

Fakultät für Betriebswirtschaft
Munich School of Management

Sourcing **Strategische Entscheidungen zur optimalen Wertschöpfungstiefe**

**Kick-off-Veranstaltung zum
Hauptseminar im WS 2007/08**

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Dipl.rer.pol. Christian Flöter, MBA

Dipl.-Kfm. Nico Grove, MEd

Ralph Pfaller, MSc

Dipl.-Inform. Peter Scheytt

Institut für Information, Organisation und Management

www.iom.bwl.lmu.de

München, 31. Juli 2007



Sourcing-Entscheidungen führen zu spektakulären Aufträgen in Milliardenhöhe

Jedes Jahr werden eine Reihe großer Outsourcing-Geschäfte, u.a. in den Bereichen IT, Personalwesen und Accounting abgeschlossen – der Trend hält weiter an

Vodafone schließt Outsourcing-Verträge mit EDS und IBM



Die US-Unternehmen werden dabei im Rahmen eines globalen IT-Outsourcing-Abkommens künftig die Anwendungsentwicklung und Wartungsdienste von Vodafone übernehmen.

02.11.2006

HR-Outsourcing-Deal zwischen Accenture und Unilever ist perfekt



Der Outsourcing-Vertrag hat ein Volumen von mehr als einer Milliarde Dollar und läuft über sieben Jahre. Er beinhaltet eine breite Palette an Services im Human-Resources-Bereich - etwa Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Recruiting - sowie die Steuerung aller externen Dienstleister von Unilever.

09.06.2006

Outsourcing stärkt Kerngeschäft



Die Konzentration auf das eigene Kerngeschäft und die Fremdvergabe von Leistungen ist dabei eine immer häufiger genutzte Variante. Für den Bereich Kundenmanagement erwägen zwei Drittel aller Energieversorger ein Outsourcing, wie eine aktuelle Studie im Auftrag der Deutschen Post jetzt ergab.

02.07.2007

Milliardenauftrag für Siemens und IBM



Der Haushaltsausschuss hat das Milliardenprojekt zur Runderneuerung der Kommunikationssysteme der Bundeswehr gebilligt. Damit habe das Parlament den Weg für ein zentrales Modernisierungsprojekt freigemacht.

13.12.2006

Agenda

1. Outsourcing
 - a. Einführung und Einordnung
 - b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends

2. Organisatorisches zur Seminare Durchführung
 - a. Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer
 - b. Zu erbringende Leistungen
 - c. Themen und Einteilung der Seminargruppen
 - d. Termine

3. Casework

4. Next Steps

Agenda

1. Outsourcing

a. Einführung und Einordnung

b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends

2. Organisatorisches zur Seminaredurchführung

a. Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer

b. Zu erbringende Leistungen

c. Themen und Einteilung der Seminargruppen

d. Termine

3. Casework

4. Next Steps

Definition und Entstehung des Begriffs “Outsourcing”

- Definition von Horchler (1996):

“Möglichkeiten zur Optimierung von Unternehmensfunktionen und – prozessen durch die Beauftragung von externen Dienstleistern mit Leistungen, die vordem durch unternehmensinterne Funktionseinheiten erbracht worden sind.”

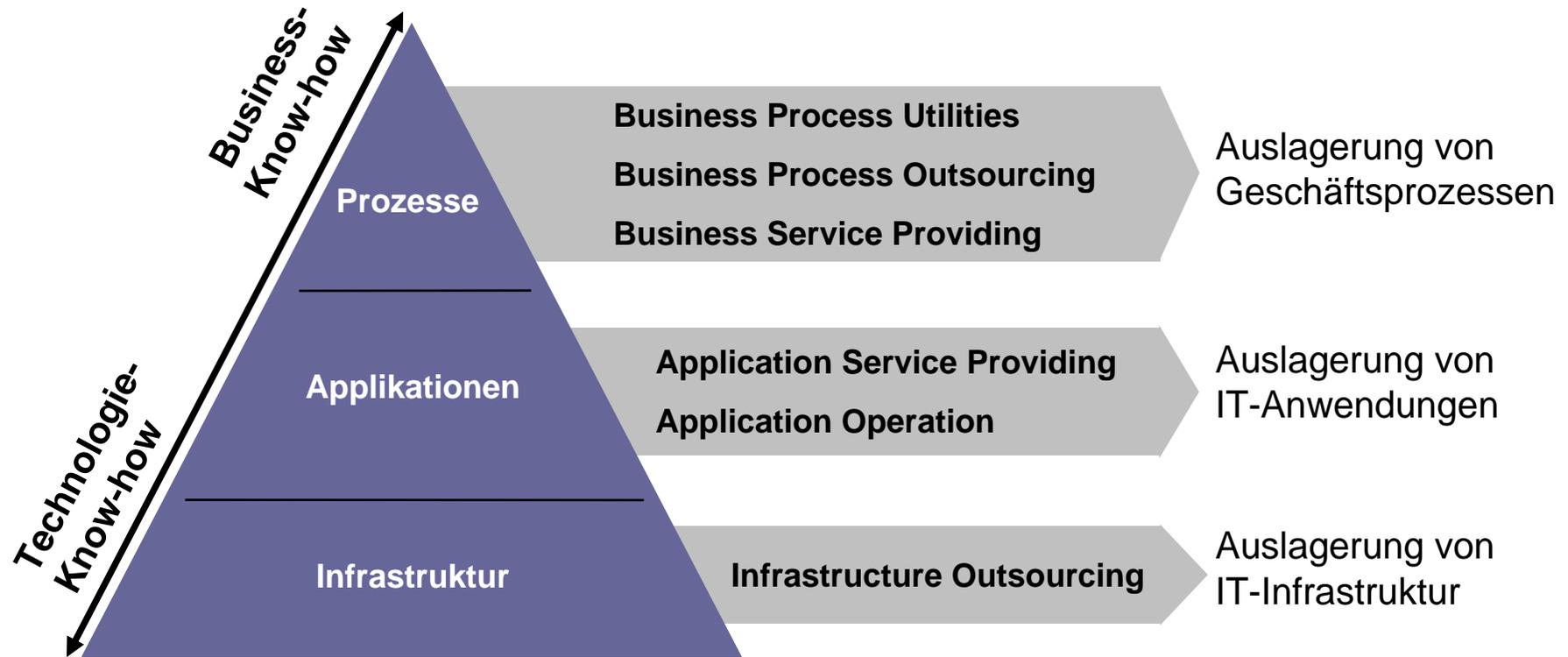
Outsourcing = **OUT**side re**SOURCE**e us**ING**

- Der Begriff Outsourcing entstand in den 50er Jahren
- Im deutschen Sprachgebrauch haben sich die Begriffe “Auslagerung” oder “Fremdbezug” durchgesetzt



Ausgelagerte Dienstleistungen betreffen zunehmend nicht nur die IT der Unternehmen, sondern auch die Geschäftsprozesse

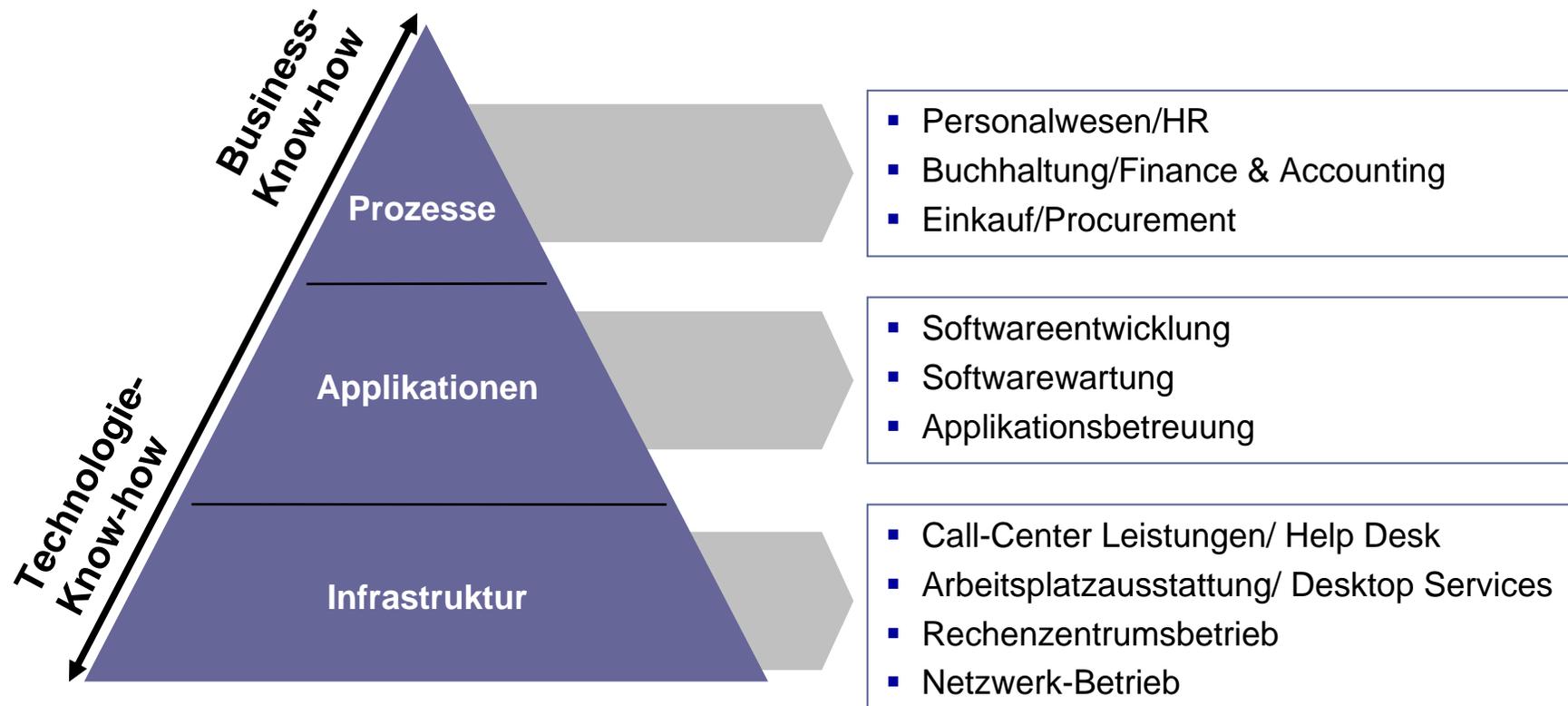
Einordnung von Betreibermodellen an Hand der IT-Pyramide



Business Process Outsourcing erfordert neben den Kenntnisse der Technologien ein stärkeres Verständnis für das Geschäft des auslagernden Unternehmens

