

Stichworte

Geschäftsprozess-Outsourcing, xSPs, Processing Services, Application Hosting, Application Service Providing, Call Center, Geschäftsprozess, Servicewert-Vereinbarungen

René Riedl, Johannes Kepler Universität Linz

Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing

Business Process Outsourcing (BPO) gewinnt in Praxis und Wissenschaft zunehmend an Bedeutung. Problematisch ist, dass zum BPO kein leistungsfähiges Begriffssystem existiert. Die Verwertbarkeit und Austauschbarkeit von wissenschaftlichen Erkenntnissen zum BPO ist dadurch eingeschränkt. Manager fällen – aufgrund der unzureichenden Abgrenzung des BPO von anderen Outsourcing-Formen und der daraus resultierenden fehlerhaften Markteinschätzung – falsche Investitionsentscheidungen. Im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels steht die Definition des Begriffs BPO und seine Abgrenzung zu anderen Outsourcing-Formen.

Conceptual Basics of Business Process Outsourcing

Summary

Business Process Outsourcing (BPO) is increasingly gaining in importance in practice and science. It is a problem that today no powerful concept system is existing. The usability and exchangeability of scientific findings to the BPO is therefore restricted. Managers come to wrong decisions due to inadequate differentiation from other forms of outsourcing and the resulting incorrect market estimation. This article focuses on the definition of BPO and its differentiation from other forms of outsourcing.

Keywords

Business Process Outsourcing, xSPs, Processing Services, Application Hosting, Application Service Providing, Call Center, Business Process, Service Value Agreements

1. Problemstellung

Die Idee des BPO ist nicht neu. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Unternehmensfunktionen aus den Bereichen Finanzierung, Buchhaltung, Logistik und Recht an spezialisierte Dienstleister ausgelagert. In Europa ist die Bedeutung des Outsourcing im Allgemeinen und des BPO im Speziellen stetig gestiegen [1]. Im Jahr 2000 wurden 30 % der gesamten Unternehmensausgaben in die Auslagerung der in Abbildung 1 dargestellten Unternehmensfunktionen an externe Dienstleister investiert. Dieser Prozentsatz wird auf 36 % im Jahr 2010 und 45 % im Jahr 2025 ansteigen. BPO ist in Abbildung 1 als Teilsegment der Unternehmensausgaben für externe Dienstleister dar-

gestellt. Im Jahr 2000 wurden 5 % der gesamten Unternehmensausgaben in BPO investiert. Dieser Prozentsatz wird auf 7 % im Jahr 2010 und 11 % im Jahr 2025 ansteigen. BPO gewinnt daher in Praxis und Wissenschaft zunehmend an Bedeutung.

Problematisch ist jedoch, dass zum BPO kein leistungsfähiges Begriffssystem existiert; folglich ist die Verwertbarkeit und Austauschbarkeit von Erkenntnissen beschränkt – Manager treffen falsche Investitionsentscheidungen. Mit Begriff ist hier die Wissensinheit der für ein Objekt oder für mehrere Objekte wesentlichen Merkmale gemeint, die durch einen Namen kommunizierbar gemacht wird. Die wesentlichen

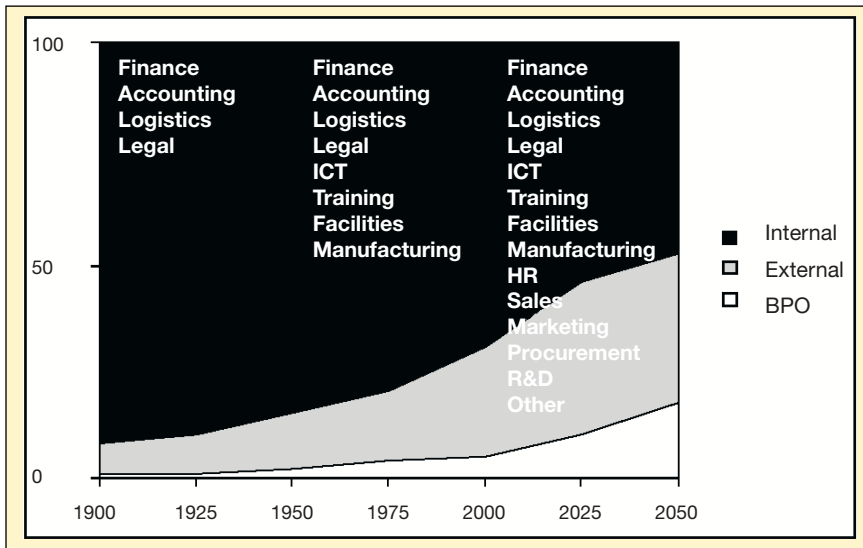


Abbildung 1: Unternehmensausgaben für die externe vs. interne Leistungserstellung nach Unternehmensfunktionen in Europa (in Anlehnung an [2]).

