

# Remotearbeit und GuV optimieren durch Cloud BPO

---

Julia Bickel  
Daniel Larena Baumann  
Tillmann Dietrich  
Markus Frik  
Dr. Philipp Kleine Jäger

---

## Key Facts

- Cloud BPO ermöglicht Remotearbeit auf hohem sicherheitstechnischem und nutzerfreundlichem Niveau und erzielt signifikante Einsparungen
- Durch Covid-19-Maßnahmen erzwungene Remotearbeit führt in bisherigen IT-Infrastrukturen zur Überlastung, wodurch Effizienz und operativer Betrieb von Unternehmen eingeschränkt werden. Auslegungen in bisherigen IT-Architekturen auf annähernd 100% Last und Hochverfügbarkeit zeigen zudem hohe Fehleranfälligkeit und Kostenintensität
- Commodity Services durch interne Strukturen erbringen zu lassen ist mangels Skaleneffekten nur in Ausnahmefällen begründbar und häufig signifikant teurer als partiell höherqualitative Cloudangebote; dies gilt insbesondere dort, wo durch Prozessautomatisierung signifikante Effizienzpotentiale realisiert werden, eine Investition in eigene Automatisierung allerdings nicht rentabel ist
- Neben erhöhten Primärkosten sind zusätzlich Overheadkosten für Management und Querschnittsfunktionen (Controlling, HR, Finance usw.) zu betrachten, zudem ist ein vergleichbares Service- und Sicherheitsniveau nicht erreichbar. Ergänzend sind rare IT- Skills für unternehmenskritische Anforderungen blockiert
- Business Process Outsourcing inklusive einer einhergehenden Restrukturierung der IT ist die Basis für hochqualitative IT Infrastruktur und signifikante Kosteneffekte, zudem kann aktuellen den Anforderungen an IT-Sicherheit, IT-Verfügbarkeit und dynamische IT-Skalierbarkeit zeitnah entsprochen werden

# 1 Aktuelle Remotearbeit zeigt partiell mangelhafte Systemqualität, -auslegung und inadäquate Prozesse

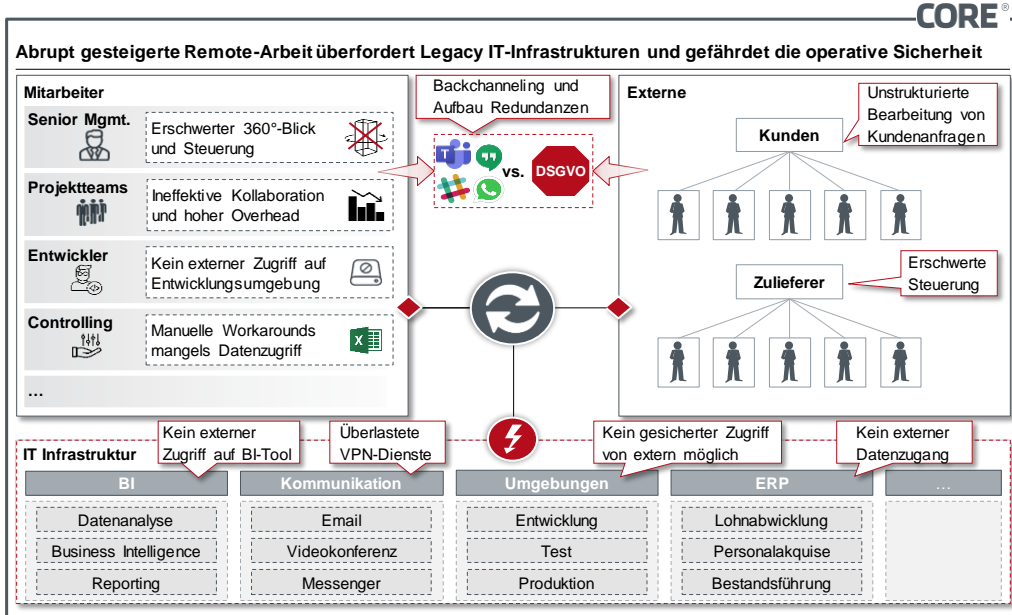


Abbildung 1: Branchenübergreifende Herausforderungen der Remotearbeit

Angesichts des durch Covid-19 Maßnahmen drastisch gesteigerten Volumens an Remotearbeit offenbaren sich in IT-Systemen und Prozessen vieler Unternehmen signifikante Schwachstellen. Diese zeigen sich unternehmensweit. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen unter verstärktem Kostendruck.