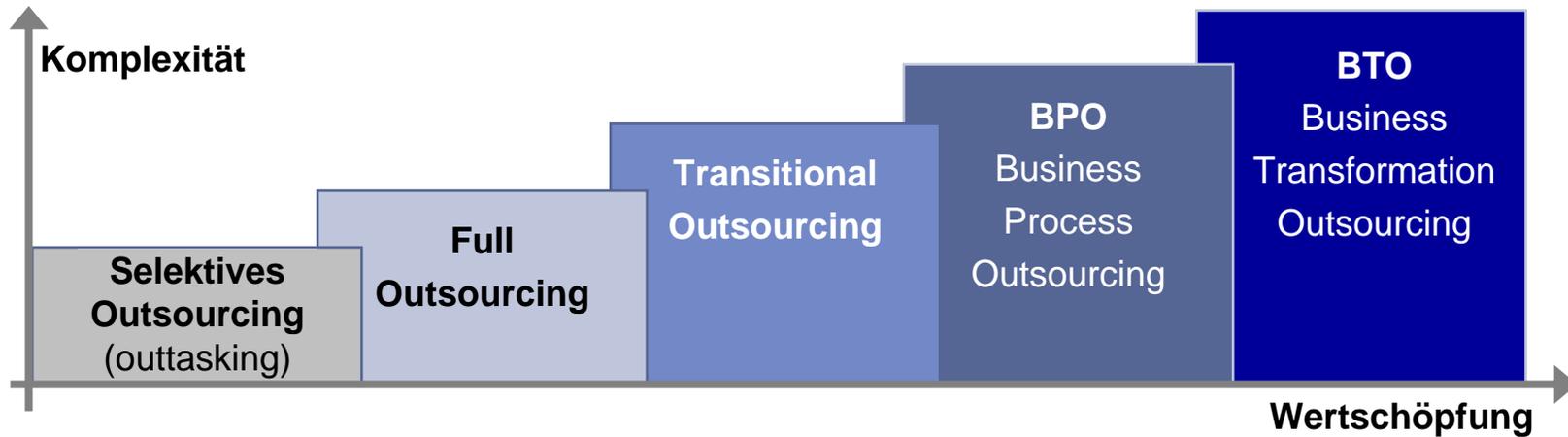
Entlang der IT-Pyramide haben sich bereits gängige Outsourcing-Dienstleistungen etabliert

Beispiele für typische Outsourcing-Dienstleistungen in den Bereichen
Infrastruktur, Applikationen und Prozesse





Die Art des Outsourcings bestimmt den Beitrag eines externen Dienstleisters zur Wertschöpfung des Unternehmens



Selektives Outsourcing
 Outsourcing einzelner Unternehmensfunktionen/ Servicefunktionen an einen Dienstleister

Transitional Outsourcing
 Outsourcing bei gleichzeitigem Technologiewechsel

Business Transformation Outsourcing
 Standardisierte Geschäftsprozesse mit Process Reengineering

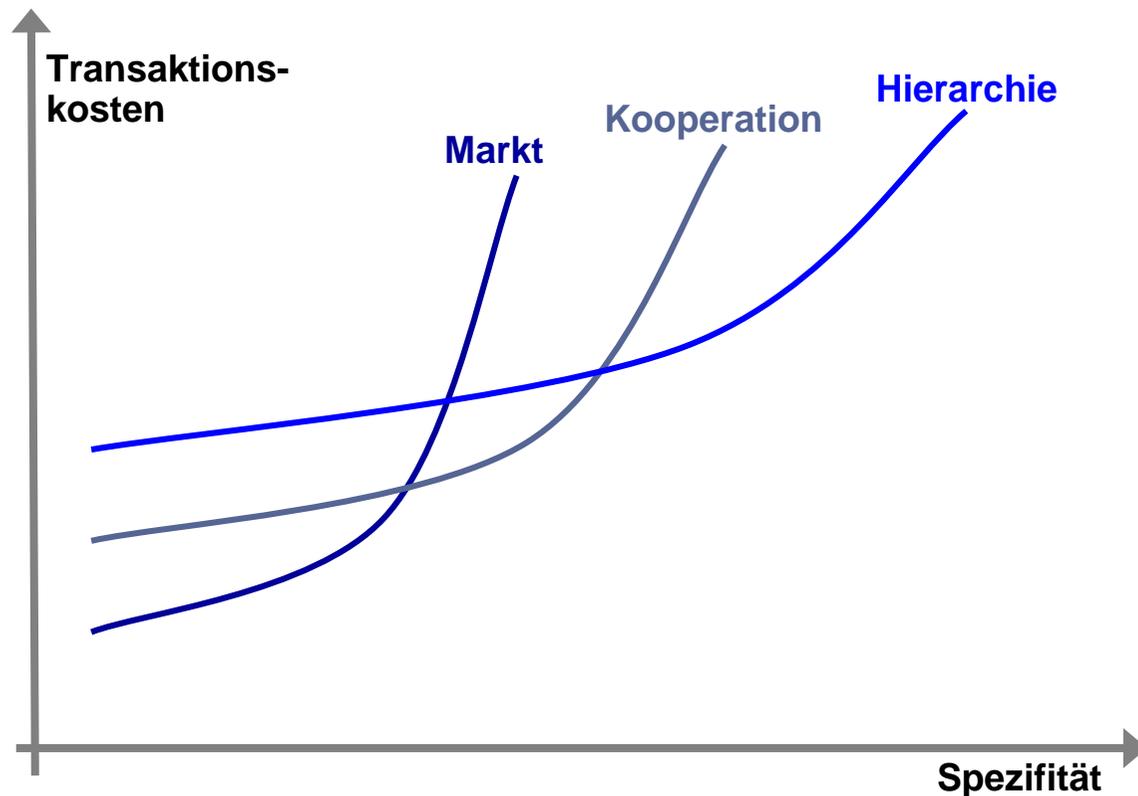
Full Outsourcing
 Outsourcing ganzer Unternehmensfunktionen/ Servicefunktionen an einen Dienstleister

Business Process Outsourcing
 Outsourcing von Geschäftsprozessen

Im Spannungsfeld zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug gibt es vielfältige Organisationsalternativen

Fertigungstiefe	Organisationsform	Koordinationsform		
<p>Eigenfertigung (Zentral oder dezentral)</p>	<p>Cost-/Profitcenter in bestehender Gesellschaft</p>	<p>Hierarchische Koordination (intern)</p>		
<p>Ausgliederung (Organisation als Shared Service Center o.ä.)</p>	<p>Eigenständige Gesellschaft ohne Fremdbeteiligung</p> <p>Mehrheitsbeteiligung</p> <p>Verbundenes Unternehmen</p>	<p>Kooperation</p>		
<p>Auslagerung (Outsourcing-Dienstleister)</p>	<p>Fremdunternehmen</p> <table border="1" data-bbox="896 1177 1391 1385"> <tr> <td data-bbox="896 1177 1144 1385"> langfristige mittelfristige kurzfristige spontane </td> <td data-bbox="1144 1177 1391 1385"> Zusammen- arbeit </td> </tr> </table>	langfristige mittelfristige kurzfristige spontane	Zusammen- arbeit	<p>Marktliche Koordination (extern)</p>
langfristige mittelfristige kurzfristige spontane	Zusammen- arbeit			

Der Grad der Spezifität einer Unternehmensfunktion bestimmt die Entscheidung „Make or Buy“



Mögliche Koordinationsformen

Markt

- Wenig komplexe, stabile, strategisch unbedeutende Standardleistungen
- Vorteile der Größendegression und Risikostreuung

Kooperation

- Mittlere strategische Bedeutung und Spezifität
- Schutz vor Abhängigkeit und Komplexitätsreduktion

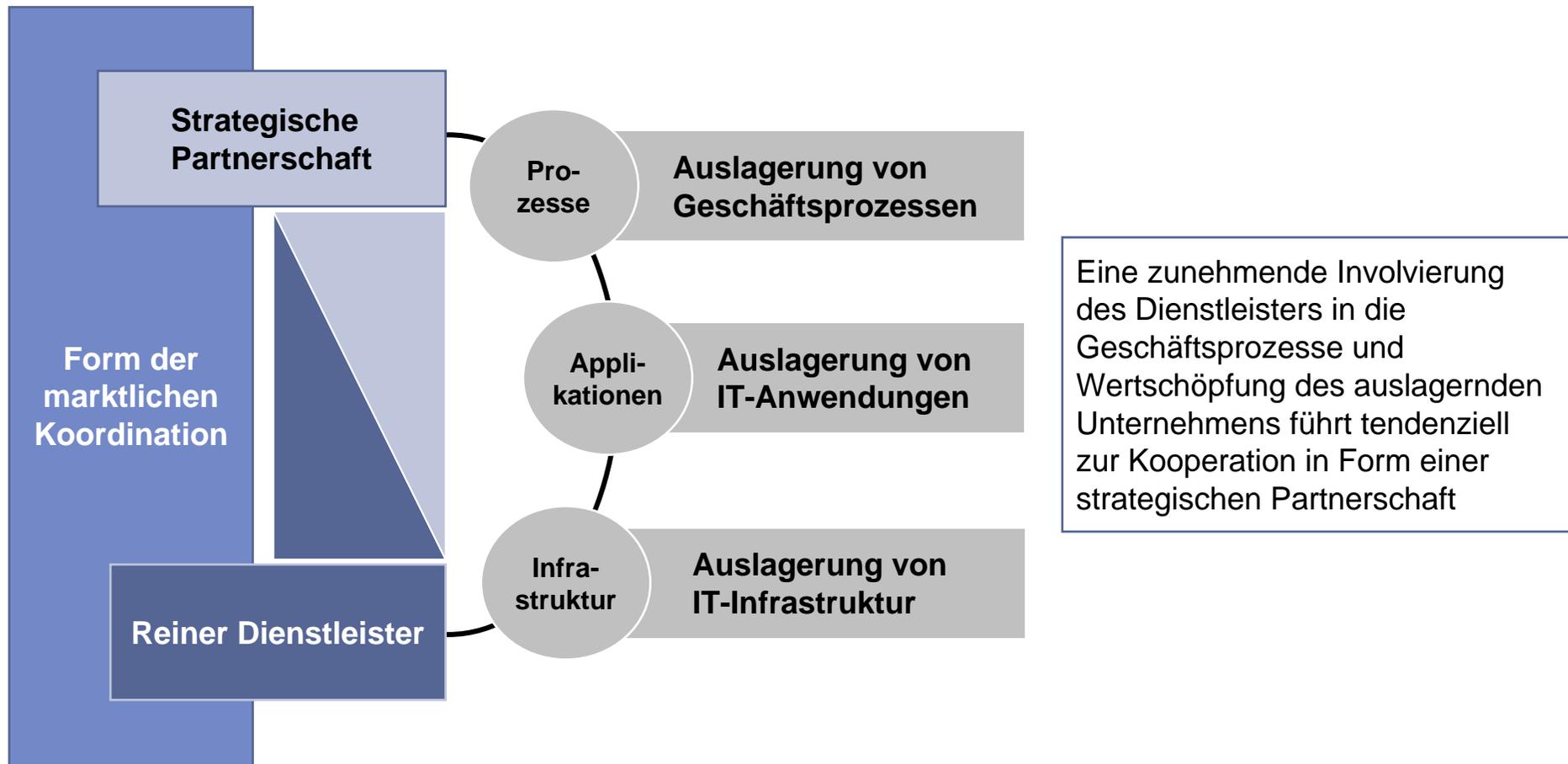
Hierarchie

- Hohe strategische Bedeutung und Spezifität
- Unabhängigkeit und Schutz vor Opportunismus



