

Gestaltung partnerschaftlicher Outsourcingbeziehungen

Eine Fallstudienreihe zur Beziehungsqualität zwischen
Finanzdienstleistern und ihren Providern

GESTALTUNG PARTNERSCHAFTLICHER OUTSOURCINGBEZIEHUNGEN

Eine Fallstudienreihe zur Beziehungsqualität zwischen
Finanzdienstleistern und ihren Providern

von

Daniel Beimborn, Stefan Blumenberg, Branimir Brodnik,
Clemens Gunne, Tim Weitzel, Stefan Wendt

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-926-6.

∞

ISBN-13: 978-3-8382-5926-0

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Über die Autoren



Daniel Beimborn, Wissenschaftlicher Assistent, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Daniel Beimborn ist Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Nach Abschluss seines BWL-Studiums an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main promovierte er am dortigen Institut für Wirtschaftsinformatik.

Dr. Beimborn ist Autor oder Koautor von über 30 wissenschaftlichen Artikeln sowie zwei Büchern zum Thema Prozessoptimierung, BPO und Business-IT-Alignment in Banken. Seine Forschungsaktivitäten umfassen zudem das Beziehungsmanagement in Outsourcingbeziehungen sowie den Geschäftswertbeitrag von Service-orientierten Architekturen.



Stefan Blumenberg, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Goethe-Universität Frankfurt

Stefan Blumenberg promoviert am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Frankfurt im Themenfeld „Erfolgsfaktoren für IT-Outsourcingbeziehungen – Wie lässt sich Beziehungsqualität operationalisieren und mit Hilfe welcher Mechanismen steuern?“.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre hat Herr Blumenberg als Assistent der Geschäftsführung bei dem Aufbau der interdisziplinären Forschungseinrichtung E-Finance Lab Erfahrungen im Bereich von Private-Public-Partnerships gesammelt. Freiberufliche Tätigkeiten als Berater ergänzen seine akademischen Erfahrungen.



Branimir Brodnik, Geschäftsführender Gesellschafter, microfin Unternehmensberatung GmbH

Branimir Brodnik ist Gründer und seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der microfin. Im Rahmen seiner bisherigen Tätigkeiten hat Herr Brodnik fundiertes Wissen und Erfahrungen in den Themen IT-Outsourcing (strategische Entscheidungen, Due Diligences und Transitionen), Projektmanagement, Service- und Account-Management sammeln können. Zuvor war Herr Brodnik bei einer Management-Beratung als Senior Berater in IT-Strategie-Projekten im Bankenbereich und bei einem deutschen Systemhaus als Entwicklungs- und Projektleiter für Systemintegrationen überwiegend im Versicherungssektor tätig. Bankfachliches Wissen kann Herr Brodnik in den Themen Kernbanksysteme und Kreditentscheidungsprozesse vorweisen. Herr Brodnik hat an der J.W. Goethe Universität in Frankfurt sein Studium der Informatik mit Nebenfach Medizin erfolgreich absolviert.



Clemens Gunne, Projektleiter, microfin Unternehmensberatung GmbH

Clemens Gunne ist ein erfahrener Projektleiter im Finanzdienstleistungsumfeld. Seine Expertise reicht von klassischer Software-Implementierung über Organisationsgestaltung bis hin zu strategischen Themen.

Herr Gunne ist gelernter Banker und studierte Volkswirtschaft. Sein „Know-how not just Knowledge“ sammelte er seit 1994 in verschiedenen Beratungshäusern. Prägend waren u. a. Coopers&Lybrand und CONTEXT; bei microfin hat er einige Sourcing-Projekte begleitet und gemeinsam mit der Universität Frankfurt die vorliegende Studie zur Wertigkeit der Beziehung beim IT-Outsourcing unternommen.



Tim Weitzel, Professor für Wirtschaftsinformatik, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Tim Weitzel ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen. Er leitet daneben die Outsourcing- und IT-Business-Alignment-Projekte am Institut für Wirtschaftsinformatik an der J. W. Goethe-Universität in Frankfurt.

Die Forschungsschwerpunkte von Prof. Weitzel liegen im Bereich Outsourcing, IT-Wertschöpfung und IT-Business-Alignment, Standards, E-HR und E-Finance. Er ist Autor über 100 wissenschaftlicher und technischer Veröffentlichungen sowie von 7 Fachbüchern.