Festgestellt werden kann weiterhin, dass auch Unternehmensführungen oder das Senior Management unter erschwerten Bedingungen agiert. Beispielhaft wird auf die Nichtverfügbarkeit strategisch wichtiger Unternehmensdaten, bspw. aus Controlling, Finance, HR usw. in der notwendigen Aktualität, Granularität und Interaktivität verwiesen. Zugriffe über Remote-Lösungen wie bspw. VPN oder Citrix stellen hohe Performance- und Sicherheitsanforderungen, stellen sich aktuell als erhebliche Einschränkungen dar und können nur als kurzfristige Brückentechnologien betrachtet werden. Vergleichbare Einschränkungen betreffen viele Unternehmensbereiche, da nach wie vor die Verfügbarkeit unternehmensinterner IT Systeme standortabhängig ist bzw. sich entsprechende Zugänge nicht ohne erhebliche Aufwände auf 100 %-tige Abdeckung der Remote-Verfügbarkeit skalieren lassen.

Besonders kritisch ist aus Unternehmenssicht eine Beeinträchtigung der Interaktion und Kommunikation mit (End-)Kunden, Klienten und Zulieferern einzuschätzen. Das Fehlen hochautomatisierter sowie standort- und geräteunabhängig nutzbarer Kollaborationstools führt oftmals zu einem Ausweichen auf intuitive und einfach bedienbare Kanäle wie bspw. WhatsApp, Slack oder andere frei verfügbare Kollaborationstools. Diese Tools sind entweder nicht datenschutzkonform oder verstoßen mangels Berücksichtigung formeller Prozesse gegen andere externe und interne Richtlinien (z.B. Informationssicherheitsrichtlinien). Darüber hinaus wird die Nachvollziehbarkeit der Kommunikation beeinträchtigt und der organisatorische Aufwand durch den Aufbau redundanter Kommunikationsstrukturen erhöht.

Innerhalb von Abteilungen und Teams sind Kommunikationsprozesse nicht immer vollständig auf digitale Zusammenarbeit ausgelegt. Gewohnte Arbeitsabläufe werden hierdurch auf die Probe gestellt und weichen oft unkoordinierten und ineffizienten Prozessen. Zudem wird durch dezentrale Toolauswahl eine Vielzahl konkurrierender Werkzeuge angeschafft, die wechselseitig inkompatibel sind. Hohe Folgekosten sind zu konstatieren, da zum Zeitpunkt der Anschaffung aufgrund der Kurzfristigkeit keine Vollkostenbetrachtung vorgenommen wurde.

In Unternehmen, in denen IT einen signifikanten Beitrag zum Ergebnis liefert, bspw. weil die IT die primären Produktionsmittel darstellt, eskaliert diese Situation. Eingeschränkte oder verlangsamte Zugriffe auf Entwicklungs- und Produktionsumgebungen können mitunter Projekte und den operativen Betrieb vor existentielle Probleme stellen.

Fehlende Skalierbarkeit und Flexibilität des Systems führen darüber hinaus zu Systemüberlastung und -ausfällen, die zusätzlich die Mitarbeiter beeinträchtigen, die Produktivität verringern und im äußersten Fall die Aufrechterhaltung des operativen Betriebes gefährden. Etwaig in Reaktion hierauf deaktivierte Sicherheitsmaßnahmen erhöhen zusätzlich die Wahrscheinlichkeit für Cyberattacken und sonstige ungewollte Nebeneffekte und können Unternehmen erheblichen finanziellen und reputativen Schaden zufügen.

Organisationseinheiten wie Controlling, Finance oder HR-Abteilung, welche geschäftskritische Querschnittsfunktionen verantworten, können ihren Tätigkeiten nicht effizient nachgehen, wenn der Remotezugriff auf essenzielle Daten, beispielsweise aus ERP-Systemen, nur teilweise oder gar nicht möglich ist. Zusammenfassend ist somit eine zweckmäßige und effiziente Arbeitsumgebung nicht gegeben.