Merkmale umfassen das Wissen, das über das Objekt bzw. über die Objekte existiert [3].

Zwei Gründe sind für das Fehlen eines leistungsfähigen Begriffssystems maßgeblich:

(1) Marketingpolitische Maßnahmen von Outsourcing-Anbietern

Viele Outsourcing-Anbieter versuchen über die Strategie der Differenzierung eine einzigartige Stellung am Outsourcing-Markt (Unique Selling Proposition, USP) zu erlangen. Bei den wenigsten Anbietern drückt sich diese Strategie der Differenzierung durch das Angebot nachfrageorientierter Leistungsbündel aus, vielmehr werden bereits bekannte Dienstleistungsformen unter neuem Namen angeboten. Dieser Trend manifestiert sich in der Entstehung neuer Formen von Outsourcing-Dienstleistern, sogenannten xSPs [4]. Das x steht dabei als Platzhalter für die verschiedenen Ausprägungen von Service Providern, beispielsweise Business Service Provider (BSP) oder Application Service Provider (ASP). Auf Märkten, die einem derartig raschen Wandel unterliegen, hinken Abgrenzung- und Definitionsversuche zwangsläufig hinterher.

(2) Geringer Bestand an Publikationen zum BPO

Im Januar 2003 wurde am Institut für Wirtschaftsinformatik der Johannes Kepler Universität Linz eine Untersuchung zum Stand der BPO-Fachliteratur durchgeführt. Das Ergebnis ist ernüchternd; in den Archiven der Zeitschriften DMR [5], HMD [6], IM

[7] und WIRTSCHAFTSINFORMATIK [8] konnte über eine Online-Recherche nur ein Artikel gefunden werden, der den Begriff BPO im Titel beinhaltet [9]. Eine anschließende Recherche über eine auf *amazon.de* angebotene Suchmaschine brachte auch wenig Erfolg. Es wurden lediglich zwei Bücher gefunden; ein englischsprachiges Buch [10] und ein deutschsprachiges Buch [11], letzteres war jedoch zum Zeitpunkt der Recherche noch nicht veröffentlicht. Schließlich wurde eine Recherche über eine auf *outsourcing-center.com* angebotene Suchmaschine durchgeführt. Es wurden hier 4879 Treffer bei der Suche nach dem Begriff BPO erzielt. Da es sich bei diesen Dokumenten fast ausschließlich um Veröffentlichungen von Outsourcing-Anbietern handelt (sog. White Paper), ist die objektive Darstellung der behandelten Sachverhalte zu bezweifeln. Bei den Untersuchungen wurde offensichtlich, dass sich weder diejenigen, die sich in ihrer täglichen Arbeit praktisch mit BPO beschäftigen, noch diejenigen, die sich in Forschung und Lehre vor allem theoretisch mit BPO auseinandersetzen, sich bisher auf eine einheitliche Definition einigen konnten – die untersuchten Artikel verwendeten den Begriff BPO nicht einheitlich.

2. Definitionen

2.1 Definition Outsourcing

Über die Herkunft des Begriffs Outsourcing herrscht in der Fachliteratur Einigkeit. Der Begriff entstammt aus dem angelsächsischen Sprachraum und ist eine Kontraktion aus den Wörtern *Outside* und *Resourcing*

(vgl. z.B. [12], [13], [14], [15]) bzw. eine Kontraktion aus den Wörtern *Outside Resource Using* (vgl. z.B. [16], [17], [18]). Beide Kontraktionen beschreiben – trotz dieser feinen Unterscheidung – den Bezug von extern erbrachten Leistungen.

