

# Outsourcing

## Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit

Herausgegeben von

Dr. Wilfried Köhler-Frost

Mit Beiträgen von

Uwe Bergweiler, Thomas Besthorn, Werner Dieckmann,  
Michael Eberhardt, Dr. Markus Feidicker,  
Professor Dr. Walter Gora, Berthold Heinz,  
Dr. Hartmut Horchler, Dr. Wilfried Köhler-Frost,  
Mathias Lingnau, Dr. Alexander G. Mayer, Christian Oecking,  
Dr. Joachim H. Rybol, Eva Maria Scheid, Thomas Söbbing,  
Ekkehard Spieth, Harald Stamm, Jürgen Stauber,  
Bülent Uzuner, Dr. Thomas Westerhoff

5., vollständig neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

1. Auflage 1993
2. Auflage 1995
3. Auflage 1998
4. Auflage 2000
5. Auflage 2005

**ISBN 3 503 08375 8**

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht  
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Mercedes Druck, Berlin

## Vorwort des Herausgebers

In dieser 5. Auflage haben wir das Thema „Kundenzufriedenheit bei Outsourcing-Partnerschaften“ als Schwerpunkt gewählt. Anlass dazu waren die Ergebnisse nationaler und internationaler Studien, die über zunehmende Unzufriedenheit der Outsourcing-Kunden berichten. Insbesondere die Probleme in der Zusammenarbeit der Beteiligten bei langen Vertragslaufzeiten stehen häufig im Vordergrund der Kritik. Wie stellen sich die Provider diesem Problem, welche Vermeidungsstrategien wurden entwickelt? Dies sind die zentralen Themen dieser Auflage.

Zielgruppen dieses Buches sind Personen, die mit der Überprüfung von Outsourcing-Verträgen beschäftigt sind, aber auch Unternehmen, die Outsourcing-Optionen derzeit in Erwägung ziehen. Ihnen soll dieses Buch wertvolle Informationen für ihre Entscheidungsvorbereitung an die Hand geben.

In den letzten Jahren hat sich das Geschäftsfeld IT-Outsourcing – verglichen mit den ersten Projekten zu Anfang der 80er Jahre – sowohl quantitativ als auch qualitativ verändert: quantitativ sowohl vom Marktvolumen her wie auch in Bezug auf die Volumina der einzelnen Engagements, qualitativ in Bezug auf Komplexität der einzelnen Projekte und auf die Beziehungen zwischen den Beteiligten und deren Handhabung insbesondere im Zuge längerer Vertragslaufzeiten.

Im Gegensatz zum Beginn des Outsourcing-Booms, der in der Regel durch eine einfache Lieferanten-Kundenbeziehung geprägt war, haben sich die Geschäftsbeziehungen heute in Richtung Partnerschaften auf der Grundlage von Win-win-Situationen entwickelt. Häufig sind heute neue Partnerschaften durch eine unternehmensübergreifende Verzahnung der IT oder der Geschäftsprozesse geprägt. Um so gravierender ist die Bedeutung einer gemeinsamen Organisation und ein wohldurchdachtes Beziehungsmanagement.

Mit diesen Themen befassen sich 17 hochkarätige Kolleginnen und Kollegen, Betriebswirte, Informatiker, Ingenieure und Juristen, die dazu gewonnen werden konnten, sich mit Beiträgen zu diesem Thema am Gelingen dieses Buches zu beteiligen.

Ihnen gilt mein Dank.