Die Art der Outsourcing-Dienstleistung und deren Beitrag zur Wertschöpfung des auslagernden Unternehmens beeinflusst die Art der Kooperation

Differenzierung der Betreibermodelle für marktliche Koordination



Die entscheidungsrelevanten Faktoren beim Sourcing betreffen Unternehmen ganzheitlich

Strategie

- Konzentration auf Kerngeschäft
- Schlanke bewegliche Organisation
- Flexibilität im Betrieb
- Strategische Partnerschaften
- Vertragsmanagement statt Management operativer Bereiche
- Globalisierung

Kosten

- Reduzierung der Kosten
- Liquidität durch Freisetzung von gebundenem Kapital
- Vermeidung von Investitionen
- Variable statt Fixkosten
- Sach- statt Personalkosten

Personal

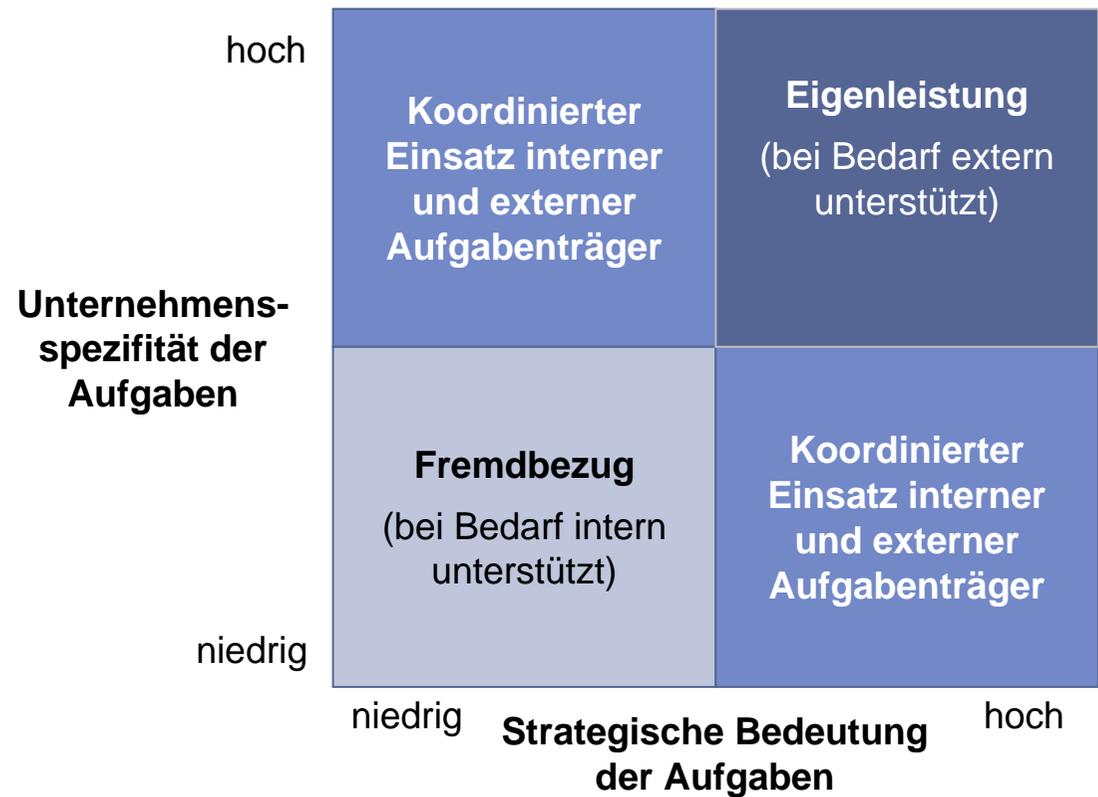
- Zugang zu zusätzlichen Ressourcen
- Verfügbarkeit von Spezialisten
- Klare Schnittstellen
- Dienstleistungsorientierung mit Steigerung des Serviceniveaus
- Near-/Offshoring

Technologie

- Zugang zu innovativen Technologien
- Hohe Verfügbarkeit und Verlässlichkeit mit garantiertem Service
- System- und Datensicherheit
- Messbarkeit der Leistung
- Reduzierung/Teilung von Risiken
- Transparente Leistung

Strategie: Die Transaktionskostenanalyse unterstützt bei der Entwicklung von Normstrategien für „Make-or-Buy“-Entscheidungen im Unternehmen

Normstrategien der Transaktionskostenanalyse



Beispiele

Fremdbezug

- Lohnbuchhaltung
- Materialverwaltung

Koordinierter Einsatz interner und externer Aufgabenträger

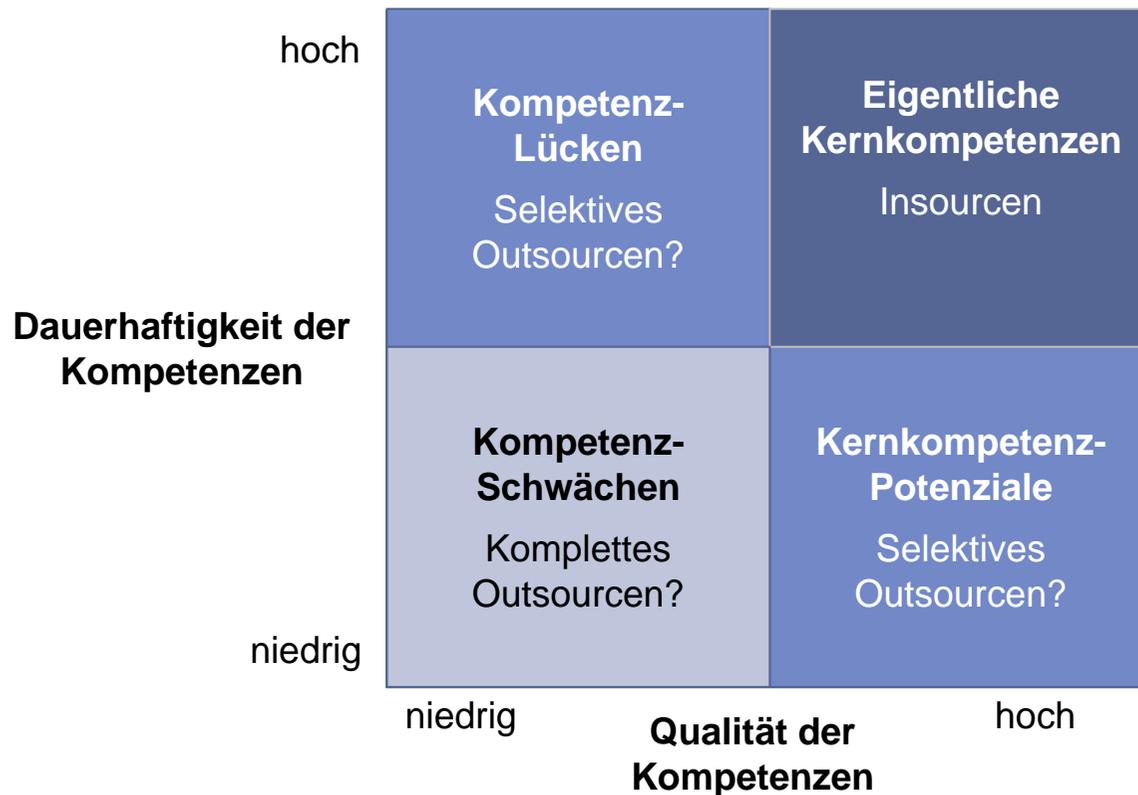
- Softwareverbund
- Verbund von Datenbanken

Eigenleistung

- Just-In-Time-Systeme
- Kundeninformationssysteme

Strategie: Die Kompetenzanalyse ist ein erster Schritt zur qualitativen Beurteilung einer „Make-or-Buy- Entscheidung“

Ermittlung des Outsourcing-Potenzials im Kompetenz-Portfolio

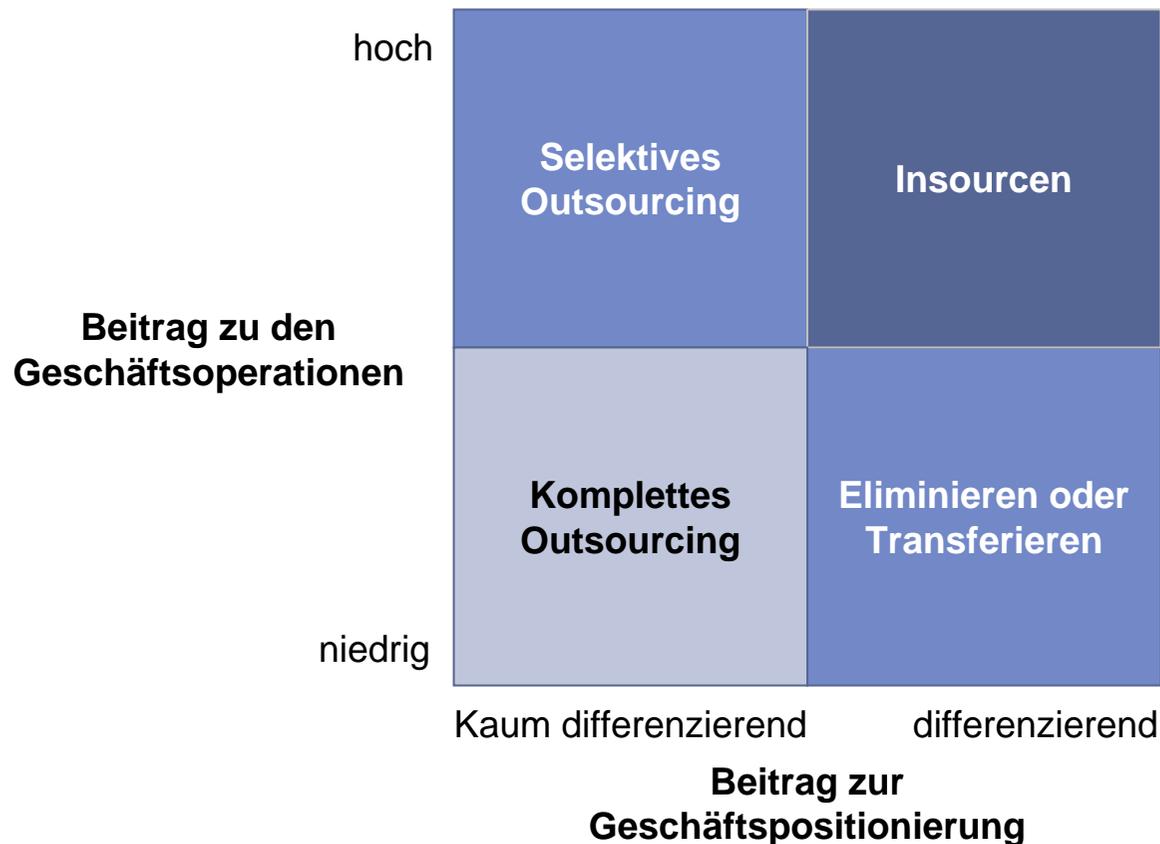


Anwendung in der Praxis

- Mittels Kompetenzanalyse werden „Make-or-Buy“-Entscheidungen anhand der Bewertungsdimensionen Dauerhaftigkeit und Qualität beurteilt
- Die Einordnung in ein Kompetenz-Portfolio gibt hinweise auf Outsourcing-Potenzial
- Eine weitere Priorisierung potenzieller Outsourcing-Kandidaten (z.B. anhand des Merkmals „Strategische Bedeutung“) ist zwingend erforderlich