Nach der Rechtsstellung der Vertragspartner wird in der Fachliteratur zwischen Auslagerung (externes Outsourcing) und Ausgliederung (internes Outsourcing) unterschieden (vgl. z.B. [19], [20], [21]). Auslagerung ist die partielle oder vollständige Übertragung von Unternehmensfunktionen an externe, rechtlich eigenständige Unternehmen. Nach erfolgter Auslagerung ist die direkte Einflussnahme auf die ausgelagerte Unternehmensfunktion nicht mehr möglich. Das auslagernde Unternehmen nimmt über Verträge Einfluss auf die Unternehmensfunktion. Ausgliederung ist die partielle oder vollständige Übertragung von Unternehmensfunktionen an rechtlich nicht eigenständige Unternehmenseinheiten (sog. Profit Center) oder rechtlich eigenständige Unternehmen, auf die jedoch – über Kapitalbeteiligung – Einfluss genommen werden kann (z.B. Tochterunternehmen). Nach erfolgter Ausgliederung ist die direkte Einflussnahme auf die ausgegliederte Unternehmensfunktion möglich.

2.2 Definition BPO

Die International Data Corporation (IDC) definiert BPO wie folgt [22]: BPO involves the transfer of management and execution of one or more complete business processes or entire business functions to an external service provider. The BPO vendor is part of the decision-making structure surrounding the outsourced process or functional area, and performance metrics are primarily tied to customer service and strategic business value. Strategic business value is recognized through results such as increased productivity, new business opportunities, new revenue generation, cost reduction, business transformation, and/or the improvement of shareholders' value.

3. Abgrenzung BPO von anderen Outsourcing-Formen

3.1 Business Outsourcing

Mit wenigen Worten kann BPO als die Übertragung eines bzw. mehrerer Geschäftsprozesse (Unternehmensfunktionen) an einen externen Dienstleister beschrieben werden. BPO ist durch zwei konstitutive

Merkmale gekennzeichnet: die Orientierung des Dienstleistungsnehmers an strategischen Zielen (z.B. Verbesserung des Servicegrads, Erhöhung des Shareholder Value oder die Eröffnung neuer Geschäftsmöglichkeiten) und die Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber. Diese Individualität drückt sich durch die Anpassung des angebotenen Services an das unternehmensindividuelle Umfeld des Leistungsnehmers aus, in der Fachliteratur als Customization bzw. one-to-one-approach bezeichnet. Ein typisches Beispiel für BPO ist die Auslagerung des Call Centers an einen spezialisierten Dienstleister. Das österreichische Unternehmen International Distribution- & Callcenter-Service, ein Unternehmen der MD&C Gruppe, ist ein Anbieter solcher Call-Center-Services (www.idc-service.com).

Die Auslagerung automatisierter Geschäftsprozesse mit hohem Standardisierungsgrad – sog. Processing Services [23] – unterscheidet sich vom BPO durch die fehlende Individualität der Geschäftsbeziehung, in der Fachliteratur als one-to-many-approach bezeichnet. Strategische Ziele werden wie beim BPO verfolgt; im Speziellen soll der Servicegrad verbessert werden. Typische Beispiele für Processing Services sind die Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder des Mahnwesens. Anbieter solcher Processing Services sind beispielsweise das US-amerikanische Unternehmen Automatic Data Processing (www.adp.com) und das deutsche Unternehmen Datev (www.datev.de). Automatisierte Geschäftsprozesse sind solche Unternehmensfunktionen, deren Abwicklung in hohem Maße durch Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) unterstützt wird. BPO und Processing Services werden zum Business Outsourcing zusammengefasst (vgl. Abbildung 2).

3.2 Application Outsourcing

Application Hosting ist eine Dienstleistung, die Anwendern gegen Entgelt angepasste Standardsoftware (Customizing) zur Verfügung stellt (one-to-one-approach) und in einem Service-Rechenzentrum betreibt. Die Software-Lizenz ist im Besitz des Leistungsnehmers. Der Dienstleister sorgt für die Wartung und Aktualisierung der Software und stellt in geeigneter Form Unterstützung zur Verfügung (Benutzerservice). Der Zugriff durch die Benutzer erfolgt über