Dr. Wilfried Köhler-Frost

Berlin, im Oktober 2004

# Inhalt

<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	5
DR. WILFRIED KÖHLER-FROST	
<b>Management Abstract</b> .....	11
DR. JOACHIM H. RYBOL	
<b>Kundenzufriedenheit durch institutionalisiertes Beziehungs-Management</b> .....	15
1 Geschäftliche Partnerschaften und ihre Beziehungskrisen .....	15
2 Das Prinzip Governance .....	17
2.1 Governance Design-Kriterien .....	18
2.2 Governance-Organisation .....	21
2.3 Prozesse und Abläufe .....	24
2.4 Partnerschaftliche Grundregeln und Beziehungs-Protokolle .....	25
3 Implementierung einer guten Beziehungs-Governance .....	30
3.1 Methodische Beratungsansätze .....	30
3.2 Governance-Implementierung und Beziehungsaufbau .....	32
3.3 Überprüfung der Beziehungsqualität und Optimierungsansätze .....	33
4 Fazit .....	34
DIPL.-ING. CHRISTIAN OECKING und DR. THOMAS WESTERHOFF	
<b>Erfolgsfaktoren langfristiger Outsourcing-Beziehungen</b> .....	35
1 Ein ganzheitlicher Ansatz für Outsourcing-Projekte .....	35
2 Der Wert von Outsourcing und abgeleitete Ziele .....	37
2.1 Der Wert von Outsourcing .....	37
2.2 Die Ziele eines Outsourcing-Projekts .....	38
3 Das Erstellen eines Outsourcing-Vertrags .....	39
3.1 Variationen im Outsourcing .....	39
3.2 Anwendungsbereiche im Unternehmen .....	41
3.3 Die Vielfältigkeit der Unternehmenssituationen .....	42
3.4 Ziele der Unternehmenstransformation .....	43
3.5 Der Vertragsentwurf .....	44
4 Das Beherrschen von Komplexität .....	45
4.1 Das Management von Outsourcing-Projekten .....	45
4.2 Das Outsourcing Framework .....	45
5 Das Leben einer Outsourcing-Partnerschaft .....	46
5.1 Customer Value Awareness als Grundprinzip .....	46
5.2 Innovation und Flexibilität .....	47
5.3 Vertrauen und Kontrolle .....	49
6 Schlusswort .....	51
MICHAEL EBERHARDT	
<b>Kundenzufriedenheit im IT-Outsourcing</b> .....	53
1 Einleitung .....	53
2 IT-Outsourcing und zufriedene Kunden .....	53
2.1 Was ist Kundenzufriedenheit? .....	53
2.2 Was bedeutet Kundenzufriedenheit im IT-Outsourcing? .....	54
2.3 Kundenzufriedenheit als Basis der Geschäftstätigkeit .....	54
3 Spannungsfeld Kundenzufriedenheit und Outsourcing .....	55

3.1	Definierte Zusammenarbeit	55
3.2	Individuelle Erwartungen	56
3.3	Technik und Mensch müssen zusammen sprechen	59
3.4	Gute Referenzen – der Schlüssel zum Neukundengeschäft	59
4	Fazit – von der Zufriedenheit zur Überzeugung	60

DR. HARTMUT HORCHLER

	<b>Customer Value im digitalen Wertschöpfungsnetz – eine doppelte Herausforderung für ICT-Outsourcing-Unternehmen</b>	61
1	Kundenzufriedenheit – für Kunden Werte schaffen	61
2	Service Management in globalen und digitalen Wertschöpfungsnetzen	64
3	Die Bedeutung des SLA-Management für die Kundenzufriedenheit	66
4	Der Service Quality Indikator (SQI)	71
5	Managed business flexibility – Meilenstein der ICT-Partnerschaft	72

THOMAS SÖBBING

	<b>Vertragsgestaltung und Vertrags-Management zur Sicherung der Kundenzufriedenheit bei IT-Outsourcing und BPO-Projekten</b>	77
1	Einleitung	77
2	Grundlagen	78
3	IT-Outsourcing-Vertragswerk	80
3.1	Aufbau	80
3.2	Laufzeit	82
3.3	Rahmenvertrag	83
3.4	Übernahmeverträge	84
3.5	Leistungsverträge	87
3.6	Sonstige Verträge	94
4	BPO-Vertragswerk	95
4.1	Besonderheiten des BPO-Vertragswerkes	95
4.2	Leistungsbeschreibung: Geschäftsprozesse	97
4.3	Datenschutz	97
5	Vertrags-Management	98

