

# Business Process Outsourcing

Entscheidungs-Leitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen

Bearbeitet von  
Jörg Dittrich, Marc Braun

1. Auflage 2004. Buch. IX, 210 S. Hardcover  
ISBN 978 3 7910 2285 7  
Format (B x L): 15,5 x 23 cm  
Gewicht: 449 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



# Vorwort

Die Diskussion zum Thema Outsourcing begann vor einigen Jahren mit einer (ersten) Welle spektakulärer »Mega Deals«, bei denen tausende von Mitarbeitern, meist aus den IT-Bereichen großer international agierender Unternehmen, an spezialisierte Dienstleister ausgelagert wurden. Signifikante Einsparungen ergaben sich aus der Bündelung der Infrastrukturkosten und der Reduktion bzw. besseren Auslastung von Mitarbeitern.

Bereits nach wenigen Jahren zeigte sich, dass die dadurch erzielbaren Einsparungen bei weitem nicht ausreichen.

In einer zweiten, noch anhaltenden Welle des Outsourcings wird der Drang zur radikalen Kostenreduktion durch sog. »Offshoring« gestillt, d.h., die Unternehmen nutzen Mitarbeiter und Infrastruktur in Niedriglohnländern. Diese Entwicklung wurde erst dadurch möglich, dass moderne Telekommunikationssysteme und hochleistungsfähige Softwareplattformen eine weltweite Nutzung rund um die Uhr erlauben. Zudem stehen inzwischen viele Menschen, gerade in Indien und Südostasien, mit einem vergleichbaren Qualifikationsprofil wie in den entwickelten Ländern zur Verfügung. Dies sind die Voraussetzungen, um auch anspruchsvolle betriebswirtschaftliche Abläufe (Geschäftsprozesse) ebenfalls dorthin auszulagern.

Die Autoren erwarten deshalb eine dritte Welle, das Business Process Outsourcing (BPO), das zunächst von der Personalentwicklung über die Finanzbuchhaltung bis hin zu Einkauf und Logistik reichen wird. Erste Berichte über die Auslagerung von Finanz-Analysten aus den führenden Geldhäusern der Wall Street lassen erahnen, dass bereits heute Aufgaben zur Disposition stehen, die wir bisher fest zu den Kernprozessen eines Unternehmens rechnen.

Mit dem vorliegenden Buch wollen die Autoren dem Leser im Zeitgeist der Globalisierung eine Wegleitung geben, um nicht in den Extremen unterzugehen. Einerseits besteht die Gefahr, im Sinne des »Triebs der Lemminge« zu schnell und überstürzt wertvolles internes Wissen Preis zu geben. Andererseits droht der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, wenn man das Konzept des BPO als »alten Wein in neuen Schläuchen« abtut.

Das Buch soll einen Beitrag leisten, die derzeit vielfach emotional geführte Diskussion im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichem Individualnutzen und drohendem volkswirtschaftlichen Schaden zu versachlichen. Anhand pragmatischer Kriterien und Praxiserfahrungen sowie Beispielen wird dem Leser eine Checkliste für BPO an die Hand gegeben.

Die bisher zu diesem Thema veröffentlichten Arbeiten geben selten in der notwendigen Tiefe und Breite eine umfassende Sicht auf alternative Szenarien einer Auslagerung. Vielen Unternehmen wäre allein dadurch geholfen, die zahlreichen Wirtschaftlichkeitspotenziale zu kennen und die richtigen Fragen zu stellen. Diese müssen bei weitem nicht immer mit »Offshoring« beantwortet werden. Das Buch zeigt vielfältige Einsparpotenziale auch bei



der Anwendung lokaler Modelle. Auf diese Weise kann sich jedes Unternehmen einen BPO-Baukasten zusammenstellen, der zu ihm passt.

Nürnberg im Januar 2004

Die Autoren

# 1 Einführung

## 1.1 Die Grundidee der Arbeitsteilung

Das Prinzip der Arbeitsteilung wurde bereits von Adam Smith im 18. Jahrhundert eingeführt (vgl. *Smith 2001*). Es ist ein Eckpfeiler der modernen Betriebswirtschaftslehre und Erstsemester-Thema an jeder Universität. Gleichzeitig ist es eine der theoretischen Grundlagen des Business Process Outsourcing (BPO).