## 2 Business Process Outsourcing adressiert eine Vielzahl aktueller operativen Einschränkungen, zzgl. Skaleneffekten

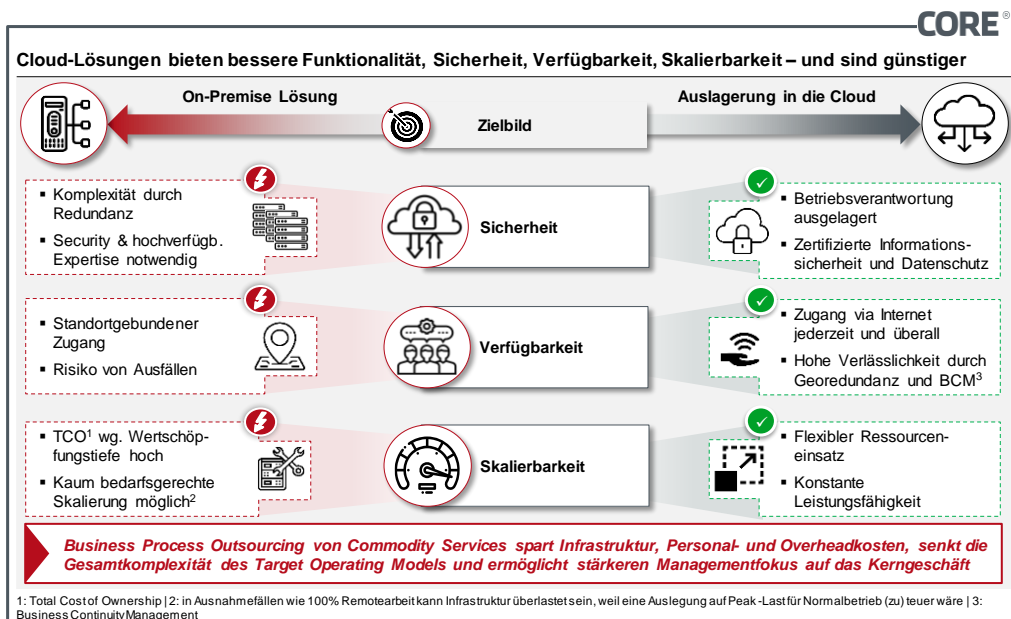


Abbildung 2: Vergleich der Umsetzungsmöglichkeiten zur Überwindung der Herausforderungen von Remotearbeit

Zur technischen Lösung der im vorherigen Kapitel skizzierten Herausforderungen ist eine Erneuerung der internen IT Infrastruktur angeraten. Der Fokus einer technischen Lösung sollte hierbei auf den Aspekten Sicherheit, Verfügbarkeit und Skalierbarkeit liegen. Es stellt sich die grundlegende Frage nach dem fundamentalen Betriebsmodell: leistet man sich weiterhin on-premise Infrastruktur inklusive der notwendigen Mitarbeiter oder werden die Optionen zur Auslagerung, von Infrastructure bis Software as a Service betrachtet?

