Gero Weimer

Service Reporting im Outsourcing-Controlling

Eine empirische Analyse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters

GABLER

RESEARCH

Gero Weimer

Service Reporting im Outsourcing-Controlling

GABLER RESEARCH

Gero Weimer

Service Reporting im Outsourcing-Controlling

Eine empirische Analyse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Stefan Seuring

GABLER RESEARCH

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.

Dissertation Universität Kassel 2008
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Tag der Disputation: 28.11.2008

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Viktoria Steiner

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1541-2

Geleitwort

Outsourcing gehört zu den Begriffen, die sobald sie fallen, eine Reihe von durchaus gegensätzlichen Reaktionen, sowohl unter Wissenschaftlern als auch unter Praktikern hervorrufen. Mit der Entscheidung einen bestimmten Geschäftsprozess aus dem Unternehmen heraus zu einem Serviceprovider zu verlagern, gehen in der Regel vor allem die Erwartungen einher, dass dieser Service dann günstiger genutzt werden kann. Die tatsächlichen Wirkungen solcher Outsourcing-Entscheidungen sind ein bisher sehr wenig untersuchtes Themengebiet. Noch mehr gilt dies für die Steuerung und Überwachung des Outsourcing-Anbieters. Outsourcing-Controlling gehört zu den bisher kaum bearbeiteten Forschungsfeldern, was bei der damit verbundenen praktischen Relevanz entsprechender Entscheidungen überrascht. Gero Weimer arbeitet dies in seiner Literaturübersicht stringent heraus. Anschließend stellt er sich die Aufgabe, solche Performance-Systeme in realen Outsourcing-Projekten zu untersuchen.

Von zentraler Bedeutung sind in der vorliegenden Arbeit die insgesamt vier Fallstudien, in denen die Kennzahlensysteme im Detail untersucht werden. Dazu wurden Informationen von Outsourcing-Anbietern und -Nachfragern gesammelt, so dass eine ausgewogene Sicht auf die Gesamtlösung möglich wird. Dies wird anhand des konzeptionellen Rahmens der Balanced Scorecard überprüft, so dass die Gesamtheit des Leistungsmessungssystems erfasst werden kann. Die Einblicke in die unternehmerische Praxis und deren Reflexion an theoretischen Überlegungen bilden dabei den wesentlichen Beitrag der Arbeit.

Die Doktorarbeit von Gero Weimer bildet damit einen wichtigen Schritt, das Verständnis von Outsourcing-Entscheidungen und -Prozessen voranzutreiben. Die Einblicke in die Ausgestaltung der Kennzahlensysteme realer Outsourcing-Projekte beleuchtet ein bisher kaum erschlossenes und dabei hoch relevantes Thema. Leser sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis werden darin viele Hinweise finden, das Feld des Outsourcings weiter zu entwickeln. Daher wünsche ich der Arbeit eine gute Aufnahme in Theorie und Praxis.

Prof. Dr. Stefan Seuring

Vorwort

Die Outsourcing-Forschung stellt ein mittlerweile weit entwickeltes und schnell wachsendes Forschungsfeld dar. Im Rahmen der Forschungsaktivitäten wurde erkannt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor des Outsourcings die Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist. Dennoch fehlen bislang Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung. Elementare Vorraussetzung der Steuerung ist die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des externen Dienstleisters, getroffen werden können. Auch diese Informationsbedarfe sind in der Outsourcing-Forschung bisher nicht näher thematisiert worden. Beitrag der vorliegenden Dissertation ist daher zum einen die Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung von Informationsbedarfen entlang des Outsourcing-Lifecycles, und zum anderen die theoretische und empirische Beleuchtung von Steuerungs-Instrumenten im Outsourcing-Kontext. In Summe soll ein „Outsourcing-Controlling“ abgeleitet werden.

An dieser Stelle möchte die Gelegenheit nutzen und all jenen herzlich danken, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit unterstützten und förderten. Mein Dank gilt an erster Stelle meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Stefan Seuring, der mir bestmögliche Bedingungen für die Erstellung dieser Arbeit zukommen ließ und von dessen wertvollen Anregungen und Ratschlägen entscheidende Impulse ausgingen. Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich Herrn Prof. Dr. Jürgen Freimann.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinem familiären Umfeld, meiner Freundin Aslihan für ihr Verständnis und ihre Geduld, ohne die ich meine Dissertation nicht hätte fertig stellen können, meinem Bruder und meinen Eltern, die mich nicht nur während meiner gesamten Ausbildung stets gefördert und unterstützt, sondern auch den Grundstein zu meiner persönlichen Entwicklung gelegt haben. Meinem lieben Vater war es leider nicht vergönnt, meine Promotion zu erleben. Ihm sei dieses Buch gewidmet.

