

Die nächste Evolutionsstufe des Outsourcings

Um die digitale Transformation voranzutreiben, brauchen Unternehmen auch eigenes, skalierbares Expertenwissen

Von Thomas Thalhofer, Benjamin Jahn und Antonia von Appen*)

Börsen-Zeitung, 8.5.2026

Outsourcing galt lange als Königsweg um IT-Aufgaben schnell und günstig auszulagern. Doch um ihre digitale Transformation – vor allem unter dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und Automatisierung von Prozessen – nachhaltig voranzutreiben, brauchen Unternehmen eigenes, skalierbares Expertenwissen. Genau hier setzt das Build-Operate-Transfer-Modell (BOTT) an. Ein externer Dienstleister errichtet und betreibt zunächst eine komplette Einheit (häufig in einem kostengünstigen Near- oder Offshore-Markt) und übernimmt im Rahmen eines Business-Prozess-Outsourcings (BPO) die Aufgaben, welche zuvor die Kundenorganisation inhouse erbracht hat. Nach einer definierten externen Betriebsphase überführt er den so aufgebauten, mit KI ertüchtigten und auf Effizienz getrimmten Betriebsteil in die Unternehmensstruktur des Auftraggebers. Anders als beim klassischen Outsourcing verbleiben Prozesse, Mitarbeiter und geistiges Eigentum am Ende nicht beim Auftragnehmer, sondern gehen über.

Standortvorteile gezielt nutzen

Insbesondere in Osteuropa oder Indien entstehen derzeit BOTT-Einheiten für Softwareentwicklung, Data Engineering, Accounting & Reporting oder sogar Compliance- und Risk-Funktionen. Dort treffen größere Talentpools auf deutlich niedrigere Personalkosten, was den Aufbau leistungsfähiger Teams beschleunigt und Einsparungen ermöglicht. Zugleich bieten Outsourcing-Dienstleister den Kundenunternehmen den Zugang zu internationalem Fachwissen in Bereichen wie AI-Readiness, Prozessoptimierung, Cloud-Infrastruktur oder Cybersecurity, welches nach der externen Betriebsphase (währenddessen der Outsourcing-Dienstleister seine Gewinne erzielt) dauerhaft im kundeneigenen Haus verankert werden kann.

Kunden können damit vor allem ihre „technical debt“ mit externer Hilfe beseiti-

gen. Denn der Modernisierungstau ist in großen Organisationen oft enorm – bei gleichzeitig wachsendem Kosten- und Konkurrenzdruck. Hier kann ein BOTT-Modell vielleicht den großen Wurf bringen, diesen Stillstand aufzubrechen. Die Komplexität von grenzüberschreitenden BOTT-Modellen aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in verschiedenen Jurisdiktionen, insbesondere bei Mitarbeitertransfers, wird meist durch die sich aus solchen Modellen ergebenden Chancen leicht ausgeglichen.

Ablauf in vier Phasen

BOTT-Projekte folgen üblicherweise einem Ablauf in vier Schritten. Die Build-Phase umfasst den Aufbau der externen Betriebsorganisation (einschließlich Gebäuden, Software- und Hardwarelandschaft, weiterer Infrastruktur und häufig auch Personalübernahmen vom Kundenunternehmen) aufgrund eines detaillierten Implementierungsplans mit klaren Meilensteinen, Leistungskennzahlen und Abnahmekriterien. Rechtlich empfiehlt sich aus Sicht des Kunden ein werkvertraglicher Ansatz, damit der Outsourcing-Dienstleister ein überprüfbares Ergebnis schuldet und nicht bloß „Best Efforts“. Zentral sind hier ferner die Mitwirkungspflichten des Kunden, deren Erfüllung für eine erfolgreiche Überführung oft zentral sein werden.

Es schließt sich die Operate-Phase an, die meist drei Jahre oder länger dauert. Der Auftragnehmer verantwortet den laufenden Betrieb, gesteuert über KPIs und Service Levels. Weil Teams des Auftraggebers im Vergleich zum klassischen Outsourcing typischerweise enger eingebunden werden, verlangt diese Phase eine besonders präzise vertragliche Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, um Streitigkeiten über Rechte und Pflichten zu vermeiden.

In der Transform-Phase, die parallel zur Operate Phase verläuft, werden Prozesse und Governance-Strukturen auf die Bedürfnisse des Auftraggebers zugeschnitten, Rollen neu verteilt und gegebenen-

falls moderne Automatisierungs- und KI-Bausteine integriert. Ziel der Transform-Phase ist der Aufbau einer leistungsfähigen Organisation mit optimierten Prozessabläufen, die sich nahtlos in die Unternehmensstruktur des Kunden einfügen lässt und geeignet ist, Kosten zu sparen und künftige Innovations sprünge umzusetzen.