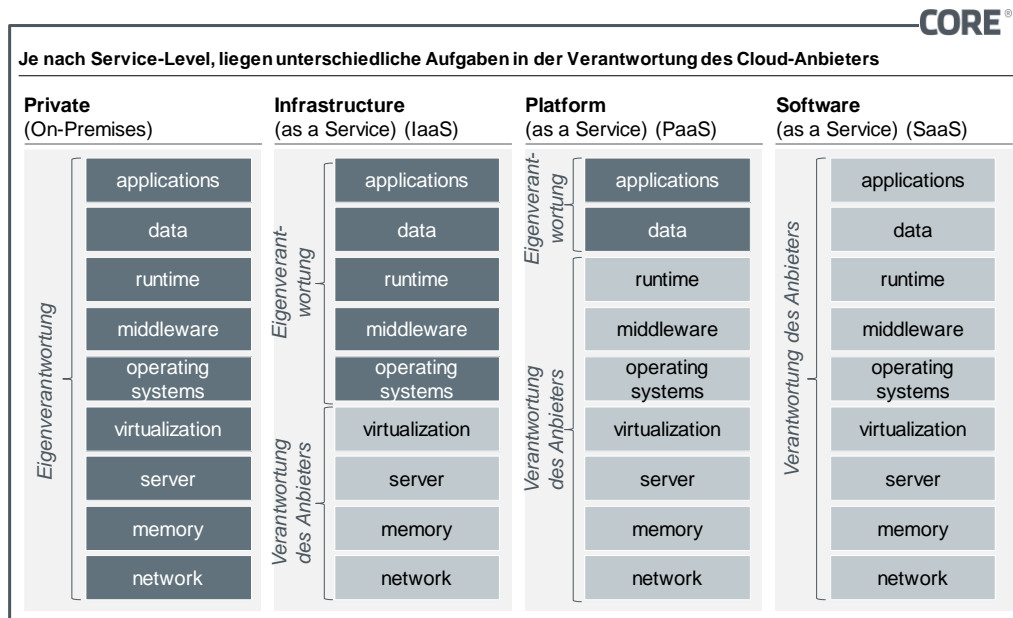


Abbildung 3: Cloud Service Modelle

On-premise Betrieb bedeutet, dass die IT Wertschöpfungskette in voller Tiefe aufgebaut wird und eine interne Abbildung aller Entwicklungs- und Betriebsthemen notwendig ist, von entsprechend ausgestatteten und abgesicherten Räumen angefangen über Hardware inkl. Netzwerk bis hin zu den verschiedenen darauf laufenden Softwareschichten und Applikationen. Weiterhin bedeutet on-premise, dass ITIL<sup>1</sup> Aspekte nicht nur im Management bedacht, sondern auch operativ durchgeführt werden sowie entsprechend qualifizierte Ressourcen in ausreichender Kapazität vorgehalten werden müssen.

Eine grundlegende Herausforderung ist die Auslegung der Ressourcen-Allokation, da eine Überprovisionierung (die bspw. auch Lastspitzen in der Remotearbeit abfangen kann) nur in wenigen Fällen wirtschaftlich ist. Eine flexible Skalierung von Hardware oder Netzwerken ist nicht ohne weiteres möglich. Alternativ wird signifikanter CapEx und OpEx Invest notwendig, der für Krisensicherheit sorgt, jedoch nur in sehr seltenen Fällen die Bereitstellung rechtfertigt – die resultierenden Kompromisse sind zudem oftmals unzufriedenstellend.

Business Process Outsourcing hingegen verlagert die Verantwortung für Kapazitätsmanagement sowie weitere Aspekte der Planung, Entwicklung und des Betriebs der Infrastruktur auf den Dienstleister. Allein durch Standardisierung und Skaleneffekte kann ein spezialisierter Anbieter

<sup>1</sup> Information Technology Infrastructure Library

üblicherweise entsprechende Services günstiger und in besserer Qualität anbieten – das gilt umso mehr, wenn wie im Fall von Hyperscalern nicht organisatorische, sondern technische Maßnahmen wie weitgehende Automatisierung den Betrieb sicherstellen. Der resultierende Preis ist insbesondere im Hinblick auf Sicherheit, Verfügbarkeit, flexible Skalierung usw. mit on-premise praktisch nicht zu erreichen.

Dazu kommt, dass insbesondere bei Software as a Service die Verantwortung für die benötigte Hardware und sonstige Infrastruktur wegfällt, entsprechende personelle Kapazitäten also nicht mehr vorgehalten werden müssen. Lediglich eine Retained Organization für Service Planung und Dienstleistersteuerung ist vorzuhalten. Im Idealfall ist eine nahezu komplette Unabhängigkeit von internen IT Strukturen möglich, da viele Cloudlösungen Self-Service Portale für Anwender bieten. Durch die standort- und geräteunabhängige Verfügbarkeit der Cloudlösungen entfallen viele weitere Einschränkungen von Legacy IT prinzipbedingt.

Business Process Outsourcing kann also nicht nur die Flexibilität und Servicequalität signifikant erhöhen und die Managementkomplexität reduzieren, sondern durch konsequente Umsetzung auch zu signifikanten Kosteneinsparungen führen. Dies wird möglich, da viele Teilaspekte des IT Betriebs nicht mehr operativ verantwortet werden müssen und mit der Einsparung entsprechender Kapazitäten der Overhead und Support Funktionen reduziert werden.