Gero Weimer

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 1
1.2 Ziel der Arbeit und leitende Fragestellungen 3
1.3 Methodische Vorgehensweise und Ablauf der Dissertation 4
1.4 Forschungskonzeption 7
2 Grundlagen und Forschungsstand zu Outsourcing und Controlling 13
2.1 Outsourcing 13
2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung 13
2.1.2 Zeitliche Entwicklung 17
2.1.3 Chancen und Risiken des Outsourcings 19
2.1.4 Phasen des Outsourcing-Lifecycles 23
2.1.4.1 Assessment-Phase 25
2.1.4.2 Transition-Phase 27
2.1.4.3 Operations-Phase 27
2.1.5 Übersicht zur Outsourcing-Forschung 28
2.1.5.1 Warum soll ausgelagert werden? 29
2.1.5.2 Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden? 32
2.1.5.2.1 Transaktionskostentheorie 33
2.1.5.2.1.1 Theoretische Grundlagen 33
2.1.5.2.1.2 Anwendung im Outsourcing-Kontext 36
2.1.5.2.2 Resource-Based Theory 43
2.1.5.2.2.1 Theoretische Grundlagen 43
2.1.5.2.2.2 Anwendung im Outsourcing-Kontext 45
2.1.5.3 Was sind die Erfolgsfaktoren des Outsourcings? 48
2.1.5.4 Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden? 52
2.1.6 Zwischenfazit 54
2.2 Controlling und Balanced Scorecard 55
2.2.1 Ursprung und Begriffsklärung 56
2.2.2 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Strategy Map 60

2.2.3 Theoretische Verortung der Balanced Scorecard 64
2.2.3.1 Balanced Scorecard als Controllinginstrument 64
2.2.3.1.1 Komponenten einer Controllingkonzeption 65
2.2.3.1.2 Überblick der verschiedenen Controlling-konzeptionen 65
2.2.3.1.2.1 Informationsversorgungsorientierte Controllingkonzeptionen 66
2.2.3.1.2.2 Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen 67
2.2.3.1.2.3 Rationalitätssicherungsorientierte Controllingkonzeption 69
2.2.3.1.3 Strategisches Controlling 69
2.2.3.1.4 Einordnung der Balanced Scorecard 71
2.2.3.2 Balanced Scorecard als Kennzahlensystem 74
2.2.3.2.1 Begriffsdefinition Kennzahlen und Kennzahlen-system 74
2.2.3.2.2 Defizite traditioneller Kennzahlensysteme 75
2.2.3.2.3 Einordnung der Balanced Scorecard 78
2.2.3.3 Balanced Scorecard als eine Form des Performance Measurement 86
2.2.3.3.1 Begriffsdefinition Performance Measurement 86
2.2.3.3.2 Einordnung der Balanced Scorecard 90
2.2.4 Merkmale der Balanced Scorecard 90
2.2.4.1 Strategieoperationalisierung 91
2.2.4.2 Perspektiven 93
2.2.4.3 Ausgewogenheit 95
2.2.4.4 Begrenzte Anzahl an Kennzahlen 97
2.2.4.5 Ursache-Wirkungsbeziehungen 98
2.2.4.6 Hierarchisierung 101
2.2.5 Implementierung einer Balanced Scorecard 102
2.2.5.1 Definition der Kennzahlenarchitektur 103