Das von Adam Smith entwickelte Prinzip der Arbeitsteilung führte zu gesellschaftlichem Wohlstand und volkswirtschaftlichem Wachstum. Es ermöglicht die Spezialisierung und den Einsatz der Arbeitskräfte in ihren jeweiligen Fachbereichen.

Die Mitarbeiter werden dort eingesetzt, wo sie das größte Können aufweisen und wo sie mit ihrer Erfahrung die zunehmende Produktionsmenge ständig verbessern. Adam Smith führt hierbei den bekannten Vergleich mit einer Stecknadelmanufaktur, die er besucht hatte, an: Ein Arbeiter allein könnte, seiner Berechnung nach, nicht einmal 20 Nadeln pro Tag herstellen, während zehn Arbeiter, die sich jeweils auf einige Produktionsschritte spezialisiert hätten, täglich etwa 48.000 Nadeln herstellen könnten.

Ein weiteres sehr illustratives Beispiel für den Erfolg der Arbeitsteilung ist die Erfindung des Fließbandes durch Henry Ford. Er kombinierte bei der Produktion seiner Automobile die Idee der Fließfertigung mit der der Arbeitsteilung. Alle Tätigkeiten waren hochstandardisiert und wurden in einem vorgegebenen Zeittakt von spezialisierten Arbeitern durchgeführt. Dadurch war er in der Lage, Automobile zu radikal günstigeren Kosten bei gleichzeitig hoher Qualität herzustellen (vgl. *Ford 1923*).

Die Ideen von Smith und Ford wurden im Laufe der Jahrzehnte stetig weiterentwickelt und verfeinert. Insbesondere die Automobilindustrie hat sich hierbei einen enormen Wissensvorsprung erarbeitet. Viele der Methoden, die für eine hocheffiziente Produktion von Kraftfahrzeugen entscheidend sind, können auch auf die »Produktion« von Dienstleistungen übertragen werden. Die Idee des Outsourcings und insbesondere die des Business Process Outsourcings (BPO) ist es, bisher unternehmensintern durchgeführte Dienstleistungen spezialisierten externen Dienstleistern zu übertragen und sie dadurch wirtschaftlicher betreiben

zu können<sup>1</sup>. Dabei sollen die betroffenen Geschäftsprozesse nicht »1:1« ausgelagert werden, sondern möglichst effizient (um)gestaltet werden, wobei auf viele bei der Produktion von physischen Gütern etablierte Rationalisierungsverfahren zurückgegriffen werden kann:

- arbeitsteilige Erstellung von Dienstleitungen
- Spezialisierung der Leistungserbringer (Dienstleister)
- Standardisierung der Dienstleistungen
- Umsetzung des »Fließprinzips« in der Dienstleistungswelt (Workflows, z.B. dynamische Anrufzuordnung bei Call-Centern, Sachbearbeiter-Regelungen in Personal-, Einkaufs- und Finanzabteilungen) etc.

Die in der klassischen Industrie, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe etablierten Rationalisierungsansätze lassen sich auch auf Dienstleistungsprozesse übertragen.

Im Rahmen von BPO-Projekten versucht man daher, die Wirtschaftlichkeit der ausgelagerten Geschäftsprozesse u.a. dadurch zu steigern, dass man z.B. im Vorfeld des Outsourcings bisher eng vernetzte Abläufe klar abgrenzbar (arbeitsteilig) gestaltet und nach »Best Practices«<sup>2</sup> standardisiert. Dies ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für einen verbesserten und wirtschaftlicheren Betrieb durch externe Dienstleister.

## 1.2 Outsourcing-Formen und Wachstumsperspektiven

Outsourcing lässt sich durch drei Kriterien beschreiben:

- Übernahme von Verantwortung durch einen Dienstleister,
- lang laufende vertragliche Vereinbarung (drei bis zehn Jahre, teilweise auch länger) und
- Übernahme von Mitarbeitern und Vermögenswerten (z.B. Infrastruktur) durch einen Dienstleister.