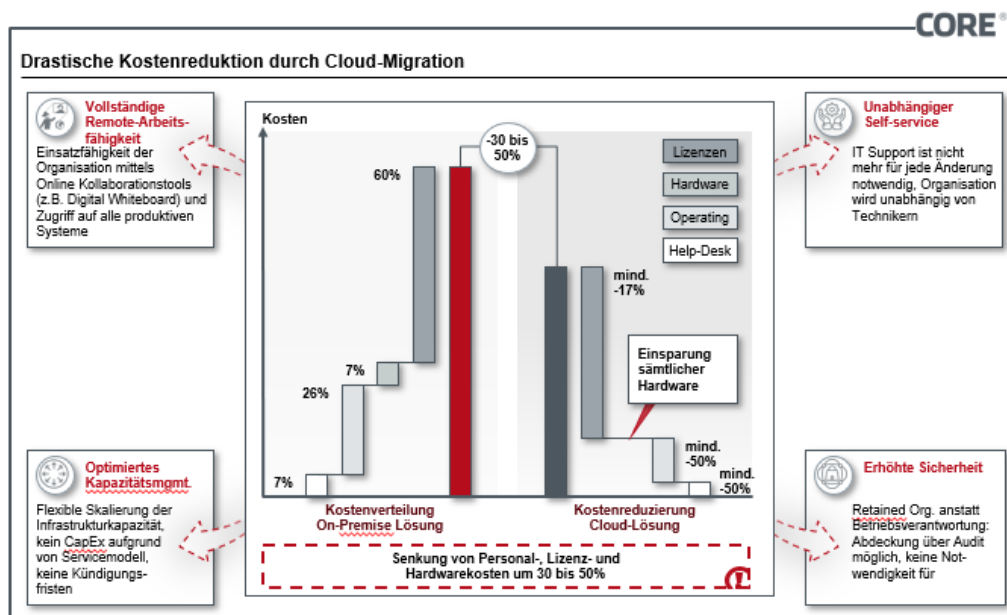


Abbildung 4: Vorteile der Auslagerung von IT Infrastrukturen in die Cloud

### 3 Cloudtechnologie-getriebenes Business Process Outsourcing bietet Grundlage für umfassende Restrukturierung

Cloudgetriebenes Business Process Outsourcing (BPO) bedingt neben einer technischen Umstrukturierung den Aufbau einer Retained Organisation. Diese definiert in Absprache mit allen

firmeninternen Nutzern Anforderungen an Services und Infrastruktur, plant die Zielkonfiguration und zeichnet für Sourcing und Dienstleistersteuerung verantwortlich.

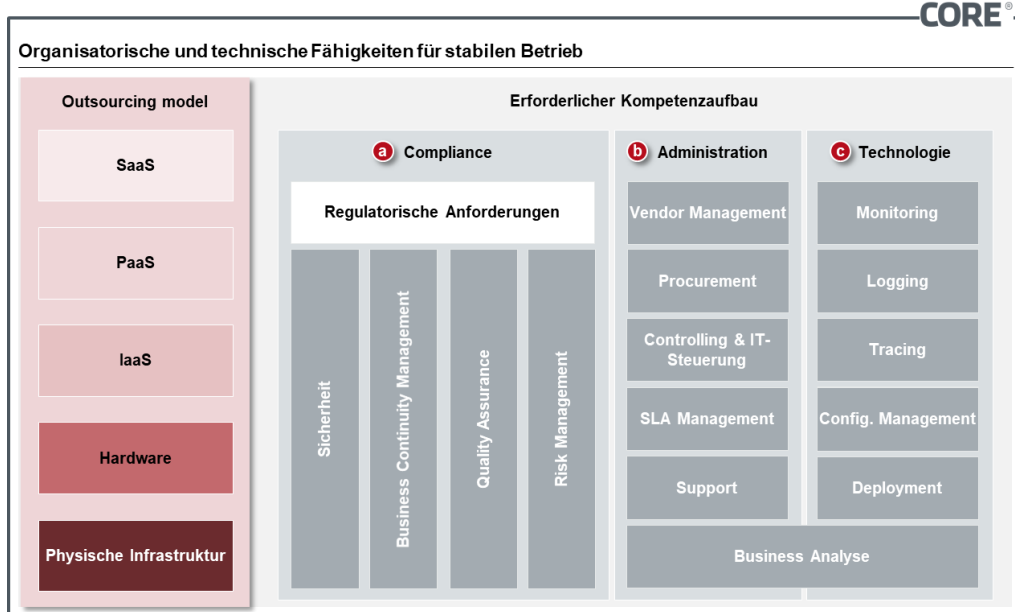


Abbildung 5: Aufbau einer Retained Organisation

Üblicherweise werden nach einer Umstrukturierung nur noch marktdifferenzierende Aktivitäten intern abgewickelt. Die Commodity Services werden regelmäßig unter der Prämisse klarer Kostenziele ausgelagert. Die Retained Organisation ist neben der Planung des Zielszenarios auch für die Steuerung und Überprüfung der Einhaltung von SLAs<sup>2</sup> und Compliancevorgaben verantwortlich.