2.2.5.2 Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen 103
2.2.5.3 Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen 104
2.2.5.4 Erstellung eines Umsetzungsplans 105
2.2.6 Zwischenfazit 105
2.3 Outsourcing-Controlling 107
2.3.1 Informationsbedarfe als Basis der Steuerung 107
2.3.2 Steuerungs-Instrumente 108
3 Delphi-Studie: Informationsbedarfe des Outsourcings 113
3.1 Erläuterung und Begründung der Untersuchungsmethode 113
3.1.1 Historische Entwicklung der Delphi-Methode 113
3.1.2 Definition der Delphi-Methode 115
3.1.3 Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Delphi-Methode 118
3.1.3.1 Erkenntnistheoretische Grundlagen 119
3.1.3.2 Das „1+n“ Argument 120
3.1.3.3 Kognitionspsychologische Grundlagen 122
3.1.3.4 Das SIDE-Modell 125
3.1.4 Eignung der Delphi-Methode für die Forschungsfragen 127
3.2 Vorgehensweise der Delphi-Studie 129
3.2.1 Design der Delphi-Studie 129
3.2.2 Auswahl der Experten: 130
3.2.3 Datenerhebung 133
3.3 Analyse und Ergebnisse der Delphi-Studie 136
3.3.1 Runde 1: Initiales Brainstorming 136
3.3.1.1 Assessment-Phase 137
3.3.1.1.1 Informationsbedarfe 137
3.3.1.1.2 Instrumente 141
3.3.1.2 Transition-Phase 143
3.3.1.2.1 Informationsbedarfe 143
3.3.1.2.2 Instrumente 145
3.3.1.3 Operations-Phase 147
3.3.1.3.1 Informationsbedarfe 147

3.3.1.3.2 Instrumente ... 148
3.3.2 Runde 2: Priorisierung der Informationsbedarfe ... 150
3.3.3 Runde 3: Überprüfung der vorgenommenen Priorisierung ... 161
3.4 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse ... 162
3.4.1 Informationsbedarfe des initialen Brainstormings ... 162
3.4.1.1 Zeitbezug ... 165
3.4.1.2 Informationsbasis ... 167
3.4.1.3 Adressat ... 169
3.4.1.4 Bezugsobjekt ... 170
3.4.1.5 Funktion ... 172
3.4.2 Priorisierung der Informationsbedarfe ... 174
3.5 Zwischenfazit ... 175
4 Fallstudienanalyse: Service Reporting in vier Fällen ... 177
4.1 Erläuterung und Begründung der Untersuchungsmethode ... 177
4.1.1 Begriffsdefinition ... 177
4.1.2 Forschungszwecke von Fallstudien ... 181
4.1.3 Einordnung der Fallstudie als Forschungsdesign der Sozialwissenschaften ... 182
4.1.3.1 Typ der Forschungsfrage ... 184
4.1.3.2 Kontrolle über externe Einflussfaktoren und Bezug auf zeitgenössische Ereignisse ... 184
4.1.4 Kritik an der Fallstudienforschung ... 185
4.1.5 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität einer Fallstudienanalyse ... 187
4.1.5.1 Konstruktvalidität ... 188
4.1.5.2 Interne Validität ... 189
4.1.5.3 Externe Validität ... 190
4.1.5.4 Reliabilität ... 191
4.1.6 Der Forschungsprozess in der Fallstudienforschung ... 191
4.1.7 Begründung des gewählten Forschungsdesigns ... 193
4.2 Vorgehensweise der Fallstudienanalyse ... 194
4.2.1 Forschungsfrage und -design ... 195

4.2.2 Instrumente und Fallauswahl ... 195
4.2.3 Datensammlung ... 196
4.2.4 Datenanalyse ... 199
4.2.5 Verbreitung ... 199
4.3 Fallstudie 1: Ein internationaler Baudienstleister ... 199
4.3.1 Vorgehensweise ... 200
4.3.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes ... 201
4.3.3 Aufbau des Service Reportings ... 205
4.3.3.1 Organisation des Service Reportings ... 205
4.3.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings ... 205
4.3.3.3 Implementierung des Service Reportings ... 212
4.3.4 Betrieb des Service Reportings ... 214
4.3.5 Bewertung des Service Reportings ... 216
4.4 Fallstudie 2: Eine internationale Bank ... 216
4.4.1 Vorgehensweise ... 217
4.4.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes ... 218
4.4.3 Aufbau des Service Reportings ... 221
4.4.3.1 Organisation des Service Reportings ... 221
4.4.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings ... 222
4.4.3.3 Implementierung des Service Reportings ... 227
4.4.4 Betrieb des Service Reportings ... 229
4.4.5 Bewertung des Service Reportings ... 231
4.5 Fallstudie 3: Ein internationaler Automobilzulieferer ... 231
4.5.1 Vorgehensweise ... 232
4.5.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes ... 233
4.5.3 Aufbau des Service Reportings ... 235
4.5.3.1 Organisation des Service Reportings ... 235
4.5.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings ... 236
4.5.3.3 Implementierung des Service Reportings ... 240
4.5.4 Betrieb des Service Reportings ... 243
4.5.5 Bewertung des Service Reportings ... 244