MATHIAS LINGNAU und JÜRGEN STAUBER

	<b>Erfolgreiches IT-Outtasking durch Kostensenkung, Qualitätsmanagement und Innovationspartnerschaft</b>	100
1	Marktentwicklung und Herausforderungen	100
2	Kostensenkungspotenzial durch Outsourcing	102
2.1	Potenzialabschätzung	102
2.2	Kostenhebel eines Dienstleisters	104
2.3	Weitergehende Ansatzpunkte zur Kostenoptimierung	105
3	Qualitätsmanagement im Outsourcing	106
3.1	Qualitätskriterien und Leistungssteuerung	106
3.2	Ansatzpunkte zur Qualitätssteuerung	107
4	Innovative Weiterentwicklung von Betriebssituationen	110

PROF. DR. WALTER GORA und EVA MARIA SCHEID

	<b>Innovative Outsourcing-Beispiele aus der Praxis</b>	114
1	Einleitung und Motivation	114
2	Marktzahlen	114
3	Gründe für Outsourcing-Projekte	115
4	Struktur des Outsourcing	116
4.1	Struktur von IT-Dienstleistungen	116
4.2	Partnerschaftsmodelle	117
4.3	Vertragsmodelle	118
5	Beispiel Südastralien	119

5.1 Zielsetzung	119
5.2 Wissenschaftliche Begleitung	120
5.3 Wirtschaftliche Auswirkungen	120
5.4 Kostenersparnis für die Regionalregierung	123
6 Business Process Outsourcing	125

UWE BERGWEILER und BERTHOLD HEINZ

<b>Erfolgreiches Service Management beim IT-Outsourcing – der Schlüssel für zufriedene Kunden</b>	126
1 IT-Outsourcing: Kosten kappen – Kompetenz konzentrieren	126
2 IT-Outsourcing mit Kostenmaß	127
3 Aktives Service Management	127
4 Prozessorientierung	131
5 Erhöhung der Dienstleistungsqualität	139
6 Den Rücken freihalten durch IT-Outsourcing bei der Walbusch GmbH & Co	145

WERNER DIECKMANN

<b>Den Kunden verstehen: Kundenorientierung im IT-Outsourcing-Geschäft</b>	148
1 Erfolgsfaktor Dienstleistung	148
1.1 Produktqualität – ein Argument von gestern?	148
1.2 Die IT-Perspektive: Dienstleistung statt Verkauf	149
1.3 IT-Outsourcing – Paradies für Dienstleister?	151
2 Kundenorientierung durch Outsourcing – ein Beispiel aus der Energiebranche	154
2.1 Wettbewerb und Kostendruck – die Situation auf dem EVU-Markt	154
2.2 IT-Outsourcing als strategische Option für EVU	156
2.3 Billing – Outsourcingpotenzial und Chance für die Kundenorientierung	157

THOMAS BESTHORN

<b>Selektives IT-Outsourcing – mehr Flexibilität und Freiheit für den IT-Leiter</b>	162
1 Outsourcing – kein neues Thema	162
1.1 IT-Outsourcing – Erwartungen und Vorgehensweise	162
2 Verschiedene Arten des IT-Outsourcing	163
2.1 Outsourcing kompletter Geschäftsprozesse	163
2.2 IT-Outsourcing: Drei-Ebenen-Modell	163
2.3 Auslagerung des Managements von Anwendungen und Infrastruktur	164
2.4 Outsourcing der gesamten IT	164
2.5 Gezieltes Auslagern einzelner Aufgaben	164
3 Primäre Vorteile durch Outsourcing	169
4 Auswahl des richtigen Dienstleisters	171
4.1 Spezialfall: unabhängige Software-Hersteller (ISV) als Dienstleister	171
5 IT-Outsourcing – das neue Werkzeug des CIO	172