Stefan Wendt, Projektleiter, microfin Unternehmensberatung GmbH

Stefan Wendt ist voll ausgebildeter Jurist, mit Zusatzausbildung im Bereich Betriebswirtschaftslehre. Er ist seit 2003 bei der microfin Unternehmensberatung als Senior Berater und Projektleiter beschäftigt. In den vergangenen Jahren war er vor allem innerhalb von Sourcing-Großprojekten in der Financial-Services-Branche erfolgreich für die Teilprojekte „Recht und Vertrag“ verantwortlich. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Legal Managements. Vor seinem Engagement in der microfin war Stefan Wendt in der Heyde AG als Vorstandsreferent tätig.

Zu seinen juristischen Spezialgebieten zählen vor allem das IT-(Vertrags-) sowie das Wirtschaftsrecht. Vor diesem Hintergrund hat Herr Wendt seine Arbeitsschwerpunkte u. a. in den Bereichen IT-Outsourcing und Service Level Management sowie in der Prozessgestaltung.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	1
1 Einführung.....	5
2 Forschungsmodell: Beziehungsqualität in Sourcing- Beziehungen	9
2.1 Stand der bisherigen Forschung.....	9
2.2 Vorstellung des Forschungsmodells.....	11
3 Durchführung der Untersuchung.....	17
3.1 Studiendesign	17
3.2 Übersicht über die Studienteilnehmer.....	19
4 Ergebnisse der Fallstudienreihe	23
4.1 Untersuchung der Finanzdienstleisterperspektive	23
4.1.1 Dimensionen der Beziehungsqualität	23
4.1.2 Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität.....	37
4.1.3 Outsourcingerfolg	54
4.2 Untersuchung der Providerperspektive	57
4.2.1 Dimensionen von Beziehungsqualität	57
4.2.2 Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität.....	77
4.2.3 Outsourcingerfolg	96
4.3 Gegenüberstellung der „Outsourcing-Pärchen“	97
4.4 Vergleich der FDL- und der Providerperspektive.....	110
5 Managementempfehlungen	121
5.1 Vorbereitung und Providerauswahl.....	122
5.2 Transition / Transformation.....	129
5.3 Steuerung und Betrieb.....	131
5.4 Beendigungsmanagement für das IT-Outsourcing	134
5.5 Zusammenfassende Beurteilung.....	134
6 Literaturverzeichnis.....	137
7 Anhang: Interviewleitfaden.....	141

Management Summary

*Outsourcingerfolg ist bestimmt durch **Vertragsqualität** und **Beziehungsqualität***

Was macht Outsourcing erfolgreich? Im Einklang mit der jüngeren Forschung und Praxiserfahrungen zeigt diese Studie, dass der Erfolg von Outsourcingprojekten neben der **Vertragsqualität** durch die **Beziehungsqualität** zwischen Outsourcer und Dienstleister bestimmt wird. Der Grund liegt darin, dass Verträge nicht alle Eventualitäten und Entwicklungen perfekt antizipieren können und die Gestaltung der Beziehung damit den Vertrag komplementiert und Flexibilität sowie das langfristige Wahren und Erreichen der eigenen Ziele ermöglicht. Entsprechend zeigt sich, dass erfolgreiche Outsourcer stets eine gute Outsourcingbeziehung aufweisen und aktives Beziehungsmanagement betreiben. Unklar bleibt bislang, was genau die Qualität einer Outsourcingbeziehung ausmacht und wie diese verbessert werden kann. Diese Studie konkretisiert die wichtigsten Dimensionen einer erfolgreichen Outsourcingbeziehung und zeigt effektive Maßnahmen, die Beziehungsqualität zu gestalten.

Ergebnisse

Diese Studie zeigt aufbauend auf der Outsourcingleteratur und einer von den Autoren durchgeführten ausführlichen Fallstudienreihe unter 18 Outsourcern und Dienstleistern die wichtigsten **Dimensionen einer erfolgreichen Outsourcingbeziehung**:

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1. Vertrauen | 6. Konflikt |
| 2. Kommunikationsqualität | 7. Konsens |
| 3. fachliches Verständnis | 8. Kongruenz |
| 4. Einflussmöglichkeit | 9. Flexibilität |
| 5. Commitment | 10. Nachsicht |

sowie effektive Maßnahmen, die Beziehungsqualität zu gestalten:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| a) Interaktionsstruktur | d) Vertragsgestaltung |
| b) formale Interaktion | e) Kontrollmechanismen |
| c) Informelle Interaktion | |

Die Dimensionen und Maßnahmen werden aus der Literatur und den Fallstudien hergeleitet, konkretisiert und dann in ihrer Beziehung zu Outsourcingerfolg sowohl aus Outsourcersicht als auch aus Dienstleistersicht beschrieben. Ausgewählte wichtige Ergebnisse sind:

Erwartungsmanagement ist wichtig: Insgesamt zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Outsourcingerfolg. Ohne eine gute Beziehungsqualität kann kaum ein hoher Outsourcingerfolg erreicht werden. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer gezielten Gestaltung und Pflege der Beziehungsqualität. Eine zentrale Maßnahme ist dabei ein aktives Erwartungsmanagement. Geeignete Maßnahmen sind u. a. Roadshows der Anbieter auch und gerade in späteren Phasen der Dienstleistungsbeziehung, die in diesem Zusammenhang auch helfen, beidseitige Erwartungen in Einklang zu bringen. Im Rahmen eines aktiven Erwartungsmanagements ist es auch wichtig, dass Service Level Agreements (SLAs) nicht nur formuliert, sondern vor allem bei den internen IT-Kunden auch bekannt sind. Hier wird deutlich, dass Beziehungsmanagement die Abstimmung formaler (SLAs) und informeller Aspekte (Wissen um SLAs zum Ermöglichen von Vertrauen in IT-Dienste) beinhalten muss.

Vertrauen und Kontrolle sind komplementär: Etwas unerwartet zeigt sich, dass stringente Kontrolle keinesfalls Vertrauen verhindert sondern erst ermöglicht und unterstützt. So ermöglicht die Objektivierung der Leistungsgüte den Abbau von Misstrauen und ist somit wichtiger Bestandteil des Erwartungsmanagements. Diese „Objektivierung von Bauchgefühlen“ bei internen IT-Kunden des Outsourcers war bei intern erbrachter IT kaum möglich, weswegen die Auslagerung dann auch durch diese Nutzergruppe als Fortschritt gesehen werden kann.

Kaum Leistungsverfall im Zeitablauf: Im Kontrast zu Befürchtungen des schleichenden Leistungsverfalls im Zeitablauf berichten fast alle befragten Unternehmen und Dienstleister, dass die Qualität der erbrachten IT-Leistungen während der Outsourcingbeziehung zunimmt. Der Grund ist, dass Lern- und Routinisierungsgewinne die schwierige Transition („Tal der Tränen“), die etwa ein Jahr dauert, ablösen.

Informelle Kommunikation muss ermöglicht werden: Da informelle Kommunikation effektiv Beziehungsqualität steigern kann, sollte diese ermöglicht werden. Dies kann zuvorderst über räumliche Nähe geschehen, z. B. durch die Etablierung eines Providermanagementbüros im Haus des Kunden als kontinuierlich besetzte Anlaufstelle, was dann zu Flurgesprächen, gemeinsamen Mittagessen und freundschaftlichen Beziehungen führen kann.

Abgestimmte Eskalationen vereinbaren: Ein weiterer Erfolgsfaktor zwischen Vertrag und gelebter Beziehung ist die Einigung auf „abgestimmte Eskalationen“, indem Schlüsselfiguren auf beiden Seiten ein (auch inoffizielles) Verfahren festlegen und leben, das es ermöglicht, auf Augenhöhe zu klären, was, wann, warum und wie eskaliert wird. Damit bekommt der Dienstleister die Chance, lösungsorientiert zu agieren statt eigenes Management zu „besänftigen“.

Die Fallstudien zeigen auch interessante **Detailbeobachtungen**, so zum Beispiel dass Kapitalverflechtungen zwischen Outsourcer und Dienstleister bemerkenswerte ungewünschte Nebeneffekte haben können. In einem Fall konnte durch eine Neubesetzung einiger Schlüsselstellen (unabhängig von beobachteten Problemen) sowie eine Kapitalentflechtung ein katastrophales Vertrauensverhältnis normalisiert werden.

1 Einführung

Seit die Firma Kodak 1989 ihre gesamte Informationstechnologie (IT) an einen externen IT-Dienstleister (Provider) ausgelagert hat, ist das Themenfeld Outsourcing sowohl für Wissenschaftler als auch für Unternehmen in der Industrie durchgängig von Interesse (Dibbern et al. 2004) gewesen. Viele Unternehmen haben seit dieser vielzitierten Outsourcingentscheidung einen ähnlichen Weg eingeschlagen und ihre gesamte IT oder zumindest Teile davon ausgelagert. Die Motivation hinter Outsourcingentscheidungen ist sehr vielschichtig, lässt sich aber im Wesentlichen durch zwei Phänomene erklären (Lacity und Willcocks 2001). Veränderte Geschäftsstrategien, die eine Abkehr von monolithischen Unternehmensstrukturen hin zur Konzentration auf die Kernkompetenzen beinhalten, erzeugen bei vielen Unternehmen ein Interesse am Outsourcing (Lacity und Willcocks 2001) der IT, da diese von vielen Unternehmen nicht als eine ihrer Kernkompetenzen angesehen wird. Daneben führt der oft unklare Beitrag, den die IT zur Gesamtwertschöpfung beisteuert, in Kombination mit erheblichen Kosten für die IT bei vielen Entscheidungsträgern dazu, eine Kostenreduktion sowie eine Erhöhung der Kostentransparenz über IT-Outsourcing erreichen zu wollen (Dibbern et al. 2004).