4.6 Fallstudie 4: Eine globales Unternehmen der High-Tech Branche 244
4.6.1 Vorgehensweise 245
4.6.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes 246
4.6.3 Aufbau des Service Reportings 249
4.6.3.1 Organisation des Service Reportings 249
4.6.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings 250
4.6.3.3 Implementierung des Service Reportings 255
4.6.4 Betrieb des Service Reportings 257
4.6.5 Bewertung des Service Reportings 258
4.7 Quervergleich der Fallstudien 259
4.7.1 Allgemeine Hintergründe der Outsourcing-Projekte 259
4.7.2 Aufbau des Service Reportings in den Fallstudien 262
4.7.3 Betrieb des Service Reportings in den Fallstudien 266
4.8 Fazit der Fallstudienanalyse 267
5 Diskussion und Schlussbetrachtung 271
5.1 Diskussion 271
5.2 Schlussbetrachtung 281

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Aufbau der Dissertation 7
Abbildung 02: Internationaler Vergleich durchschnittlicher Arbeitskosten (in Tausend EUR) 21
Abbildung 03: Portfolio-Matrix für das Outsourcing 37
Abbildung 04: Perspektiven der Balanced Scorecard 59
Abbildung 05: Strategy Map 63
Abbildung 06: Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem 79
Abbildung 07: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard 99
Abbildung 08: Definition von Art und Umfang eines Outsourcing-Vorhabens 138
Abbildung 09: Informationsbedarfe in der Assessment-Phase 140
Abbildung 10: Informationsbedarfe in der Transition-Phase 145
Abbildung 11: Informationsbedarfe in der Operations-Phase 148
Abbildung 12: Bewertete Informationsbedarfe der Assessment-Phase 152
Abbildung 13: Bewertete Informationsbedarfe der Transition- und Operations-Phase 153
Abbildung 14: Häufigkeitsverteilung der Top 5 Informationsbedarfe (lt. Skalenbewertung) 155
Abbildung 15: Häufigkeitsverteilung der Top 5 Informationsbedarfe (lt. Rangverteilung) 157
Abbildung 16: Sortierte Informationsbedarfe (lt. Skalenbewertung) 159
Abbildung 17: Sortierte Informationsbedarfe (lt. Rangverteilung) 160
Abbildung 18: Systematisierung der Informationsbedarfe des initialen Brainstormings 163
Abbildung 19: Systematisierung der Informationsbedarfe – Zeitbezug 165
Abbildung 20: Systematisierung der Informationsbedarfe – Informationsbasis 167
Abbildung 21: Systematisierung der Informationsbedarfe – Adressat 169
Abbildung 22: Systematisierung der Informationsbedarfe – Bezugsobjekt 171
Abbildung 23: Systematisierung der Informationsbedarfe – Funktion 173
Abbildung 24: Grundsätzliche Forschungsdesigns bei Fallstudien 178

Abbildung 25: Der Forschungsprozess in der Fallstudienforschung 192
Abbildung 26: Interview-Leitfaden für Expertengespräche in der Fallstudienanalyse..... 198
Abbildung 27: Fallstudie 1 – Ursache-Wirkungskette des Kennzahlensystems..... 211
Abbildung 28: Systematisierung der Kennzahlensysteme in den Fallstudien 278