---

1 Der Terminus Wirtschaftlichkeit als monetär bewertete Produktivität verdeutlicht gleichzeitig, dass durch BPO nicht allein Kosten gespart werden können. Vielmehr kann es auch das Ziel des auslagernden Unternehmens sein, zusätzliche Flexibilität zu gewinnen oder das Risiko zu senken. All diese Größen lassen sich jedoch streng genommen ebenfalls monetär bewerten, auch wenn die Bewertung in der Praxis oft nur schwer möglich sein wird (vgl. Kapitel 2).

2 Best Practices lassen sich als »Vorbildlösungen« übersetzen. Sie sind Hinweise auf besonders gute Lösungen, die beispielsweise aus bereits durchgeführten BPO-Projekten bei anderen Kunden und den dort gemachten Erfahrungen gewonnen wurden.

Die Urform des modernen Outsourcings ging von der Informationstechnologie (IT) aus, wo zunächst komplette Großrechner-Rechenzentren, später auch Client-Server-Rechenzentren, inklusive Mitarbeitern und Infrastruktur ausgelagert wurden. Später weitete man den Fokus auf die gesamte IT-Abteilung von Unternehmen aus. Dies umfasste neben der Computerhardware auch die Applikationen<sup>3</sup>, deren Betrieb sowie die Anwendungsentwicklung. Abbildung 1 führt diese Ausprägung als »Komplettes Outsourcing« auf. Das Gegenteil des Kompletten Outsourcings ist das Selektive Outsourcing. Es gliedert sich in anwendungsnahes Outsourcing sowie das Infrastruktur-Outsourcing.

		Komplettes Outsourcing	Selektives Outsourcing				
			Anwendungsnahes Outsourcing			Infrastruktur Outsourcing	
			Processing Services	Applikations-O.	BPO	Data Center O.	Desktop-O.
			Verantwortung	Service Level	Hardware	Prozesse	Applikationen
			○	○	●	●	●
			●	●	●	○	○
			○	●	●		
				○	●	○	○
Übernahme	Mitarbeiter		○	●	●	●	○
	Infrastruktur			●	○	●	●

● Relevanz hoch  
 ○ Relevanz geringer

BPO i.w.S. (under Processing Services, Applikations-O., BPO)  
 BPO i.e.S. (under BPO, Data Center O., Desktop-O.)

Abb. 1: Outsourcing-Formen

Die Abbildung zeigt, wie schwer es fällt, die einzelnen Outsourcing-Typen voneinander abzugrenzen. Im Infrastrukturbereich stehen Service Level und Hardware im Vordergrund. Sie sorgfältig einzuhalten, zu verwalten und zu betreiben liegt in der Verantwortung des Dienstleisters. Andere Faktoren wie Prozesse und Mitarbeiter sind natürlich auch im Infrastrukturbereich zu beachten, haben jedoch nicht den gleichen herausgehobenen Stellenwert. Das mag auch daran liegen, dass im bereits etablierten und von einigen Dienstleistern langjährig betriebenen Infrastruktur-Outsourcing die Mitarbeiter und Prozesse bereits eingeführt sind und daher bei neuen Kunden nicht stets neu

3 Z.B. betriebswirtschaftliche Unternehmenssoftware für die Finanzabwicklung, Produktionsplanung oder Personalverwaltung.

aufgesetzt werden müssen. So kann im Extremfall z.B. ein Desktop-Outsourcing<sup>4</sup> auch ohne den Transfer interner Mitarbeiter implementiert werden. Dies setzt allerdings voraus, dass der Kunde die Prozesse des Dienstleisters akzeptiert und sich ihnen anpasst (vgl. den Anpassungsgrad in Abschnitt 1.4).