DR. ALEXANDER G. MAYER

<b>Prozessanalytische Betrachtung von Outsourcing-Projekten – Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch planerische Integration der Kooperationsphasen-Charakteristika</b>	175
1 Kooperationstheoretische Grundlagen	175
2 Darstellung der Kooperationsphasen	177
2.1 Aktivierungs-Phase	177
2.2 Startup-Phase	180
2.3 Design-Phase	183
2.4 Implementierungs-Phase	185
2.5 Betriebs-Phase	187
2.6 Breakup-Phase	188
3 Fazit	189

DR. MARKUS FEIDICKER und HARALD STAMM

<b>Mit Outsourcing zum Adaptive Enterprise – Anpassbare IT-Infrastruktur verschafft Unternehmen dauerhaften Erfolg</b> .....	194
1 Agilität – die neue Herausforderung für Unternehmen .....	194
1.1 Anforderungen an moderne Unternehmen – der Wandel als Konstante .....	194
1.2 Anforderungen an die IT – der Wandel als Konstante .....	195
2 Die Adaptive Enterprise-Strategie von HP – den permanenten Wandel beherrschen .....	196
3 Outsourcing als Katalysator für den erfolgreichen Unternehmenswandel .....	197
3.1 Vom Outtasking zum strategischen Outsourcing .....	197
3.2 Aspekte des Off- und Nearshoring .....	197
3.3 Entscheidungskriterien für Outsourcing .....	198
3.4 Die richtige Partnerwahl .....	198
3.5 Outsourcing vor dem Hintergrund beständigen Wandels .....	199
4 Adaptive Services .....	199
4.1 Effektives und effizientes Change Management .....	199
5 Auf die Methodik kommt es an: IT-Governance .....	200
5.1 IT-Governance-Modell von Gartner .....	200
5.2 Konzentration auf Kernkompetenzen .....	200
5.3 Ausgangspunkt – die Definition von Schnittstellen .....	201
5.4 Governance – das A und O auch beim Outsourcing .....	202
5.5 IT-Governance in der Praxis .....	203
6 Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit .....	205
6.1 Die Strategie geht auf – Beispiele aus der Praxis .....	206
<b>BÜLENT UZUNER und EKKEHARD SPIETH</b>	
<b>Kundennahes Outsourcing</b> .....	208
1 Der Anfang bestimmt den Weg .....	208
1.1 Ein Ausflug in die Vergangenheit .....	208
1.2 Die Evolution im Outsourcing .....	209
2 Der erste Schritt für ein erfolgreiches kundennahes Outsourcing .....	209
3 Modelle des kundennahen Outsourcing .....	210
3.1 Outsourcing als integraler Bestandteil des Unternehmens .....	210
3.2 Der Outsourcing-Anbieter als Partner des Unternehmens .....	211
4 Organisatorische Änderungen durch kundennahes Outsourcing .....	212
4.1 Aufgaben von heute und morgen einer IT-Abteilung .....	212
4.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten .....	213
5 Technologie im kundennahen Outsourcing .....	214
5.1 Technologiewechsel in der Infrastruktur .....	214
5.2 Technologiewechsel im Bereich BPO .....	215
6 Zusatzleistungen kosten viel .....	215
7 Die Philosophie .....	216
<b>Selbstdarstellung der beteiligten Häuser</b> .....	217
BTC AG .....	217
CC CompuNet .....	218
EDS .....	218
Hewlett-Packard (HP) .....	219
IBM Deutschland GmbH .....	220
rku.it GmbH .....	220
SAP Hosting AG & Co. KG .....	221
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG .....	221
Steria GmbH .....	222
TDS Informationstechnologie AG .....	223
T-Systems .....	223
<b>Autorenporträts</b> .....	225