Tabellenverzeichnis

Tabelle 01: Die elf Schritte der Forschungsmethodik 8
Tabelle 02: Chancen und Risikopotentiale des Outsourcings 20
Tabelle 03: Phasenmodelle des Outsourcing-Lifecycles 24
Tabelle 04: Forschungsfelder im Outsourcing-Kontext 29
Tabelle 05: Forschungs-Beiträge zu Vor- und Nachteilen des Outsourcings 30
Tabelle 06: Forschungs-Beiträge zu Transaktionskostentheorie im Outsourcing-Kontext 41
Tabelle 07: Forschungs-Beiträge zur Resource-Based Theory im Outsourcing-Kontext 46
Tabelle 08: Erfolgfaktoren des Outsourcings 49
Tabelle 09: Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling 70
Tabelle 10: Beiträge zur Balanced Scorecard als Controllinginstrument 73
Tabelle 11: Defizite traditioneller Kennzahlensysteme 76
Tabelle 12: Traditionelle Kennzahlensysteme vs. Performance Measurement 77
Tabelle 13: Stufenweise Operationalisierung von Strategien 93
Tabelle 14: Vergleich von strategischem Controlling und Outsourcing-Controlling 110
Tabelle 15: Interpretation von Kendall-W 130
Tabelle 16: Zusammensetzung der Expertengruppe 132
Tabelle 17: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Assessment-Phase 142
Tabelle 18: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Transition-Phase 146
Tabelle 19: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Operations-Phase 149
Tabelle 20: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsdesigns 183
Tabelle 21: Fallstudientaktiken für vier Qualitätstests 188
Tabelle 22: Fallstudie 1 – Datenerhebung 201
Tabelle 23: Fallstudie 1 – Kennzahlenübersicht 206
Tabelle 24: Fallstudie 1 – Perspektiven des Kennzahlensystems 208

Tabelle 25: Fallstudie 1 – Ausgewogenheit des Kennzahlensystems 209
Tabelle 26: Fallstudie 2 – Datenerhebung..... 217
Tabelle 27: Fallstudie 2 – Kennzahlenübersicht 222
Tabelle 28: Fallstudie 2 – Perspektiven des Kennzahlensystems 225
Tabelle 29: Fallstudie 3 – Datenerhebung..... 232
Tabelle 30: Fallstudie 3 – Kennzahlenübersicht 236
Tabelle 31: Fallstudie 4 – Datenerhebung..... 246
Tabelle 32: Fallstudie 4 – Kennzahlenübersicht 250
Tabelle 33: Allgemeine Hintergründe der Outsourcing-Projekte 261
Tabelle 34: Ausprägungen der Balanced Scorecard Merkmale in den Fallstudien 263
Tabelle 35: Ausprägungen der generischen Implementierungsschritte in den Fallstudien 266

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Der Begriff Outsourcing stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum und ist eine Kontraktion aus den Wörtern OUTSIDE RESOURCE USING (vgl. Bruch 1998, S. 22). Outsourcing beschreibt dementsprechend die Nutzung externer Ressourcen zur Durchführung betrieblicher Leistungen (vgl. Grover et al. 1994, S. 33). Outsourcing wird seit Beginn der neunziger Jahre in der akademischen Betriebswirtschaftslehre und in der betrieblichen Praxis unter den verschiedensten Aspekten diskutiert (vgl. Kakabadse/ Kakabadse 2000, S. 670ff, Lonsdale/ Cox 2000, S. 444ff). In letzter Zeit werden die Effekte des Outsourcings sogar in der Boulevardpresse behandelt, wie beispielsweise das Buch “The World is Flat” von Thomas L. Friedman (2006) zeigt.

Die Entscheidung der Firma Eastman Kodak aus dem Jahre 1989, ihre Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze an DES, IBM und Businessland auszulagern, wird dabei gemeinhin als Meilenstein angesehen, sich bewusst mit Outsourcing sowohl im theoretisch-akademischen als auch im praktischen Kontext auseinander zu setzten (vgl. Szyperski 1993, S. 32). Mit der Informationstechnologie hat sich der Outsourcing-Gedanke erstmals in den sogenannten „white collar“ Bereich fortgepflanzt. Angefangen mit der Übernahme von Rechenzentren (wie im oben genannten Beispiel) werden heute komplette Anwendungsplattformen einschließlich Systembetrieb und Applikationsbetreuung ausgelagert. Damit hat die Reduzierung der Fertigungstiefe nun auch die kaufmännischen Bereiche erreicht (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 2f).