Strategie: Eine Analyse der operativen und strategischen Bedeutung von Geschäftsprozessen kann mögliches Outsourcing-Potenzial identifizieren

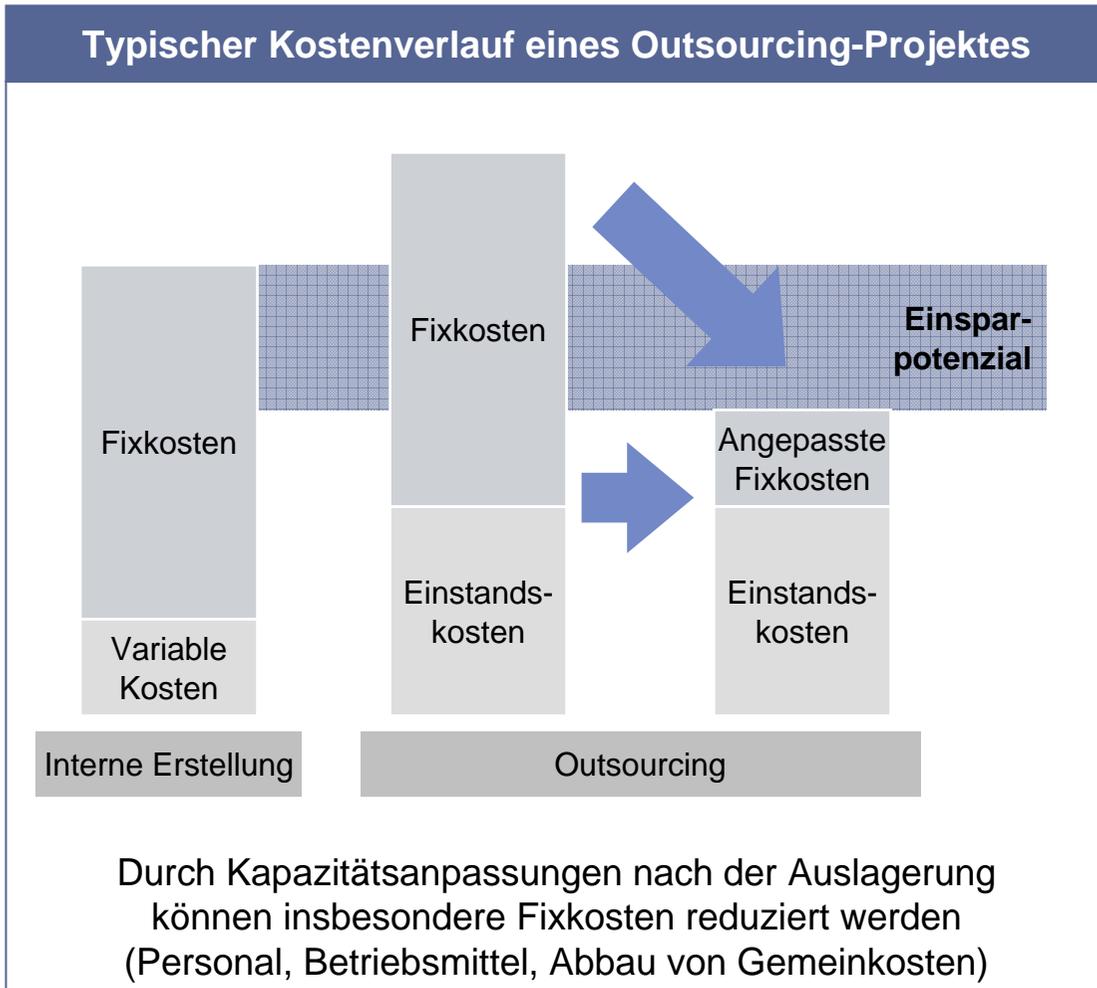
Ermittlung des Outsourcing-Potenzials bei Stützprozessen



Anwendung in der Praxis

- Alle Stützprozessen können der Analyse unterworfen werden
- Das qualitative Ergebnis unterstützt Unternehmen bei einer Sourcing-Entscheidung
- Synergien und Interdependenzen mit Kernkompetenzen müssen beachtet werden
- Eine weitere Priorisierung potenzieller Outsourcing-Kandidaten (z.B. anhand des Merkmals „Realisierungsgeschwindigkeit“) ist zwingend erforderlich

Kosten: Kosteneinsparungen durch Outsourcing werden für das auslagernde Unternehmen in erster Linie durch den Abbau von Fixkosten erzielt



- ### Ökonomischer Nutzen
- Nutzung der „Economies of Scale“ des Dienstleisters
 - Senkung der Total Cost of Ownership
 - Höhere Kostentransparenz
 - Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten
 - Vermeidung von (neuen) Investitionen verbessert den Cash Flow
 - Verringerung des gebundenen Kapitals
 - Liquiditätseffekte durch Verkauf von Anlagevermögen an den Dienstleister
 - Abbau von Pensionsrückstellungen bei Personalübergang

Outsourcing ist nicht immer die beste Wahl bei einer Sourcing-Entscheidung

Ausgewählte Gründe, die gegen ein Business Process Outsourcing sprechen

- Kein Kostenvorteil
- Zu strategische Rolle des Geschäftsprozesses
- Abhängigkeit vom Anbieter
- Rechtliche Probleme (Datenschutz, BaFin...)
- Unzureichende Prozesskompetenz der Anbieter
- Unzureichende (Daten-) Sicherheit
- Mangelndes Vertrauen in den Outsourcing-Anbieter
- Schwierige oder unmögliche Reversibilität
- Notwendige Anpassung der Prozesse an die Infrastruktur
- Unzureichende Technologiekompetenz der Anbieter (Systemkonsolidierung, Schnittstellen...)
- Mangelnde Kundenakzeptanz
- Mitarbeiterübergang oder -abbau

Steigende Bedeutung
für Unternehmen



Agenda

1. Outsourcing

- a. Einführung und Einordnung
- b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends**

2. Organisatorisches zur Seminaredurchführung

- a. Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer
- b. Zu erbringende Leistungen
- c. Themen und Einteilung der Seminargruppen
- d. Termine

3. Casework

4. Next Steps

Sourcing-Entscheidungen haben auch im vergangenen Jahr zu spektakulären Aufträgen in Milliardenhöhe geführt

- Im Kalenderjahr 2006 wurden weltweit mehr als 10 Outsourcing-Verträge mit einem Volumen von über einer Mrd. \$ abgeschlossen

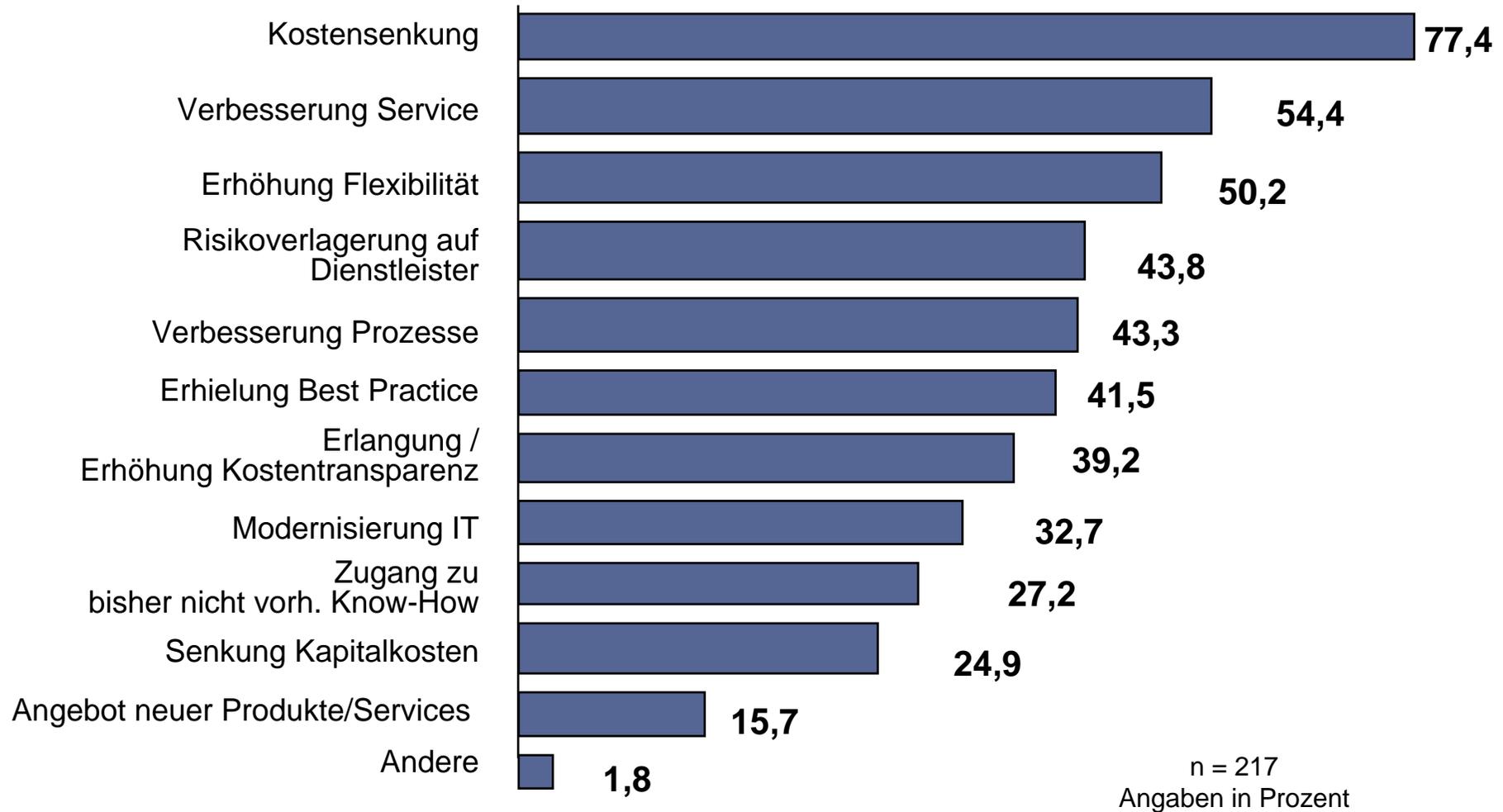
Auslagerndes Unternehmen	Vertragswert in Mrd. \$ Gesamt / pro Jahr	Vertragsdauer in Jahren	Branche
Deutsche Bundeswehr	9,1 / 0,9	10	Öffentlicher Sektor
General Motors	3,8 / 0,8	5	Automobil
U.K. National Health Service	3,7 / 0,6	9	Öffentlicher Sektor
U.S. Navy Marine	3,0 / 1,0	3	Öffentlicher Sektor
BAE Systems	1,9 / 0,3	5	Maschinenbau
Kraft Foods	1,7 / 0,2	7	Nahrungsmittel
U.S. Army	1,5 / 0,3	5	Öffentlicher Sektor
Triad Hospitals	1,3 / 0,1	10	Gesundheit
...