Das Unternehmen konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen, das Management wird von irrelevanten Themen entlastet und die Organisation kann sich zielgerichteter am Markt positionieren.

Eine analoge Betrachtung fördert ähnliche Potentiale in weiteren Unterstützungsfunktionen wie bspw. HR und Finance zutage, für die inzwischen ebenfalls hochautomatisierte Cloudlösungen mit integrierten Controlling- und Reportfunktionen existieren. Diese Lösungen ermöglichen ähnlich gelagerte Restrukturierungen.

Zusammenfassend erhöht eine Auslagerung in die Cloud die Effektivität von Prozessen und damit die des Unternehmens. Gleichzeitig können signifikante Kosteneinsparungen realisiert werden.

#### 4 Komponentenweise Transformation sichert erhebliche GuV-Effekte und senkt zukünftige Projektkosten und -risiken

Für eine Migration stellt CORE ein Lösungskonzept vor, mittels dessen IT Infrastrukturen komponentenbasiert transformiert werden. Neben technischen Konzepten wird ein

<sup>2</sup> Service Level Agreement

standardisiertes organisatorisches Vorgehen gewährleistet. Dieses Vorgehen wurden in diversen Industriesegmente, wie bspw. Schiffs- und Anlagenbau über Finanzwesen, Professional Services und Medienbranche gehärtet.

Aus technischer Sicht lassen sich die Services bzw. Applikationen in vier Domänen unterteilen; Office Services für Kollaboration und Kommunikation, Geräte und Asset Management, ERP- und Supportsysteme sowie Entwicklungs- und Produktionsinfrastruktur. Die Anzahl und Art der Applikationen und Services innerhalb der Domänen kann mit gesteigerter Marktdifferenzierung auch zwischen Organisationen stärker divergieren.

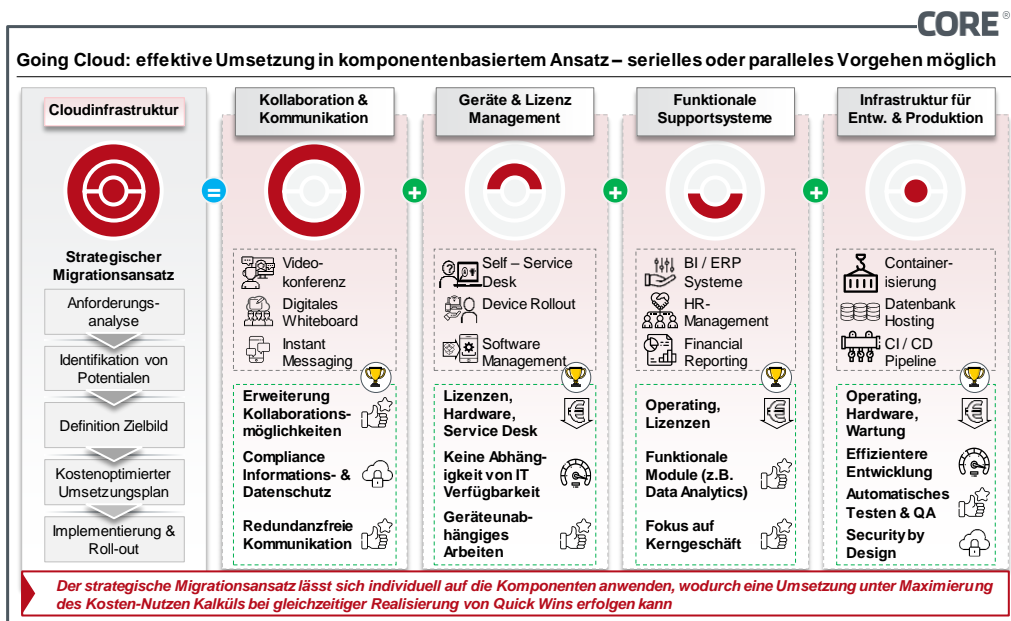


Abbildung 6: Komponentenbasierter Ansatz zur Umsetzung der Auslagerung in die Cloud

Die Vorteile eines cloudgetriebenen Business Process Outsourcing lassen sich vollständig realisieren, wenn die Transformation weitgehend abgeschlossen und notwendige organisatorische Anpassungen vorgenommen werden. Dazu gehört insbesondere die Ablösung operativer Supportfunktionen durch eine Retained Organisation, jedoch können alle Schritte auf sofortige Effekte ausgerichtet werden und jede Planungsdetaillierung muss konkretes Konsolidierungspotential aufweisen.