„Gain-Share“-Mechanismen

Häufig werden die Parteien auch die finanziellen Benefits festlegen, die sie sich von der Zusammenarbeit versprechen und diese im Preismodell adressieren. Für den Kunden sind dies häufig die Effizienzgewinne und Einsparungen, die er von dem BOTT-Modell erwartet. Werden diese Erwartungen übererfüllt oder gemeinsame Optimierungsprojekte durchgeführt, kommen oft „Gain-Share“-Mechanismen zum Einsatz, welche die Parteien zur Aufteilung der erwirtschafteten Effizienzgewinne nutzen. Diese Mechanismen fördern auch die anhaltende Motivation des Dienstleisters.

Den Abschluss bildet die Transfer-Phase: Nun wechseln Infrastruktur, Verträge, Mitarbeiter und sämtliche Arbeits-

ergebnisse – inklusive des geistigen Eigentums – endgültig zum Auftraggeber. Damit der Dienstleister rechtlich durchsetzbar den tatsächlichen Projekterfolg schuldet, sind die vertraglichen Erfolgskriterien von Beginn an klar zu definieren. Besonders kritisch ist der vollständige Übergang des geistigen Eigentums. Jede Zeile Code, jede Dokumentation und jede Art von Know-how muss der Auftraggeber dauerhaft für sich sichern. Neben der Frage der Nutzbarkeit von erforderlicher Software, vor allem angepasster KI-Tools, ist auch der Transfer von Mitarbeitern und deren Know-how von entscheidender Bedeutung. Zur Sicherstellung ausreichender Mitarbeitertransfers können bei Bedarf Wechsel- oder Halteprämien, Retention Boni o.ä. vereinbart werden.

Trotz seiner Vorteile ist das BOTT-Modell kein Selbstläufer. Unklare Vertragsbestimmungen bergen das Risiko, dass sich Auftraggeber und Auftragnehmer in Krisenfällen gegenseitig die Verantwortlichkeit zuschieben. Hinzu treten Hürden bei grenzüberschreitenden Sachverhalten: Arbeitsrechtliche Besonderheiten, steuerliche Fragen und branchenspezifische Regulierungen können den Projekterfolg verhindern, wenn sie nicht frühzeitig adressiert werden.

Typische Fallstricke

Um Streitigkeiten bezüglich des geistigen Eigentums zu vermeiden, sind eindeutige Regelungen zur Entstehung, Übertragung und Nutzung sämtlicher Arbeitsergebnisse vorzusehen und durch konkrete Abnahmeklauseln zu ergänzen.

Ein weiterer Stolperstein ist die Transfer-Phase selbst. Nachdem in der Regel über Jahre erhebliche Investitionen geflossen sind, hängt der wirtschaftliche Erfolg des gesamten Projekts davon ab, dass der Übergang der Einheit reibungslos verläuft. Dies ist ebenfalls vertraglich entsprechend abzusichern. Zentral sind dabei vertragliche Regelungen, welche die ganze Betriebseinheit „zusammenhalten“. Dies kann neben der Übertragung von IP vor allem den Übergang von Schlüsselpersonen, aber auch Infrastruktur und sogar

Gebäuden beinhalten, um sicherzustellen, dass der Kunde tatsächlich eine funktionierende Einheit zurückerhält.

Arbeitsrechtliche Aspekte begleiten alle Phasen. Bereits beim Aufbau sind künftige Mitarbeitertransfers zu fixieren und mit Arbeitnehmervertretern abzustimmen. Später gilt es, Schlüsselkräfte in der Einheit zu halten. Bestehende Arbeitsverträge müssen ggf. aufgehoben und neue abgeschlossen oder ein Betriebsübergang gestaltet werden. Dem Risiko eines Know-how-Transfers durch Mitarbeiterabwanderung kann man vertraglich etwa durch Transfer-Workshops und nachvertragliche Wettbewerbsverbote begegnen.

Rückintegration statt Rückzug

Gelingt die reibungslose Übernahme, kann der Gewinn für das Kundenunternehmen beträchtlich sein: Das Unternehmen verfügt dann über ein eigenes, kosteneffizientes Kompetenzzentrum, das in enger Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Dienstleister entstanden ist und auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation zugeschnitten ist. Anders als beim herkömmlichen IT-Outsourcing endet BOTT somit nicht mit einem Rückzug des Dienstleisters oder einer Übertragung an einen Folge-Dienstleister, sondern mit der Integration einer produktiven, im Unternehmen verbleibenden Einheit.

Es zeigt sich, dass die technischen Möglichkeiten von KI und Automatisierung auch Outsourcing-Projekte radikal verändern. BOTT-Projekte sollen dabei den Technologiesprung ermöglichen, der in vielen Organisationen sonst Jahre dauern würden. Gleichzeitig ist das Ziel, technische Kompetenz im eigenen Unternehmen aufzubauen und damit die Abhängigkeit von kritischen Dienstleistern zu reduzieren, auch mit Blick auf die eigene, nachhaltige digitale Souveränität.

*) Dr. Thomas Thalhofer ist Partner und Co-Leiter der Praxisgruppe Digital, Dr. Benjamin Jahn ist Partner und Co-Leiter Employment, und Dr. Antonia von Appen ist Rechtsanwältin für Digitalrecht bei der Kanzlei Noerr.