Eine Entscheidung zu Gunsten eines IT-Outsourcing zieht verschiedene Phasen nach sich, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

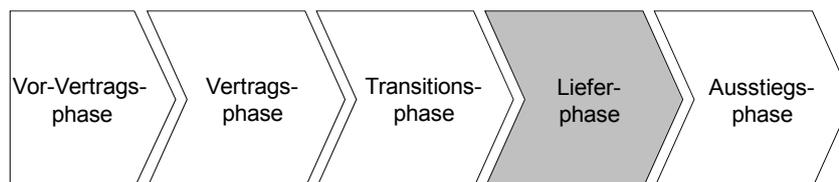


Abbildung 1. Outsourcingphasen (Quelle: Dibbern et al. 2004)

Die vorliegende Studie konzentriert sich ausschließlich auf die Lieferphase des Outsourcing, in der der Provider die in den vorherigen Phasen vorbereiteten Leistungen erbringt. In dieser Phase sind andere Fragestellungen relevant als in den vor- oder nachgelagerten Schritten, in denen es z. B. um die Providerauswahl oder die Frage eines Betriebsüberganges geht.

Die Kernfrage innerhalb der Lieferphase ist die optimale Steuerung des Providers (Clark et al. 1998; McFarlan und Nolan 1995), die durch zwei Ansätze beantwortet wird. Einerseits werden üblicherweise in Verträgen die gegenseitigen Leistungsverpflichtungen festgelegt (Bakos und Brynjolfsson 1993). Andererseits erfordert das Funktionieren einer Outsourcingbeziehung die tagtägliche effektive Zusammenarbeit beider Unternehmen auf einer Beziehungsebene. Der erste Ansatz (Vertragsmanagement) ist in der wissenschaftlichen Literatur in den letzten Jahren detailliert untersucht worden (Gellings 2007; Gellings und Wüllenweber 2006; Kern und Willcocks 2000a; Lacity und Hirschheim 1993b). Besonderes Interesse lag u. a. darin, die für einen Outsourcingvertrag notwendigen Elemente zu definieren und deren Auswirkungen auf den Outsourcingerfolg zu untersuchen (Anderson und Dekker 2005; Gellings 2007).

Die wissenschaftlichen Untersuchungen zu den Beziehungselementen, die sich im Gesamtkontext der Providersteuerung, verglichen mit den vertraglichen Regelungen, als bedeutender für den Outsourcingerfolg herausgestellt haben (Wüllenweber et al. 2008), beschränken sich im Wesentlichen auf sehr abstrakte und hauptsächlich konzeptionelle Arbeiten. Zwar haben Grover et al. (1996) die Bedeutung einer guten Beziehung zwischen auslagernden Unternehmen und deren Provider auf den Outsourcingerfolg beschrieben, ohne dass allerdings in den nachfolgenden Jahren versucht wurde, das abstrakte Element der Beziehungsgüte zu operationalisieren (abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen (Goles und Chin 2005; Lee und Kim 1999)). Aufbauend auf diesen ersten Arbeiten ist das Ziel der vorliegenden Studie die Identifikation und Operationalisierung von Dimensionen der Beziehungsqualität und deren Einflussfaktoren sowie deren Auswirkung auf den Outsourcingerfolg in der Finanzdienstleistungsindustrie in Deutschland.

Basierend auf einem theoretischen Modell wurden dazu im Rahmen einer Fallstudienreihe acht Banken sowie zehn Provider befragt. Als Ergebnis zeigt sich, dass erfolgreiche Outsourcer stets eine gute Outsourcingbeziehung aufweisen und aktives Beziehungsmanagement betreiben. Dabei ist ein gutes Erwartungsmanagement von besonderer Bedeutung, um beidseitige Erwartungen in Einklang zu bringen. Etwas unerwartet zeigt sich, dass stringente