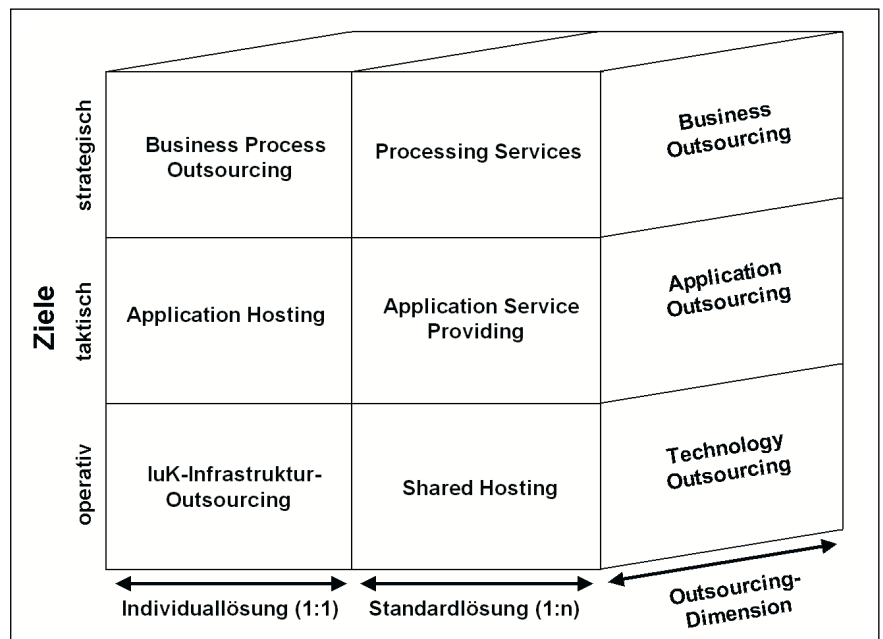


Abbildung 2: Abgrenzung BPO von anderen Outsourcing-Formen.

verschiedene Verbindungen - insbes. Standleitungen und Virtual Private Networks (VPN), weil hier die Datensicherheit in hohem Maße gewährleistet ist. Ein Beispiel für einen Application Hoster ist das deutsche Unternehmen TDS (www.tds.de).

Application Service Providing (ASP) ist eine Dienstleistung, die Anwendern gegen Entgelt Standardsoftware ohne bzw. mit einem geringen Umfang an Customizing zur Verfügung stellt (one-to-many-approach) und in einem Service-Rechenzentrum betreibt. Der Dienstleister sorgt für die Software-Lizenz, die Wartung und die Aktualisierung der Software und stellt in geeigneter Form Unterstützung zur Verfügung (Benutzerservice). Der Zugriff durch die Benutzer erfolgt über verschiedene Verbindungen (insbes. Internet und Standleitungen sowie Satellitenverbindung; neuere Technologien wie GPRS und UMTS erweitern die Zugriffsmöglichkeit). Werden drahtlose Verbindungen zwischen Anwender und Dienstleister benutzt, so spricht man vom Wireless Application Service Providing (WASP). ASPs sind beispielsweise das US-amerikanische Unternehmen USInternetworking (www.usi.com) und Corio (www.corio.com). Application Hosting und ASP werden zum Application Outsourcing zusammengefasst. Eine eindeutige Orientierung des Leistungsnehmers an strategischen bzw. operativen Zielen (z.B. kurzfristige Reduktion von Kosten) liegt bei beiden Outsourcing-Formen nicht vor – daher die Einordnung unter taktischen Zielen (vgl. Abbildung 2).

3.3 Technology Outsourcing

Beim IuK-Infrastruktur-Outsourcing ist der Dienstleister für Betrieb und Management der IuK-Systeme des Leistungsnehmers verantwortlich. Der Dienstleister betreibt beispielsweise die Client-Server-Systeme in der Kundenorganisation oder er erbringt Kommunikationsdienste für den Kunden, beispielsweise im Wide-Area-Network-Bereich. Die Leistungen werden in der Regel an die kundenspezifischen Anforderungen angepasst (one-to-one-approach). Dienstleistungen wie Network Management und Desktop Services werden unter IuK-Infrastruktur-Outsourcing subsumiert. Ein Anbieter von Kommunikationsdiensten ist beispielsweise das US-amerikanische Unternehmen AT&T (www.att.com).

Unter Shared Hosting versteht man die standardisierte Erbringung von Rechenzentrumsdienstleistungen durch spezialisierte Dienstleister (one-to-many-approach), in der Fachliteratur auch als Platform Operations bezeichnet. Hosting-Anbieter sind beispielsweise die US-amerikanischen Unternehmen Verio (www.verio.com) oder QWest (www.qwest.com). IuK-Infrastruktur-Outsourcing und Shared Hosting werden zum Technology Outsourcing zusammengefasst. Aus Sicht des Leistungsnehmers werden bei beiden Outsourcing-Formen operative Ziele verfolgt (vgl. Abbildung 2).