Zum Vergleich: Jahresumsätze großer deutscher Unternehmen

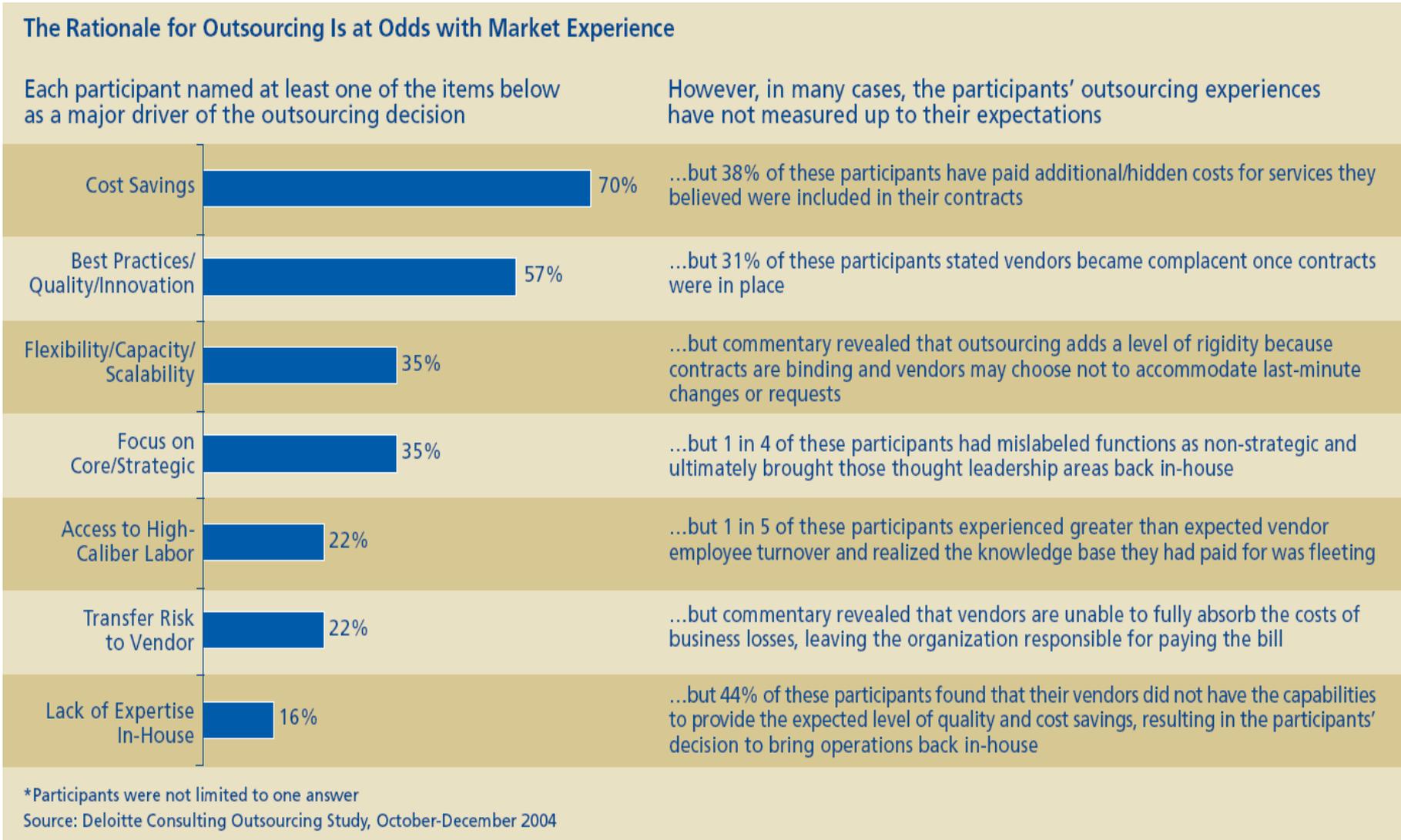
- Adidas (DAX-Unternehmen): ca. 14 Mrd. \$
- Hugo Boss (MDAX-Unternehmen): ca. 2 Mrd. \$



Erwartungen an Outsourcing



Customer Expectations and Experience



Der Markt für Business Process Outsourcing in Deutschland wächst derzeit jährlich im zweistelligen Prozentbereich

Marktvolumen und Marktwachstum für BPO 2004–2009 in Deutschland



- Studien sagen bis 2009 ein Marktvolumen von über 3 Mrd. € für Business Process Outsourcing-Dienstleistungen in Deutschland voraus
- Der Markt wächst derzeit rund 18% p.a.
- Das Wachstum seit 2003 ist nachhaltig
- Eine Ende des Trends ist nicht in Sicht

Der weltweite Markt für Business Process Outsourcing hat ein Potenzial von jährlich 172 Mrd. US \$ bis 2009

Gartner (2005): Worldwide BPO market will grow from \$111.3 billion in 2004 to \$172 billion in 2009 with a CAGR (compound annual growth rate) of 9.1 percent.

Table 1. Worldwide BPO Market Size and Forecast, 2004 to 2009

U.S.\$ in millions	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Demand Management	23,044	25,049	27,281	30,010	32,554	35,684
Enterprise Services	45,752	49,256	54,004	59,442	65,628	72,113
Operations	26,455	29,334	31,592	34,417	37,074	40,203
Supply Management	16,046	17,434	18,766	20,480	22,213	23,999
BPO Total	111,297	121,073	131,643	144,349	157,469	171,999

Source: Gartner Dataquest (December 2005)

Gartner 2006: Worldwide BPO will grow at a 6.5% CAGR through 2010.

Ausgewählte Ergebnisse einer Umfrage zum Business Process Outsourcing in Deutschland

BPO ist eine Entscheidung des Top-Managements

- Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) sehen die Geschäftsführung als Entscheidungsträger für BPO-Entscheidungen
- Nur noch 16% sehen den „klassischen“ IT-Leiter als Entscheidungsträger für BPO-Entscheidungen
- Sonstige Entscheidungsträger sind Fachabteilungsleiter, Finanzleiter und Andere (27% der Fälle)

IT-Outsourcing hat in Deutschland bereits einen hohen Reifegrad erreicht

- 69% der teilnehmenden Unternehmen haben bereits Erfahrungen im Bereich IT-Outsourcing gesammelt
- Dieses Resultat zeugt vom Reifegrad, den sich IT-Outsourcing in den letzten 15 Jahren erarbeitet hat

HR-Outsourcing hat das höchste Optimierungspotenzial

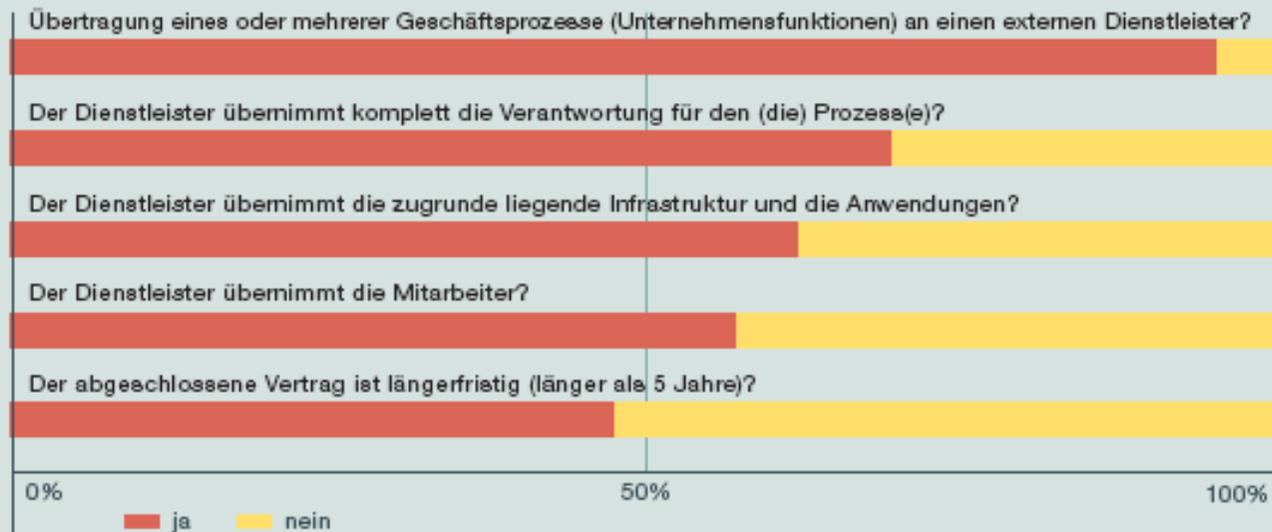
- Bei der Frage, welche Geschäftsprozesse hinsichtlich zu hoher Kosten, mangelnder Kostentransparenz und Qualität am meisten Probleme verursachen, wurde das Personalwesen kumuliert von 60% der Befragten und damit am häufigsten genannt.
- Weitere Problembereiche sind Customer Relationship Management und Supply Chain Management.

Bei den Entscheidungsträgern großer deutscher Unternehmen entwickelt sich ein klares Bild über wesentliche Aspekte des Business Process Outsourcing

Neben der Übertragung von Geschäftsprozessen ist Business Process Outsourcing in der Praxis durch weitere Aspekte gekennzeichnet:

- Übernahme der kompletten Verantwortung durch den Dienstleister
- Übernahme von Infrastruktur und Anwendungen
- Mitarbeiterübernahme
- Langfristige Verträge mit Dienstleistern

Welches sind für Sie die entscheidenden Kriterien, damit es sich um Business Process Outsourcing handelt?