Beim anwendungsnahen Outsourcing sind die Applikationen, Prozesse und Mitarbeiter die zentralen Bestimmungsgrößen. Interessant sind hier insbesondere die Abgrenzungen zwischen Processing Services, Applikations-Outsourcing und Business Process Outsourcing:

**Transaktionales Outsourcing (Processing Services):** Diese Form findet sich überall dort, wo hochstandardisierte Transaktionen in einer sehr großen Zahl abgewickelt werden. Die Abläufe sind oftmals über mehrere Branchen hinweg bzw. innerhalb einer Branche sehr ähnlich. Die Zahlung erfolgt auf Basis der Transaktionsmengen. Anwendungen sind z.B. im Bankenumfeld die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Kreditkarten-Abrechnungen oder die Zahlungsabwicklung. Bei den Processing Services ist nicht in jedem Falle ein Transfer von Mitarbeitern und Infrastrukturkomponenten erforderlich, besonders dann nicht, wenn die Lösungen ganz neu aufgesetzt werden.

**Applikations-Outsourcing** wird häufig mit dem Betrieb von ERP-Plattformen wie z.B. SAP-R/3 verknüpft. Der Dienstleister ist in diesem Fall für die gesamte Anwendungsplattform inklusive Hardware, Netzwerk, Systembetrieb und Applikationsbetreuung zuständig. Natürlich lassen sich die durch die Software unterstützten Prozesse nicht vollständig von der Applikation trennen. Aus diesem Grund liegt der Übergang zum Business Process Outsourcing nahe.

**Business Process Outsourcing (BPO) (im engeren Sinne; (i.e.S.))** kann mehrere Applikationen umfassen und betrifft neben IT-bezogenen Prozessen auch solche, die nicht oder nur sehr wenig von Computern unterstützt werden. Besonderes Augenmerk beim BPO liegt auf dem Know-how der Mitarbeiter sowie auf dem Schnittstellenmanagement, um die Prozesse fehlerfrei auszulagern und zukünftig vom Dienstleister bei gleicher oder besserer Servicequalität zu beziehen. BPO wird auch als Business Process Services, Business Transformation Outsourcing oder Transformational Outsourcing bezeichnet.

---

4 Unter Desktop-Outsourcing versteht man die ausgelagerte Beschaffung und die Dienstleistungen rund um die Arbeitsplatzrechner der Mitarbeiter.



Das vorliegende Buch konzentriert sich auf das Business Process Outsourcing im weiteren Sinne (BPO i.w.S). Es umfasst daher auch Komponenten, die man teilweise eher dem Applikations-Outsourcing oder den Processing Services zuordnen würde. In der Praxis heben sich die Unterschiede meist auf, da in allen drei Ausprägungen die Geschäftsprozesse integrale Bestandteile sind.

Wenn man sich die unterschiedlichen Outsourcing-Formen vor Augen führt, stellt sich die Frage, welche Bedeutung dem Outsourcing und speziell dem Business Process Outsourcing in den nächsten Jahren zukommen wird. Abbildung 2 zeigt auf Basis von Marktforschungsdaten für den deutschen Markt für Software und IT-Services die Relation der Outsourcing-Budgets im Verhältnis zu denen für Anwendungssoftware sowie zu den Ausgaben für Projekte und Dienstleistungen<sup>5</sup>. Es zeigt sich, dass mit 36% in 2002 bis zu 42% in 2006 ein signifikanter und zudem steigender Teil der Ausgaben auf Outsourcing-Aufgaben entfällt.

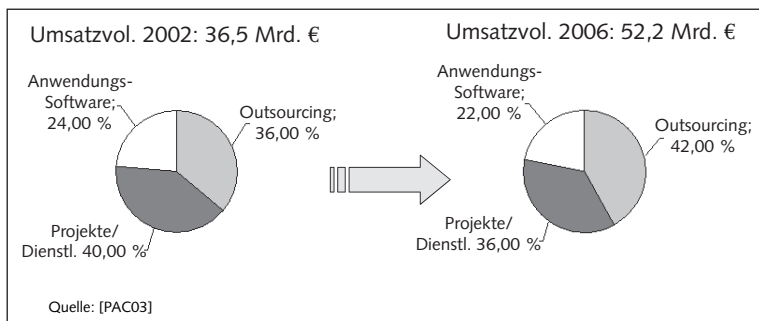


Abb. 2: Entwicklung der Outsourcing-Ausgaben bis 2006 (vgl. PAC 2003)