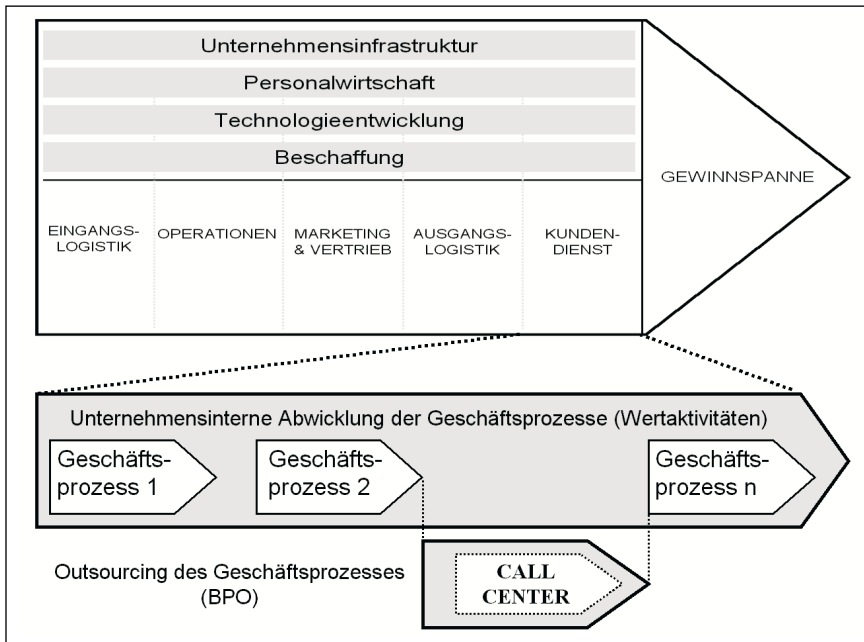


Abbildung 3: Wertkette eines Leistungsnehmers mit Call-Center-Auslagerung (in Anlehnung an [28]).

4. Auslagerung von Kernprozessen am Beispiel Call Center

Geschäftsprozesse bestehen aus einer Menge logisch miteinander verbundener, messbarer Tätigkeiten, die für die Schaffung eines spezifischen Ergebnisses für einen bestimmten Kunden oder Markt durchgeführt werden und die für den Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung sind [24]. Eine zweckmäßige Systematik der Geschäftsprozesse unterscheidet zwischen Kernprozess (oder Kundenprozess), Unterstützungsprozess und Managementprozess [25]. Kernprozesse leisten einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei der Kunde. Im Wettbewerb ist Wert derjenige Betrag, den die Kunden für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, zu zahlen bereit sind. Ein Unternehmen arbeitet gewinnbringend, wenn seine Wertschöpfung über den Kosten für die Erstellung des Produktes (bzw. der Dienstleistung) liegt. Für Kunden einen Wert schaffen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt, ist Ziel eines jeden Unternehmens, unabhängig davon, ob die Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung verfolgt wird [26].

Beim BPO lagern Unternehmen immer häufiger Kernprozesse, beispielsweise aus den Bereichen Logistik oder Kundendienst, an spezialisierte Dienstleister aus, weil der Prozess dadurch kostengünstiger und/oder

besser abgewickelt werden kann. In Abbildung 3 ist die Auslagerung eines Call Centers dargestellt; den Ausgangspunkt bildet die Wertkette nach Porter [27]. Davon ausgehend wird der Geschäftsbereich Kundendienst in die abzuwickelnden Geschäftsprozesse (1 bis n) untergliedert, wobei das Call Center an einen Dienstleister ausgelagert wird.