Die Ansprüche der auslagernden Unternehmen an den Outsourcing-Dienstleister steigen

Unternehmen fordern höhere **Kosteneinsparungen**, mehr **Prozessverbesserungen** und eine bessere **Integration** der ausgelagerten Prozesse, um sicherzustellen, dass die extern vergebenen Aufträge zur **Erreichung ihrer Geschäftsziele** beitragen

Erwartungshaltung von Unternehmen an eine Auslagerung von Geschäftsprozessen

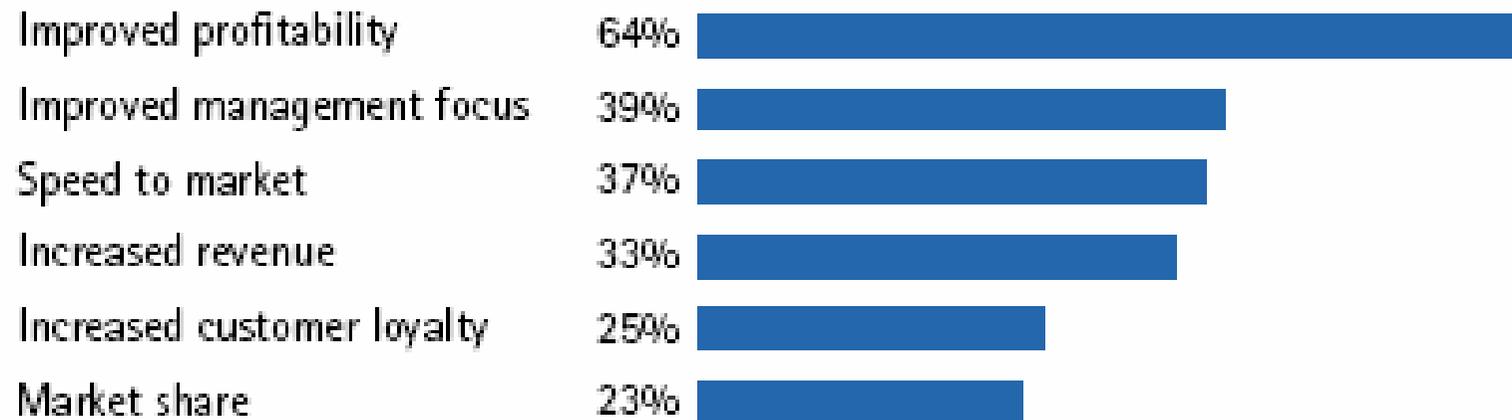
- Langfristige Beziehung mit einem Geschäftspartner
- Maximierung der Integrationsmöglichkeiten zwischen Prozessen
- Neugestaltung von Prozessen (Business Process Reengineering)
- Systematische kontinuierliche Prozessverbesserung
- Besserer Service bei reduzierten Kosten

Potenzial für BPO

Prozessverbesserungen sind leichter zu erreichen, wenn Unternehmen nicht nur einzelne Transaktionen oder Funktionen auslagern, sondern ganze Prozesse

Die von Unternehmen zur Messung des Erfolgs von Outsourcing verwendeten Kennzahlen beziehen sich in der Regel auf den Unternehmenserfolg als Ganzes

Business outcome metrics companies use to measure outsourcing performance



Unternehmenserfolg und Erfolg einer Outsourcing-Beziehung werden von vielen Unternehmen im direktem Zusammenhang gesehen

Die zunehmende Erfahrung mit Outsourcing führt zu umfassenderen und komplexeren Outsourcing-Verträgen, oft mit mehreren Dienstleistern

Ausgewählte Trends auf dem Outsourcing Markt

- Wahl mehrerer Serviceprovider zur Vermeidung einseitiger Abhängigkeiten („Multiple Sourcing“)
- Seit 2004 steigen die durchschnittlichen Vertragsdauern für First-Generation-Outsourcing (derzeit 5,7 Jahre)
- Viele Unternehmen schliessen bereits Second- oder Third-Generation Outsourcing-Verträge
- Second-Generation Outsourcing-Verträge dauern kürzer (i.d.R. 3-5 Jahre)
- 80% der verlängerten Verträge werden mit dem etablierten Dienstleister geschlossen
- Die Breite ausgelagerter Dienstleistungen nimmt zu
- Die Bündelung von Dienstleistung innerhalb eines Vertrages führt zu mehr Leistungsanteilen in den Bereichen Beratung, Entwicklung und Prozessoutsourcing
- Die Offshore-Leistungserbringung gewinnt an Vertrauen
- Globale Konzepte mit Lokal (vor Ort) agierenden Dienstleistern und Offshore-Leistungserbringung gewinnen an Bedeutung

Agenda

1. Outsourcing
 - a. Einführung und Einordnung
 - b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends

2. **Organisatorisches zur Seminardurchführung**
 - a. **Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer**
 - b. **Zu erbringende Leistungen**
 - c. **Themen und Einteilung der Seminargruppen**
 - d. **Termine**

3. Casework

4. Next Steps

Ziele des Hauptseminars und Vorstellung der Betreuer

- **Das Seminar ist eine Veranstaltung des Instituts für Information, Organisation und Management (Lehrstuhl Prof. Picot)**
- **Seminarziele**
 - Gewinnung eines breiten Überblicks über den Bereich Sourcing
 - Vertiefung relevanter Fragestellungen im Bereich (Out-)Sourcing
 - Aufarbeitung und Darstellung des aktuellen Stands wissenschaftlicher Literatur
 - Vermittlung praxisrelevanter Kenntnisse / Fähigkeiten
- **Gesamtbetreuung des Seminars**
 - Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
- **Die einzelnen Themen/Teams werden durch Mitarbeiter des IOM betreut**
 - Dipl.rer.pol. Christian Flöter, MBA
 - Dipl.-Kfm. Nico Grove, MEc
 - Ralph Pfaller, MSc
 - Dipl.-Inform. Peter Scheytt

Vorstellung der Seminarteilnehmer

- **Name**
- **Studienschwerpunkte**
- **Welche Erwartungen haben Sie an den Kurs?**
- **Was macht Sie besonders?**



Zu erbringende Leistungen im Rahmen des Seminars

Teilleistung: Theoretische Seminararbeit

- Einführung in wissenschaftliches Arbeiten
- Ausarbeitung im Team (Teams á 3 Studenten)
- Umfang ca. 3x15 Seiten

Pro Team ein Thema

Einleitung

Drei Teilaspekte des
Themas, ein Bereich
je Student

Schluss

Teilleistung: Praktische Fallstudie

- Workshop mit Praxispartnern
- Ausarbeitung im Team
- Umfang: 1x25 Seiten
- Präsentationsunterlagen

Pro Team eine Fallstudie
eines Praxispartners

Schriftliche
Ausarbeitung

Präsentations-
unterlagen

Präsentation der Ergebnisse im Plenum

- Präsentationstraining
- Präsentation der Ergebnisse
 - der Seminararbeit
 - der Fallstudie
- Dauer: ca. 2 h je Team

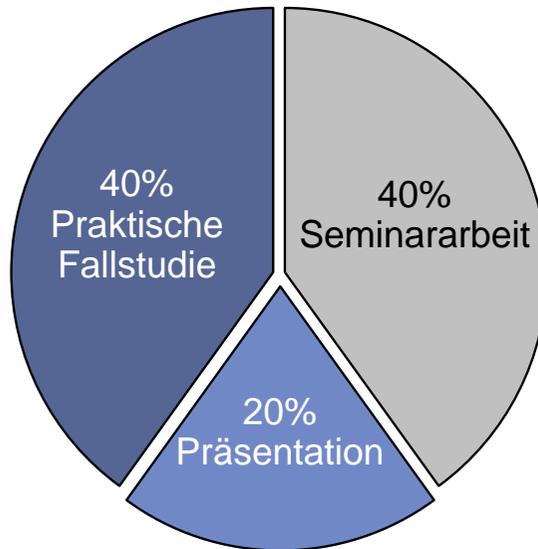
Die Seminarnote setzt sich aus Seminararbeit, Fallstudie und Präsentation der Fallstudie zusammen und wird mit 4 Punkten bewertet

**Teilleistung:
Praktische Fallstudie**

- Teambewertung für schriftliche Ausarbeitung und Präsentation

**Teilleistung:
Mündliche Mitarbeit**

- Feedback an andere Teilnehmer
- Mündliche Beteiligung
- Qualität der Beiträge



**Teilleistung:
Seminararbeit**

- Einzelnote der Arbeit
- Einzelnote der Präsentation

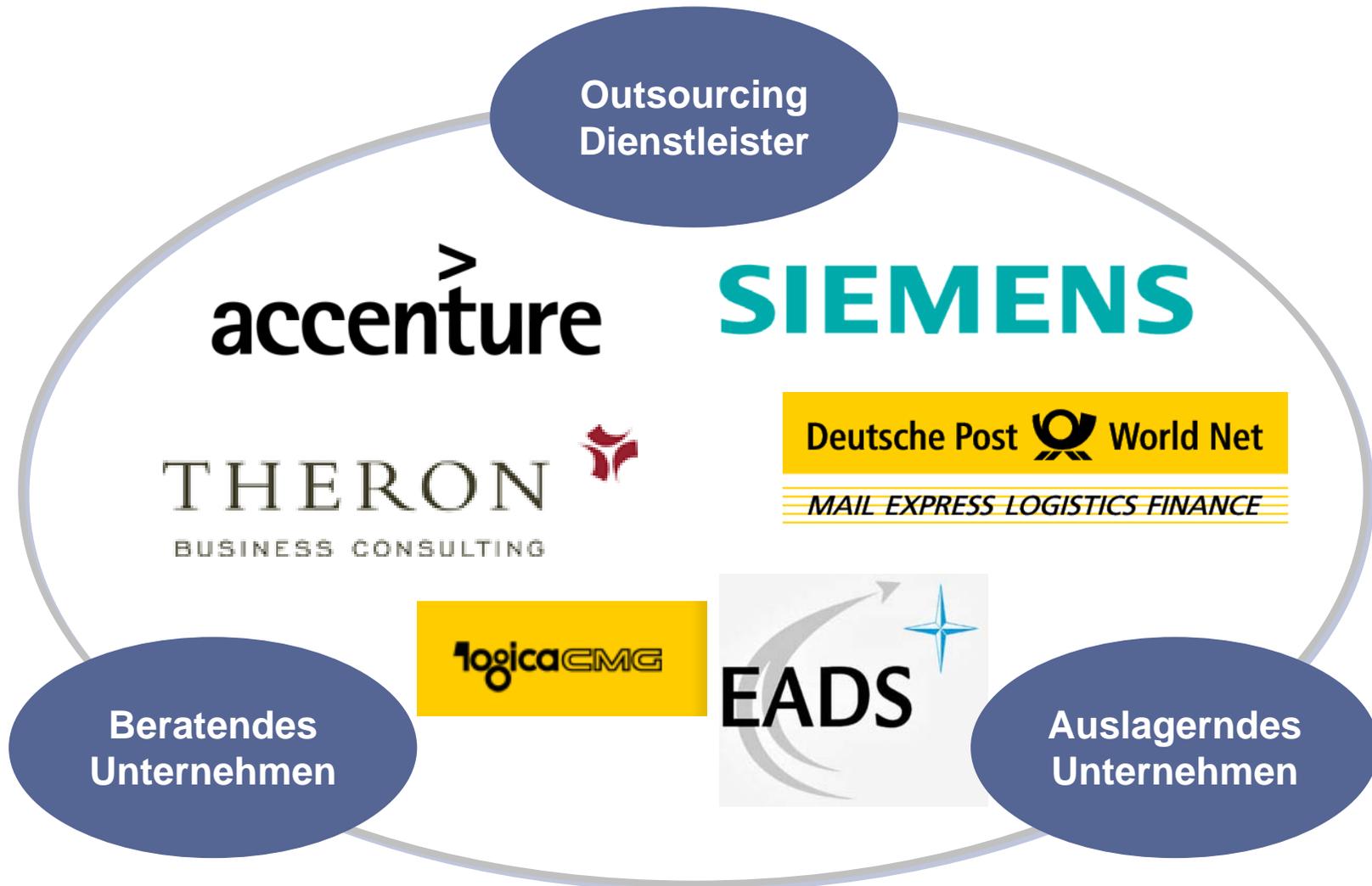
Berechtigung zur Übernahme einer Diplomarbeit am Institut für Information, Organisation und Management (Mindestnote 2,3)