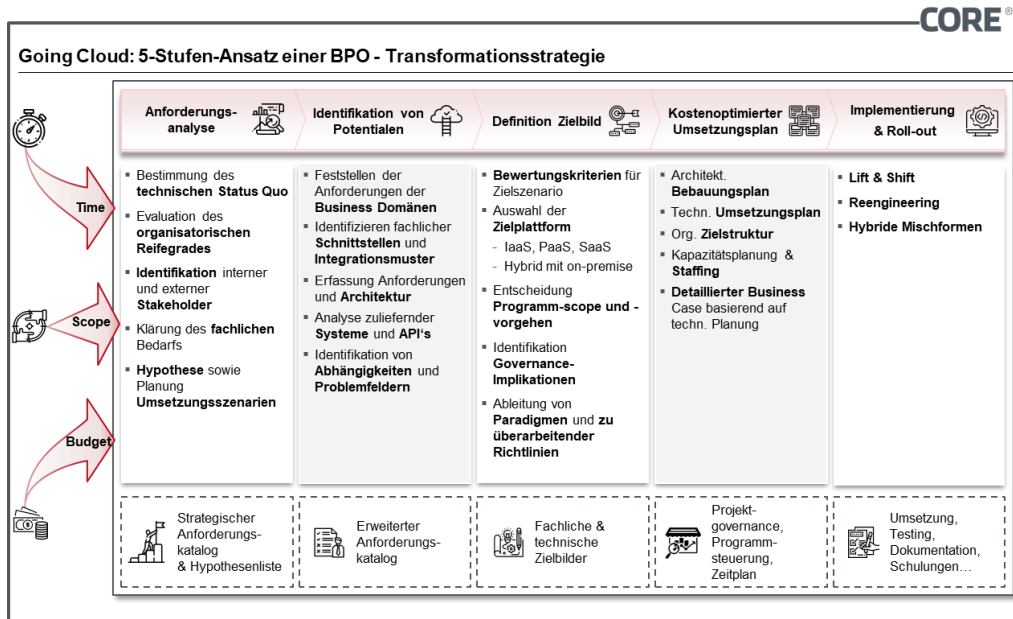


Abbildung 7: Adaptiertes strategisches Projektframework

In Abhängigkeit von Status Quo, Time, Scope und Budget muss eine Entscheidung für serielles oder paralleles Vorgehen getroffen werden, wobei inhaltliche und technische Abhängigkeiten (z.B. im Rechte- und Rollen-Konzept bzw. -Management oder in der Technik der Cloudplattform) zu beachten sind. Prinzipiell sind sowohl Big Bang als auch Stepwise Szenarios gangbar.

## 5 Fazit

Die Überlastung von IT Infrastrukturen durch Remotearbeit weist neben technologischen Defiziten auf dringend angeratene strukturelle Ertüchtigung hin und zeigt darüber hinaus allfällige organisatorische und prozessuale Anpassungen von Unternehmen an. Das Management sollte zeitnah handeln, um die Organisation nicht in einen Zustand rechtlich kritischer und nicht richtlinienkonformer Umgehungsmaßnahmen zu belassen, obwohl die operative Handlungsfähigkeit zurzeit keine andere Vorgehensweise ermöglicht. Zudem sind erzielbar hohe Kostenziele und strukturellen Maßnahmen zu realisieren bzw. vorzubereiten.

Zur Behebung technischer Defizite bietet sich eine komponentenbasierte Betrachtung und ein Projektvorgehen auf Basis der Gestaltung von Business Domänen für Cloud Business Process Outsourcing an. Hierdurch würde der operative Betrieb kurzfristig abgesichert und mittel- sowie langfristig Potentiale bei Kosten, Sicherheit und Resilienz gehoben. Über die technologische Dimension hinaus ergeben sich durch eine Cloud-Auslagerungen Chancen, bestehende strukturelle Schwachstellen zu optimieren. In diesem Kontext können sich Unternehmen durch BPO organisatorisch und prozessual effizienter aufstellen.

