgl. Dreher/Kinkel 2007, S. 112f.
- [8] Vgl. Hodel/Berger et al. 2006, S. 36.
- [9] Vgl. Herrmann 1992, S. 6ff.
- [10] Vgl. Hodel/Berger et al. 2006, S. 29.

#### 5 BILDQUELLEN

Abb. 2.1: Entscheidungsmodell für BPO oder Insourcing [11] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.2: Visualisierung des Entscheidungsmodells [12] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.3: Gewichtung der drei Dimensionen hinsichtlich des Prozesses [13] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.4: Skala der Gewichtung [14] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.5: Formel des entwickelten Entscheidungsmodells [15] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.6: Prämissen bzgl. der mathematischen Darstellung des Bewertungsmodells [16] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.7: Bewertung der Funktionsergebnisse  $f(x)$  [17] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.8: Einflussfaktoren der Dimensionen [18] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.9: Nachprüfung der Modellentscheidung [19] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.

Abb. 2.10: Bsp. Summenermittlung und Bewertung der Nachprüfung [20] Eigene Darstellung KTC – Karlsruhe Technology GmbH.



## 6 LITERATUR

Bullinger, H.-J. (2007). Einleitung – Intelligenter produzieren am Standort Deutschland!. In H.-J. Bullinger und S. Klebert (Hrsg.), Outsourcing in Deutschland. Rahmenbedingungen, Konzepte und Best Practices. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. S. 1-6.

Dreher, C. und Kinkel, S. (2007). Auf lange Sicht: Outsourcing und langfristige Potenziale. In H.-J. Bullinger und S. Klebert (Hrsg.), Outsourcing in Deutschland. Rahmenbedingungen, Konzepte und Best Practices. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart. S. 103-119.

Herrmann, H.-J. (1992). Modellgestützte Planung in Unternehmen. Entwicklung eines Rahmenkonzepts. Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Band 89. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Hodel, M., Berger, A. und Risi, P. (2006). Outsourcing realisieren. Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs. 2. Auflage. Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, GWV Fachverlage GmbH.

Joppe, J. und Ganowski, C. (2008). Die Outsourcing-Falle. Wie die Globalisierung in den Ruin führen kann. München: Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH.

Schewe, G. und Kett, I. (2007). Business Process Outsourcing. Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.

die Zukunft gestalten