Vorläufige Termine für das Seminar

Datum	Was?	Uhrzeit	Ort
23.07.2007	Anmeldeschluss	10:00 Uhr	LS-Sekretariat
24.07.2007	Bekanntgabe der Teilnehmer	18:00 Uhr	Internet, E-Mail, Aushang
31.07.2007	Kick-Off-Veranstaltung	10:00-13:00 Uhr	211b
06.08.2007	Workshop Fallstudien/ Wissenschaftliches Arbeiten	13:00-18:00 Uhr	211b
27.08.2007	Abgabe der Seminararbeiten	12:00 Uhr	LS-Sekretariat
tba	Workshop accenture/Deutsche Post	tba	tba
17.09.2007	Abgabe der Fallstudien	12:00 Uhr	LS-Sekretariat
tba	Präsentationstraining	tba	tba
KW 41/42	Abgabe der Präsentationen 1 Tag für Plenumssitzung	12:00 Uhr	E-Mail
KW 41/42	Plenumssitzung I mit Präsentationen	10:00-18:00 Uhr	tba
KW 41/42	Plenumssitzung II mit Präsentationen	10:00-18:00 Uhr	tba
n.a.	Abschlussfeier	n.a.	tba

Terminaktualisierungen werden den Seminarteilnehmern per E-Mail bekannt gegeben.

Renomierte Praxispartner vermitteln unterschiedliche Sichten auf das Thema Sourcing



Fallstudie der Seminargruppe 1 in Kooperation mit Siemens IT Solutions & Services

Fallstudie: Outsourcing-Potenzial bei Krankenhäusern

Mögliche Aspekte:

- Analyse der Wertschöpfung in Krankenhäusern
- Differenzierung Kernkompetenzen – Unterstützungsleistung
- Potenzial für den Zukauf externer Dienstleistungen bzw. für kompletten Fremdbezug
- Mögliche Formen der Kooperation und Geschäftsmodelle
- Fokus auf IT-Leistungen



Teammitglieder

1. Sandra Nietert
2. Manuela Weber
3. Sebastian Schurig

Betreuer

Ralph Pfaller
Email: pfaller@lmu.de
089 1213 8108

Praxispartner

Enno Hollmann
Siemens AG
IT Solutions & Services

SIEMENS

Theoretische Arbeit der Seminargruppe 1

Theorie: Analyse und Bewertung von IT-Sourcing-Modellen

Thema 1 (Geschäfts-) Modelle für IT- Sourcing

- Analyse von Sourcing-Modellen, Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Mögliche Alternativen: Eigenerbringung, Ausgliederung, Auslagerung
- Praxisrelevanz: Ein Unternehmen steht vor der Konsolidierung und Harmonisierung seiner IT mit den Zielen Senkung der IT-Kosten und Transparenz über die IT-Leistung

Thema 2 Bewertung von Offshore- Entscheidungen

- Vorstellung und Analyse verschiedener Bewertungsmodelle
- Kritische Beurteilung der vorgestellten Modelle
- Praxisrelevanz: Ein Unternehmen steht vor der Offshore-Auslagerung von IT-Leistungen mit dem Ziel der qualitativen und quantitativen Bewertung des Offshorings

Thema 3 Preismodelle für IT-Dienst- leistungen

- Analyse relevanter Preismodelle für IT-Outsourcing-Verträge
- Kritische Beurteilung der vorgestellten Modelle
- Praxisrelevanz: Ein Unternehmen lagert seine IT-Abteilung aus und möchte ein geeignetes Preismodell für die Leistungserbringung des neuen Dienstleisters finden

EADS DS: IMPTRA – Implementierung eines Shared Service Training in Deutschland



Ausgangslage:

Division Defence & Security

- ca. 11.000 Mitarbeiter in Deutschland
- 6 Hauptstandorte in Süddeutschland, verteilt auf 2 Bundesländer
- 4 Weiterbildungsabteilungen
- Mehr als 22.000 Weiterbildungsanmeldungen pro Jahr in Deutschland
- Division zusammengesetzt aus drei Business Units mit unterschiedlichen, historisch gewachsenen Strukturen und Prozessen

EADS DS: IMPTRA – Implementierung eines Shared Service Training in Deutschland



Auftrag:

Harmonisierung der Weiterbildung
in den drei Kernbereichen:

- 1) Inhalte
- 2) Prozesse
- 3) Strukturen

Ziel:

- 1) Nutzung von Synergien
- 2) Reduzierung der Kosten
- 3) Schaffung von Transparenz
- 4) Stärkere Unterstützung der Kernaufgaben

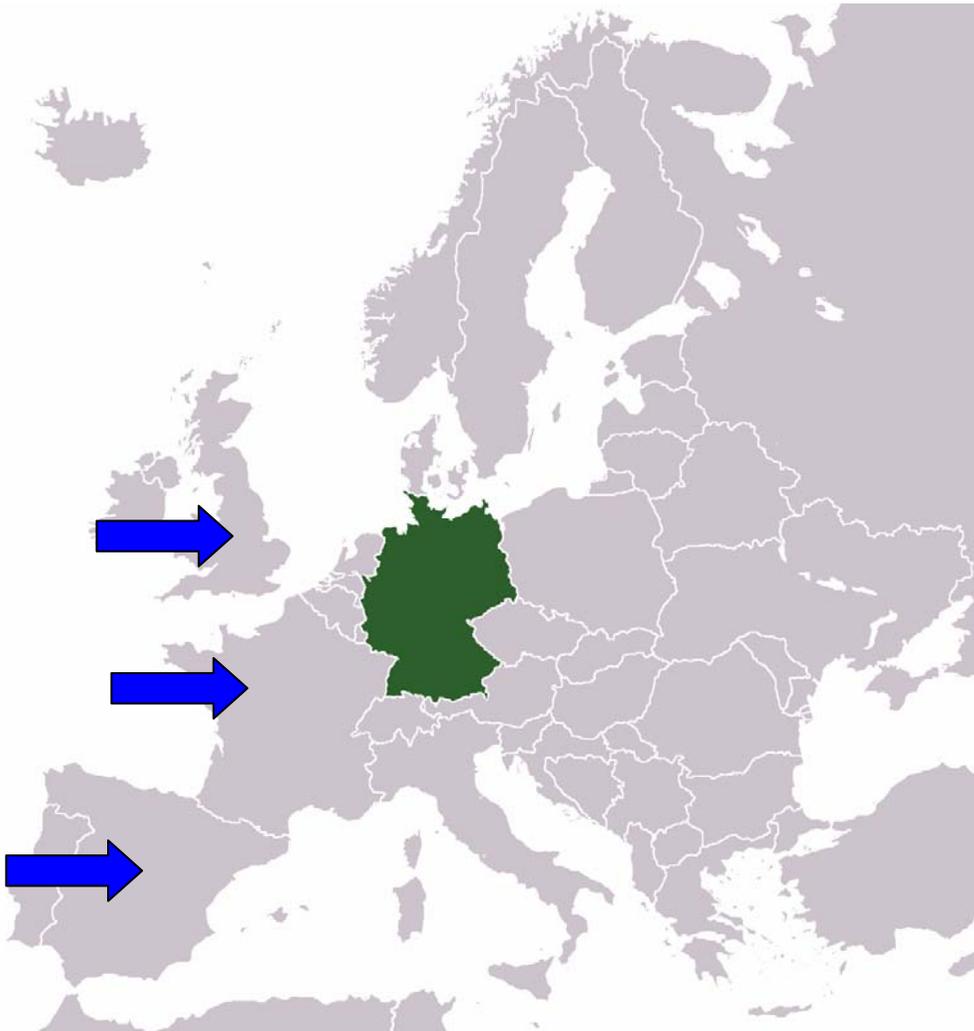
EADS DS: IMPTRA – Implementierung eines Shared Service Training in Deutschland



Durchführung:

- 1) **Bedarfsorientierte Vereinheitlichung des Kursportfolios**
- 2) **Umstrukturierung der Weiterbildungsabteilungen zu einem Center of Expertise / Shared Service mit lokalen Ansprechpartnern (Key Accounts)**
- 3) **Design eines Idealablaufprozess auf Basis bisheriger Best Practices**
- 4) **Identifikation der wertschöpfenden Prozesse / Kernaufgaben**
 - **BPO für nicht Kernaufgaben mit einem zentralen Provider**

EADS DS: IMPTRA – Implementierung eines Shared Service Training in Deutschland



Nächste Schritte:

Überlegungen zur Einführung eines
EADS-weiten Shared Services

Fragestellung:

Was gilt es im internationalen Ansatz zu
berücksichtigen ?

Fallstudie der Seminargruppe 2 in Kooperation mit EADS

Fallstudie: Chancen und Risiken von länderübergreifendem HR-Outsourcing

Mögliche Aspekte:

- Kulturspezifische Aspekte
- Prozessoptimierung bei unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats
- Inhaltlicher Fokus auf Trainings-Dienstleistungen
- Geografischer Fokus auf Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien



Teammitglieder

1. Olga Ryannel
2. Björn Kirch
3. Thomas Steinmann

Betreuer

Christian Flöter
Email:
floeter@bwl.lmu.de
089 3179 2584

Praxispartner

Christian Flöter
EADS DS



Theoretische Arbeit der Seminargruppe 2

Theorie: Chancen und Risiken von länderübergreifendem HR-Outsourcing

Thema 1 Kultur

- Aspekte: Unterschiedliche Bildungssysteme, Vorbildung und Lerngewohnheiten, sprachliche Besonderheiten
- Praxisrelevanz: Anpassung des Trainingsportfolios

Thema 2 Recht

- Aspekte: Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, Gesetzliche Vorgaben zur Weiterbildung eines Mitarbeiters
- Praxisrelevanz: Bei der Überführung von Leistungen an einen externen Dienstleister sind unterschiedliche, nationale Gesetze zu beachten.