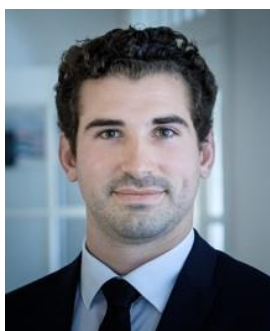
---

## 6 Autoren



**Dr. Philipp Kleine Jäger** ist Managing Partner von CORE und hat jahrzehntelange Management- und Entwicklungserfahrung in Finance & IT. Neben Greenfield Business Modellen und Business Process Reengineering beschäftigt er sich mit Kernbankensystemen für Aktiv- und Passivgeschäft sowie Accounting, Controlling, Reporting und Risk Management sowie mit cloud-nativen, skalierfähigen Distributed Microservice-Architekturen, innovativen Sourcingmodellen und gibt Vorlesungen in Computer Science, Lean Software Engineering und Datenbanktechnologie.

**Mail: [philipp.kleinejaeger@core.se](mailto:philipp.kleinejaeger@core.se)**



**Daniel Larena Baumann** ist Expert Associate bei CORE. Er hat einen Master in Business Administration an der University of North Florida und einen Master in Internationalem Management an der Technischen Hochschule Köln absolviert. Seine Schwerpunktthemen sind Produktentwicklung, Entwicklungssteuerung, Modeling, Prozessmanagement und strategische Konzeption. Seine Erfahrungen beziehen sich unter anderem auf die Koordination eines Design Thinking Prozesses zur Entwicklung eines neuen digitalen Produktes im Versicherungskontext und die Entwicklung eines neuen Kreditscoring-Systems für eine Mikrofinanzbank.

**Mail: [daniel.larena@core.se](mailto:daniel.larena@core.se)**



**Markus Frik** ist Transformation Associate bei CORE. Er hat seinen Master in technischer Volkswirtschaftslehre am Karlsruhe Institut für Technologie absolviert. Seine Schwerpunktthemen sind Bankenregulierungen nach CRR und KWG und Prozessdesign & Systemarchitektur in Banken (Financial/Regulatory Reporting). Markus' Erfahrungen beziehen sich unter anderem auf die Identifikation von Daten, Konzeption der Prozesse und Spezifikation von Schnittstellen zur Erfüllung statistischer Meldeanforderungen in Großbanken (AnaCredit und SHSG) und die fachliche Konzeption von Softwaremodulen für ein regulatorisches Meldewesen.

**Mail: [markus.frik@core.se](mailto:markus.frik@core.se)**



**Julia Bickel** ist Transformation Fellow bei CORE. Sie hat ihren Master in Maschinenbau an der Technischen Universität in Darmstadt absolviert. Ihre ersten Berufserfahrungen beziehen sich u.a. auf die Unterstützung bei der Projektplanung und -steuerung sowie im Anforderungsmanagement in den Bereichen Automotive und Maschinenbau.

**Mail: [julia.bickel@core.se](mailto:julia.bickel@core.se)**



**Tillmann Dietrich** ist Transformation Fellow bei CORE. Er absolvierte seinen MBA in High-Tech-Entrepreneurship in Barcelona und sammelte erste Erfahrungen als Online-Marketing-Manager. Seine Schwerpunktthemen umfassen agiles Projektmanagement, Fundraising, Marketing, Business Case Erarbeitung und Investor Relations. Er hat bereits Erfahrungen gesammelt in der Leitung eines Entwicklerteams für die Programmierung einer Plattform für digitale Magazine und der Konzeption und Berechnung von Businessplänen für Start-Ups.

**Mail: [tillmann.dietrich@core.se](mailto:tillmann.dietrich@core.se)**

---

CORE SE  
Am Sandwerder 21-23  
14109 Berlin | Germany  
<https://core.se/>  
Phone: +49 30 263 440 20  
office@core.se

COREtransform GmbH  
Am Sandwerder 21-23  
14109 Berlin | Germany  
<https://core.se/>  
Phone: +49 30 263 440 20  
office@core.se

COREtransform GmbH  
Limmatquai 1  
8001 Zürich | Helvetia  
<https://core.se/>  
Phone: +41 44 261 0143  
office@core.se

COREtransform Ltd.  
Canary Wharf, One Canada Square  
London E14 5DY | Great Britain  
<https://core.se/>  
Phone: +44 20 328 563 61  
office@core.se

COREtransform Consulting MEA Ltd.  
DIFC – 105, Currency  
House, Tower 1  
P.O. Box 506656  
Dubai | UAE Emirates  
<https://core.se/>  
Phone: +97 14 323 0633  
office@core.se