Die Auslagerung von Kernprozessen führt zu vergleichsweise stärkeren Veränderungen der Geschäftsbeziehung zwischen Leistungsnehmer und Leistungsgeber, als dies

beim Application Outsourcing oder Technology Outsourcing der Fall ist. Die ohnehin bei jeder Outsourcing-Form bestehende Abhängigkeit des Leistungsnehmers vom Leistungsgeber erhöht sich. Leistungsnehmer regulieren dieses Risiko durch die Vereinbarung von Servicewert-Vereinbarungen (Service Value Agreements, SVAs). Die Bewertung der Dienstleistung erfolgt hierbei unter Berücksichtigung der Wertes, den die Dienstleistungen für den Kunden schaffen, bzw. des Schadens, der durch Nichteinhaltung von Serviceebenen entsteht. Ausgelagerte Kernprozesse bieten Unternehmen jedoch die Chance, im Wettbewerb strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen und zu behaupten. Dienstleister realisieren durch ihre Spezialisierung auf die Abwicklung bestimmter Geschäftsprozesse Economies of Scale. Dieser Kostenvorteil wird teilweise an den Leistungsnehmer weitergegeben – dort bildet er die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der Wettbewerbsstrategie Kostenführerschaft. Spezialisierte Dienstleister erhöhen aber auch den Servicegrad für die Kunden des Leistungsnehmers. Auf die Auslagerung eines Call Centers bezogen würde beispielsweise die durchschnittliche Beantwortungszeit eines Anrufes verringert werden bzw. die Anzahl von Anrufen, die ohne Weiterleitung bearbeitet werden, gesteigert werden. Grundlage für die Erhöhung des Servicegrads sind die vom Dienstleister eingesetzten IuK-Technologien. Technologien wie ACD-Telefonanlagen (Automatic-Call-Distribution) ermöglichen die Auswertung des kompletten Ge-

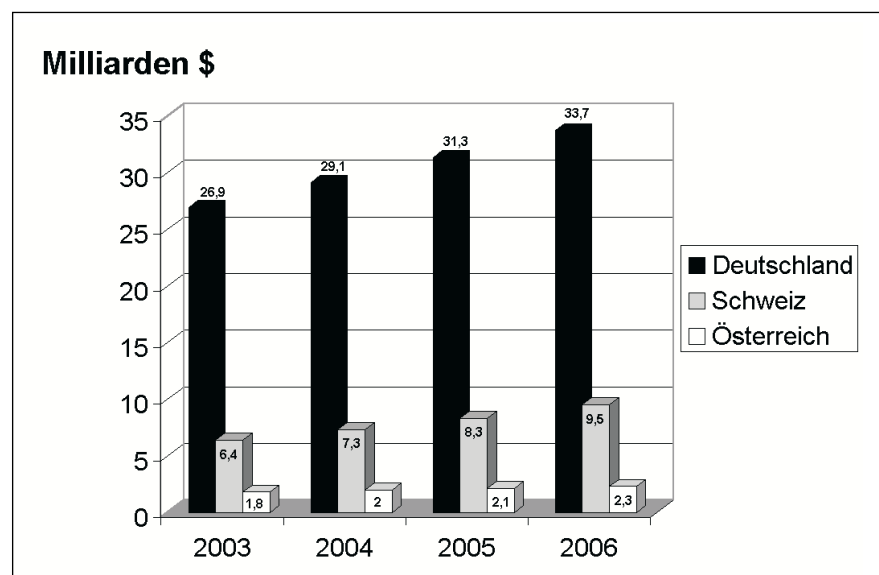


Abbildung 4: Ausgaben für BPO im deutschsprachigen Raum im Zeitraum 2003-2006 (in Anlehnung an [32]).

sprachsaufkommens. Hierbei werden Anwahlvorgänge automatisiert (Predictive Dailing), eingehende Anrufe werden nach den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter verteilt (Skill-Based-Routing) und es wird zwischen eingehenden und ausgehenden Anrufen nach definierten Vorgaben selbständig umgeschaltet (Call-Blending) [29]. Die Erhöhung des Servicegrads bildet beim Leistungsnehmer die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der Wettbewerbsstrategie Differenzierung.

5. Ausblick

Untersuchungen von IDC haben ergeben, dass der zunehmende Kostendruck auf staatliche Institutionen und das negative bzw. geringe Wirtschaftswachstum positiven Einfluss auf die Entwicklung von BPO haben [30]. Beide Gegebenheiten führen dazu, dass staatliche Institutionen und private Unternehmen gezwungen sind, Kosten zu senken. Die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse hat großes Kostensenkungspotenzial, daher die positiven Prognosen der Marktforscher. In Abbildung 4 ist die zukünftige Entwicklung des deutschen, schweizerischen und österreichischen BPO-Marktes dargestellt. Für alle drei Märkte wird – wenn auch nicht im gleichen Ausmaß – ein kontinuierliches Wachstum prognostiziert [31].