Betrachtet man nun speziell den Beitrag des Business Process Outsourcings näher, so stellt man fest, dass dieser Outsourcing-Teilmarkt mit großem Abstand am stärksten wächst (vgl. Abbildung 3). Die Marktforscher beziffern die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (AAGR<sup>6</sup>) für BPO im engeren Sinne auf 42%. Nimmt man das Applikations Outsourcing (AP-O) mit 16% AAGR hinzu, so weist BPO i.w.S. immer noch ein mitt-

5 In den Zahlen nicht enthalten sind Ausgaben für Systemsoftware, Tools, Hardware und Hardware-Wartung.

6 Average Annual Growth Rate (AAGR)

leres Wachstum von weit über 20% jährlich auf.<sup>7</sup> Im Vergleich mit den Teilbereichen des IT-Outsourcings, die Wachstumsraten zwischen 11% und 16% AAGR aufweisen, ist dieser Wert sehr hoch und innerhalb des gesamten IT-Marktes bemerkenswert. Natürlich handelt es sich hierbei um Marktprognosen. Da diese jedoch wiederum durch Befragungen von Marktteilnehmern und insbesondere von IT-Entscheidern stammen, legen sie nahe, dass der Markt für Business Process Outsourcing in der Tat ein bedeutendes Wachstum vor sich hat.

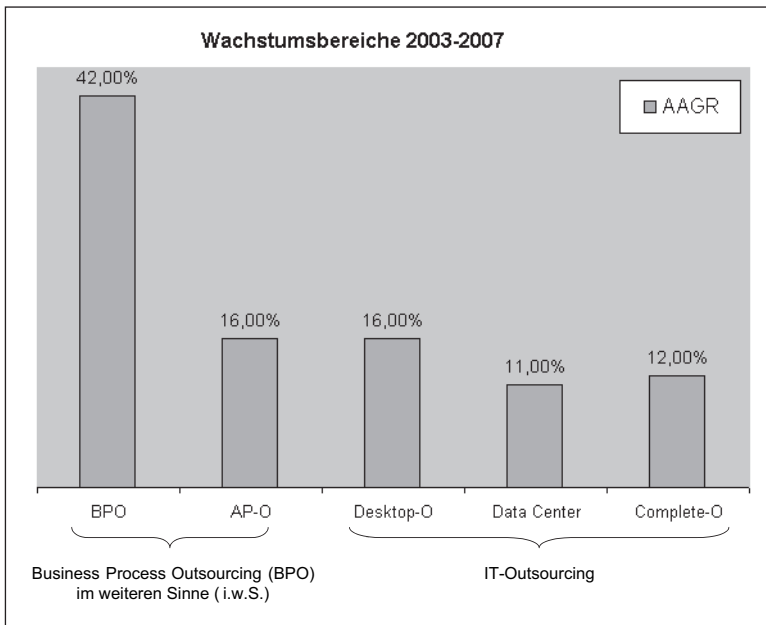


Abb. 3: Wachstumsraten im Vergleich

7 Der Markt für Applikations-Outsourcing ist derzeit (Stand 2003) deutlich größer als der von BPO. Daher müsste man zur genauen Bestimmung der durchschnittlichen Wachstumsraten von BPO i.w.S. die mit dem Umsatzvolumen gewichteten Wachstumsraten beider Teilmärkte addieren.