Thema 3 Prozesse

- Aspekte: Standardisierung und Idealprozess vs. nationale Vorgaben und Besonderheiten, top-down vs. bottom-up Approach
- Praxisrelevanz: Finden des größten gemeinsamen Nenners

LogicaCMG: Zentraler Provider für IMPTRA der EADS DS in Deutschland



EADS Processes

- ▶ Training Strategy Definition
- ▶ Training Needs Analysis
- ▶ Budget Planning
- ▶ Individual Training Plan Implementation
- ▶ Training Specification
- ▶ Catalog Definition
- ▶ Provider Management
- ▶ Training Controlling

LogicaCMG Processes

- ▶ Training Administration
- ▶ Training Delivery
- ▶ Training Development
- ▶ Training Delivery Catalog Publication
- ▶ Subcontractor Management
- ▶ Training Delivery Reporting

LogicaCMG: Zentraler Provider für IMPTRA der EADS DS in Europa



EADS Processes

- ▶ Training Strategy Definition
- ▶ Training Needs Analysis
- ▶ Budget Planning
- ▶ Individual Training Plan Implementation
- ▶ Training Specification
- ▶ Catalog Definition
- ▶ Provider Management
- ▶ Training Controlling

LogicaCMG Processes

- ▶ Training Administration
- ▶ Training Delivery
- ▶ Training Development
- ▶ Training Delivery Catalog Publication
- ▶ Subcontractor Management
- ▶ Training Delivery Reporting



LogicaCMG: Zentraler Provider für andere Unternehmen in Deutschland



Client Processes

- ▶ Training Strategy Definition
- ▶ Training Needs Analysis
- ▶ Budget Planning
- ▶ Individual Training Plan Implementation
- ▶ Training Specification
- ▶ Catalog Definition
- ▶ Provider Management
- ▶ Training Controlling

LogicaCMG Processes

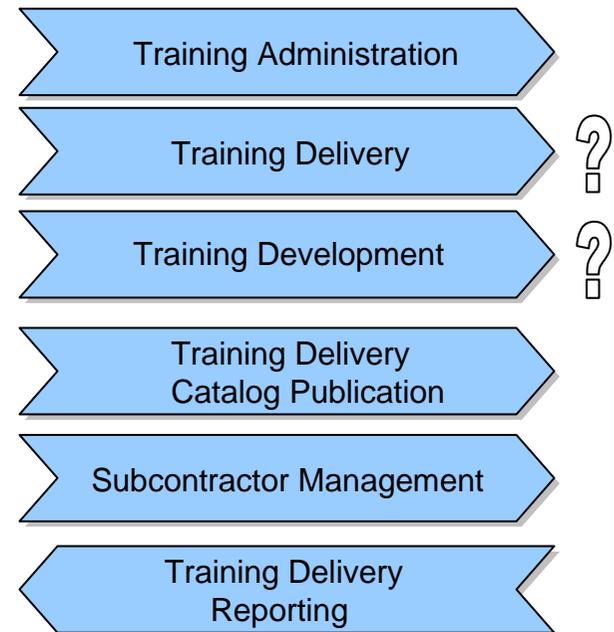
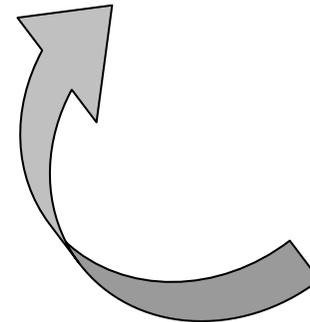
- ▶ Training Administration
- ▶ Training Delivery
- ▶ Training Development
- ▶ Training Delivery Catalog Publication
- ▶ Subcontractor Management
- ▶ Training Delivery Reporting

LogicaCMG: Stellt eine Business Process Utility für Training zur Verfügung

LogicaCMG Processes



- Analyse von Potentialfeldern und Auswahl von Geschäftsprozessen
- Standardisierung der Prozesse
- Bereitstellung einer 1-to-many Technologie-Plattform



Fallstudie der Seminargruppe 3 in Kooperation mit LogicaCMG

Fallstudie: Modelle zum Einsatz von Business Process Utilities

Mögliche Aspekte:

- Entwicklung von Standardprozessen
- Etablierung von Shared Services und Sourcing über BPU
- Kooperation unterschiedlicher Unternehmen auf Kundenseite
- Anforderungen an den Reifegrad der Unternehmen (CMMI)
- Vertragsgestaltung, Servicestruktur, Lizenzmodelle
- Inhaltlicher Fokus auf Trainings-Leistungen



Teammitglieder

1. Lejla Adilovic
2. Elisabeth Röckl
3. Peter Schweiger

Betreuer

Peter Scheytt
Email: scheytt@bwl.uni-muenchen.de
0178 88 55 631

Praxispartner

Peter Scheytt
LogicaCMG



Theoretische Arbeit der Seminargruppe 3

Theorie: Modelle zum Einsatz von Business Process Utilities

Thema 1 Anforderungen an den Dienstleister

- Aspekte: Potentialanalyse, Design und Etablierung von Standardprozessen, Industrialisierung der Dienstleistungserbringung, Schaffung von System-Kapazitäten
- Praxisrelevanz: Erzeugung von Skaleneffekten im Bereich des Trainingsmanagements

Thema 2 Anforderungen an den Kunden

- Aspekte: Anforderungen an den Reifegrad des Kunden (CMMI), Shared Services mit BPU, Kooperation mit anderen Unternehmen, Berücksichtigung nationaler Besonderheiten
- Praxisrelevanz: Ein Unternehmen beabsichtigt, einen internationalen Shared Service für die Trainingsdurchführung einzurichten; die Umsetzung könnte durch den Einsatz von BPU eines externen Dienstleisters beschleunigt werden

Thema 3 Preismodelle und Metriken

- Aspekte: Modellierung und Analyse von Preismodellen und Bewertungsmetriken:
Übernahme des Standardprozessmodells
 - a) Durchführung durch interne Mitarbeiter des Kunden
 - b) Durchführung durch den Dienstleister
- Praxisrelevanz: Erzeugung einer Win-Win-Situation bei unterschiedlichen Szenarien

Fallstudie der Seminargruppe 4 in Kooperation mit THERON Business Consulting

Fallstudie: Herausforderungen in Outsourcing-Projekten

Mögliche Aspekte:

- Entwurf eines Phasenmodells für Outsourcing-Projekte
- Identifikation kritischer Projektphasen
- Prävention und Lösungsansätze im Projektverlauf
- Diskussion möglicher Erfolgsfaktoren



Teammitglieder

1. Nadia Teufel
2. Palmira Vebrate
3. Hans-Christian Moritz

Betreuer

Nico Grove
Email: grove@lmu.de
089 2180 5725

Praxispartner

Dr. Michael Opitz

THERON 
BUSINESS CONSULTING

Theoretische Arbeit der Seminargruppe 4

Theorie: Herausforderungen in Outsourcing-Projekten

Thema 1 Standard vs. Individualität

- Analyse des Spannungsfeldes zwischen Standardisierung und unternehmensspezifischer/ individueller Leistungserbringung beim Outsourcing von Dienstleistungen
- Handlungsempfehlungen für Dienstleister und auslagernde Unternehmen
- Praxisrelevanz: Der Grad der Standardisierung von Leistungen ist entscheidender Erfolgsfaktor von Outsourcing-Projekten

Thema 2 Wissenstransfer

- Aspekte: Humankapital als Produktionsfaktor, Vermeidung einseitiger Abhängigkeit
- Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement
- Praxisrelevanz: Ein auslagerndes Unternehmen möchte durch Wissensmanagement verhindern, dass produktives Wissen an den Dienstleister verloren geht

Thema 3 Flexibilität

- Aspekte: Langfristige Kundenbindung, Lock-in, Wechselkosten
- Darstellung potenzieller Faktoren, die Flexibilität in Outsourcing-Beziehungen erzeugen
- Praxisrelevanz: In Outsourcing-Beziehungen besteht Konfliktpotenzial durch das Streben des auslagernden Unternehmens nach Unabhängigkeit und dem Wunsch des Dienstleisters, den Kunden langfristig zu binden

Agenda

1. Outsourcing
 - a. Einführung und Einordnung
 - b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends

2. Organisatorisches zur Semindurchführung
 - a. Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer
 - b. Zu erbringende Leistungen
 - c. Themen und Einteilung der Seminargruppen
 - d. Termine

- 3. Casework**

4. Next Steps

Kurz-Thema pro Team mit Ausarbeitung einer kleinen Präsentation

Sie erhalten nun einen Ordner mit ausgewählter Literatur.
Bitte bereiten Sie daraus eine Kurzpräsentation zu den unten dargestellten Themen vor.
Vorbereitungszeit: 30 Minuten - Dauer der Präsentation: 5-10 Minuten

Seminargruppe 1: Analyse und Bewertung von IT-Sourcing-Modellen

- Branchenspezifische Ausprägungen mit Beispielen

Seminargruppe 2: Chancen und Risiken von länderübergreifendem HR-Outsourcing

- Kurzbetrachtung unterschiedlicher Ausprägungen der Mitbestimmungsrechte nationaler Betriebsräte

Seminargruppe 3: Modelle zum Einsatz von Business Process Utilities

- Kernelemente von BPU und Unterscheidungsmerkmale zu BPO

Seminargruppe 4: Herausforderungen in Outsourcing-Projekten

- Risiken in Outsourcing-Projekten

Agenda

1. Outsourcing
 - a. Einführung und Einordnung
 - b. Marktbetrachtung, Erwartungen, Erfahrungen und Trends

2. Organisatorisches zur Seminarsdurchführung
 - a. Vorstellung der Betreuer und Teilnehmer
 - b. Zu erbringende Leistungen
 - c. Themen und Einteilung der Seminargruppen
 - d. Termine

3. Casework

4. **Next Steps**

Nächste Schritte

Kommunikation mit den Seminarleitern

- Alle wichtigen Informationen oder Änderungen werden per E-Mail kommuniziert
- Bei Fragen oder Problemen können Sie sich jederzeit an die Seminarbetreuer wenden
- Schauen Sie auch regelmäßig auf die Veranstaltungsseite
 - http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/lehre/veranstaltungen/hs_sourcing/index.html
 - Unter dem Punkt „Materialien“ finden Sie die Präsentationen zu diesem Seminar sowie weitere Grundlagenliteratur

Nächste Schritte im Seminarteam

- Vereinbarung von Treffen der einzelnen Gruppenmitglieder zur Themenabstimmung
- Allgemeine Literaturrecherche
- Erstellung einer ersten Gliederung
- Nach Bedarf Abstimmung mit den Seminarbetreuern

Nächstes gemeinsames Treffen

Montag, den 06.08.2007 von 13:00-18:00 Uhr in Raum 211

- Workshop wissenschaftliches Arbeiten
- Vortrag eines IT-Outsourcing-Experten von Siemens IT Solutions & Services
- Detaillierte Informationen zu den Fallstudien

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit...

...und viel Erfolg bei den ersten Schritten!