Literaturverzeichnis

- [1] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 7.
- [2] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 8.
- [3] Heinrich, L. J.: Wirtschaftsinformatik – Einführung und Grundlegung. 2. Auflage. Oldenbourg, München/Wien 2001. S. 83.
- [4] Hambrock, H., Iglar, M.: Analyse Application Hosting – Ein Trendpapier der TDS AG. Mai 2002. <http://www.tds.de>. Abruf am 2002-09-24. S. 19.
- [5] DMR – Diebold Management Report. <http://www.detecon.com/de/>. Recherche am 2003-01-09.
- [6] HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik. <http://hmd.dpunkt.de/>. Recherche am 2003-01-09.
- [7] IM – Information Management & Consulting. <http://www.im-c.de/IM/>. Recherche am 2003-01-09.
- [8] WIRTSCHAFTSINFORMATIK. <http://www.wirtschaftsinformatik.de/>. Recherche am 2003-01-09.
- [9] Fröschl, F.: Vom IuK-Outsourcing zum Business Process Outsourcing. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK 41 (1999), S. 458-460.
- [10] Halvey, J. K., Melby, B. M.: Business Process Outsourcing – Process, Strategies and Contracts. Horizon Pubs & Distributors Inc., 1999.
- [11] Bentele, H., Müller, J.: Business Process Outsourcing – die nächste große Welle. Publicis Mcd, zum Zeitpunkt der Recherche noch nicht veröffentlicht.
- [12] Bruch, H.: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler, Wiesbaden 1998. S. 22.
- [13] Cunningham, P. A., Fröschl, F.: Outsourcing – Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung. FAZ, Frankfurt a. M. 1995. S. 5.
- [14] Heinrich, L. J.: Informationsmanagement. 7. Auflage. Oldenbourg, München/Wien 2002. S. 105.
- [15] Hodel, M.: Outsourcing-Management kompakt und verständlich. Vieweg, Braunschweig et al. 1999. S. 17.
- [16] Horchler, H.: Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse. Datakontext, Köln 1996. S. 1.
- [17] Koppelman, U.: Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing. In: Koppelman, U. (Hrsg.): Outsourcing. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1996. S. 2.
- [18] Niebling, J.: Outsourcing – Rechtsfragen und Vertragsgestaltung. Boorberg, Stuttgart et al. 1997. S. 11.
- [19] Bruch, H.: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler, Wiesbaden 1998. S. 55.
- [20] Heinrich, L. J.: Informationsmanagement. 7. Auflage. Oldenbourg, München/Wien 2002. S. 105.
- [21] Horchler, H.: Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse. Datakontext, Köln 1996. S. 16.
- [22] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 11.
- [23] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 11.
- [24] Heinrich, L. J., Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 6. Auflage. Oldenbourg, München/Wien 1998. S. 233.
- [25] Heinrich, L. J.: Informationsmanagement. 7. Auflage. Oldenbourg, München/Wien 2002. S. 246.
- [26] Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt/NewYork 1999. S. 68.
- [27] Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt/NewYork 1999. S. 78.
- [28] Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus Verlag, Frankfurt/NewYork 1999. S. 78.
- [29] Tjiang, T.: Geldgeschäfte am Telefon – Entrium-Direkt-Bankers AG setzt auf Fingerspitzengefühl und Professionalität. In: Bernhard, M. G. et al.: Service-Level-Management in der IT – Wie man erfolgskritische Leistungen definiert und steuert. Symposium publishing, Düsseldorf 2000. S. 121-128.
- [30] Lukacs, M.: New Sourcing Strategies – The Rise of Business Process Outsourcing. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP21J, Mai 2002. S. 8.
- [31] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 39.
- [32] Friend, M., Lukacs, M., Snowdon, J.: European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006. Studie der International Data Corporation (IDC). Document #: BP01J, Juli 2002. S. 39.

Autoreninformation

Mag. René Riedl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Johannes Kepler Universität Linz und am Institut für Personal- und Organisationsentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung (ipo). Anschrift: Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Wirtschaftsinformatik, Abt. Information Engineering, Altenberger Strasse 69, 4040 Linz, Österreich, Fon.: + 43 70 2468-9454, Fax: + 43 70 2468-9452, e-Mail: rene.riedl@ku.at



Mag. René Riedl