### 1.3 Vom Outtasking zum Business Process Outsourcing (BPO)

Wenn man sich die Entwicklung des Outsourcing-Marktes in den letzten Jahren vor Augen hält, so lässt sich feststellen, dass es inzwischen eine ganze Reihe von Outsourcing-Formen gibt, die sich durch die Art der Zusammenarbeit zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Outsourcing-Dienstleister sowie durch den Grad der Wertschöpfungsorientierung bzw. -tiefe abgrenzen lassen. Die Wertschöpfungstiefe stellt den Umfang der vom Dienstleister übernommenen Aufgaben dar. Auf Basis dieser beiden Dimensionen lassen sich drei Typen des Outsourcings unterscheiden (vgl. *Höllig 2003*):

- Out-Tasking definiert die Vergabe technischer Einzelleistungen oder einzelner Funktionen (nicht Prozesse) an einen Dienstleister. Der Dienstleister arbeitet als »Verlängerte Werkbank« für das auslagernde Unternehmen. Er wird für seine Einzelleistungen beurteilt und kennt in vielen Fällen die prozessualen Gesamtzusammenhänge nicht. Aus diesem Grund kann er auch nur sehr begrenzt eigene Verbesserungsvorschläge in die Zusammenarbeit einbringen. Out-Tasking wird in vielen Fällen der erste Schritt der Fremdvergabe in Unternehmen sein. Über die verlängerte Werkbank kann ein Mehrwert für das Unternehmen nur dann geschaffen werden, wenn sehr spezifische Leistungen zu generieren sind. In den meisten Fällen können aber die Wirtschaftlichkeitspotenziale bei eng begrenzten Dienstleistungen nicht genutzt werden. Deshalb ist diese Form der Vergabe häufig teurer als der Eigenbetrieb (Insourcing).
- Outsourcing bezieht sich auf die Vergabe einer Gesamtleistung an einen Dienstleister. Der externe Anbieter tritt als Systemlieferant auf, d.h. er erbringt ein abgeschlossenes Dienstleistungspaket anstelle einzelner Komponenten, wie im Falle des Outtaskings.
- Erweitertes Outsourcing integriert zusätzliche Finanzierungskomponenten und beinhaltet meist auch innovative Preismodelle, die einen stark variablen Charakter haben. Das auslagernde Unternehmen bezieht in diesem Falle eine Dienstleistung, die primär nach Leistungsmerkmalen definiert ist. Die technische und prozessuale Ausgestaltung ist für das Unternehmen nicht mehr von Interesse. Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass der BPO-Dienstleister komplette »End-to-End-Prozesse« übernehmen darf und diese gemäß seinen eigenen Standards umgestaltet. Der Dienstleistungsbetreiber erhält somit genügend Spielraum, um die selben Prozesse für mehrere Kunden standardisieren und verbessern zu können.

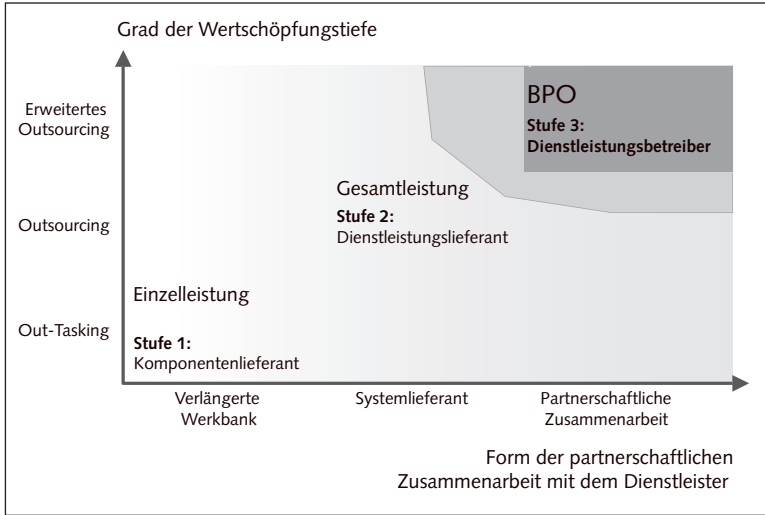


Abb. 4: Outsourcing-Formen und Kooperationsmodelle

Die Klassifizierungen innerhalb des Portfolios entstammen ursprünglich dem Bereich des IT-Outsourcings, lassen sich jedoch auch in Teilen auf das BPO übertragen. Betrachtet man die Einordnungen in Abbildung 4 genauer, so stellt man fest, dass Business Process Outsourcing eine Form des erweiterten Outsourcings darstellt, wobei auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht verzichtet werden kann. Im Gegenteil: Ein Outtasking ist beim Geschäftsprozess-Outsourcing wirtschaftlich nicht durchführbar bzw. nur in wenigen Ausnahmefällen sinnvoll. Das rührt unter anderem daher, dass die Transaktionsmengen (economies of scale) und Verbundeffekte (economies of scope) für eine isolierte Auslagerung einzelner Funktionen (Tasks) nicht ausreichen (vgl. die Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.3). Erweitert man hingegen die Anzahl der auszulagernden Teilprozesse bzw. Einzelfunktionen, so erhöht sich in vielen Fällen auch die Transaktionsmenge, was einen Systemlieferanten erfordert und damit zum klassischen Outsourcing führt.

Beim BPO gelangt man relativ rasch auch zu solchen Prozessen, die für die intern betriebenen Kernprozesse eines Unternehmens unverzichtbar sind. Der Grad der Wertschöpfungsorientierung steigt dadurch stark an, was eine vertiefte partnerschaftliche Zusammenarbeit erforderlich macht. Aus diesem Grunde wurde in Abbildung 4 der obere rechte Portfoliobereich als BPO-relevant markiert.

Unternehmen führen in der Regel bereits seit vielen Jahren BPO durch, ohne den Begriff bewusst zu verwenden. So werden Dienstleistungen wie Reinigung, Kantinenbetrieb, Wach- und Sicherheitsdienst, Reisebuchungen oder Lohn- und Gehaltsabrechnungen bereits seit langem von spezialisierten Dienstleistern angeboten. Wurden die Prozesse früher von eigenen Angestellten bearbeitet, so sind nun Mitarbeiter von Firmen wie BTI Euro Lloyd oder EDS dafür zuständig. Folgende Kriterien kann man zur Auswahl von BPO-fähigen Prozessen ansetzen<sup>8</sup>:

- In aller Regel handelt es sich nicht um die Kernprozesse des Kundenunternehmens, sondern um Prozesse mit einem vergleichsweise geringen Wertschöpfungsanteil. Der Kunde möchte sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und dort seine Managementschwerpunkte setzen, diese jedoch nicht für Routinetätigkeiten ver(sch)wenden.
- Die Auslagerung wird zunehmend interessant, je geringer die Wertschöpfung verglichen mit den operationalen Risiken<sup>9</sup> eines Prozesses ist.
- Erfordern die Prozesse hohe und/oder fortlaufende Investitionen, so spricht ebenfalls vieles für die Vergabe an spezialisierte Dienstleister, um deren Kostenvorteile zu nutzen.

Im BPO-Idealszenario wechseln die Mitarbeiter, welche die Aufgaben bisher intern bearbeiteten, zu einem größeren Teil zum BPO-Dienstleister, ein kleiner Teil verbleibt im Unternehmen und steuert dort die Schnittstellen zum Dienstleister. Da zu erwarten ist, dass der BPO-Dienstleister die Outsourcingprozesse effizienter durchführen kann als es dem Unternehmen zuvor möglich war, wird darüber hinaus eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern freigesetzt, d.h. sie nehmen innerhalb des Unternehmens andere Aufgaben wahr oder wechseln den Arbeitgeber.<sup>10</sup>

Beispiele für BPO-Schwerpunkte in Industrieunternehmen sind Geschäftsprozesse in den Bereichen:

---

8 An dieser Stelle soll nur ein kurzer Überblick gegeben werden. In Abschnitt 3.4 werden dann die Auswahlkriterien für BPO-relevante Prozesse detailliert beschrieben.

9 Im vorliegenden Werk wird der Begriff operationale Risiken synonym mit dem Terminus operative Risiken verwendet. Dies soll der Entwicklung Rechnung tragen, dass mit den Vereinbarungen zu Basel II im Risikomanagement auch neue (Begriffs-)Standards eingeführt wurden (vgl. *Hofmann 2002*).

10 Der Anteil ist abhängig vom konkreten Projektumfeld und den geforderten Kosteneinsparungen.