„Business Process Outsourcing (BPO) involves the transfer of management and execution of one or more complete business processes or entire business functions to an external service provider“ (Friend et al. 2002, S. 11). Business Process Outsourcing kann also als die Übertragung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse an einen externen Dienstleister beschrieben werden. Damit stellt Business Process Outsourcing die konsequente Weiterentwicklung des Outsourcing-Gedankens dar. Mit der Hard- und Software werden nun auch die damit

verbunden Geschäftsprozesse ausgelagert. Der globale Business Process Outsourcing Markt ist in den letzten Jahren rasant gewachsen und hat 2005 ein Volumen von 385 Mrd. US-$ erreicht (vgl. Ravi et al. 2006, S. 26). Darüber hinaus prognostizieren Marktexperten ein zweistelliges Wachstum in den nächsten Jahren (vgl. Ravi et al. 2006, S. 26). Damit betrifft Outsourcing bereits heute unzählige Unternehmen, deren Anzahl sich in Zukunft noch deutlich vergrößern wird.

Unternehmen werden im Kontext eines Outsourcing-Vorhabens mit vier wesentlichen Fragen konfrontiert. Die bisherige Outsourcing-Forschung lässt sich dementsprechend auch in vier Bereiche unterteilen, die jeweils versuchen, eine dieser Fragen zu beantworten:

- ***Warum soll ausgelagert werden?***
  Die Forschungsaktivitäten beschreiben Chancen und Risiken des Outsourcings und ermöglichen damit einem Outsourcing-Vorhaben, die Chancen und Risiken im jeweiligen, spezifischen Kontext als zentrale Voraussetzung der Outsourcing-Entscheidung gegenüberzustellen und abzuwägen (vgl. z.B. Gonzales et al. 2006b, Harland et al. 2005 oder Kakabadse/ Kakabadse 2005).
- ***Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden?***
  Die Outsourcing-Forschung bezieht sich hierbei in erster Linie auf die Transaktionskostentheorie und auf die Resource-Based Theory, um einen theoretischen Rahmen für diese Forschungsfrage abzuleiten (vgl. z.B. Holcomb/ Hitt 2007, Koong et al. 2007 oder Aubert et al. 2004).
- ***Was sind die Erfolgsfaktoren des Outsourcings?***
  In diesem Forschungsbereich wird versucht, die zentralen Erfolgsfaktoren eines Outsourcing-Projektes zu identifizieren (vgl. z.B. Gottschalk/ Solli-Saether 2006, Johnson et al. 2006 oder Gonzales et al. 2005).
- ***Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?***
  Die Forschungsaktivitäten beschreiben Richtlinien und Empfehlungen, die vornehmlich von Praktikern entwickelt wurden und eine Anleitung zur Durchführung eines Outsourcing-Projektes geben sollen (vgl. z.B. de Boer et al. 2006, Power et al. 2006 oder Brown/ Wilson 2005).

Im Rahmen dieser Forschungsaktivitäten wurde erkannt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor des Outsourcings die permanente Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist (vgl. z.B. Gottschalk/ Solli-Saether 2005, S. 694 oder Lacity/ Willcocks 2003, S. 122f). Dennoch fehlen bislang Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung. Elementare Vorraussetzung für diese Steuerung ist die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des externen Dienstleisters, getroffen werden können. Auch diese Informationsbedarfe sind in der Outsourcing-Forschung bisher nicht näher thematisiert worden (vgl. Weimer/ Seuring 2008a, S. 108f).

1.2 Ziel der Arbeit und leitende Fragestellungen

Ausgehend von der in Kapitel 1.1 geschilderten Problemstellung ist das Ziel der vorliegenden Dissertation einerseits die Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung der Informationsbedarfe entlang des Outsourcing-Lifecycles, und andererseits die Entwicklung eines im Outsourcing-Kontext geeigneten Steuerungs-Instrumentariums. In Summe soll ein „Outsourcing-Controlling“ abgeleitet werden.

Hierzu werden zunächst die Management Accounting- und Controlling-Literatur im Allgemeinen und Beiträge zur Balanced Scorecard als etabliertes Steuerungs-Instrument im Speziellen untersucht und auf einen potentiellen Einsatz im Outsourcing-Kontext überprüft. Im Anschluss daran wird dann der Versuch unternommen, die Anwendung von Controllinginstrumenten im Outsourcing-Kontext konzeptionell zu entwickeln. Darüber hinaus werden im Rahmen einer Delphi-Befragung die Informationsbedarfe des Outsourcings empirisch abgeleitet, systematisiert und hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters priorisiert. Die darauf folgende Fallstudienanalyse greift die theoretischen und empirischen Ergebnisse auf und reflektiert diese mit den in der Praxis beobachteten Ausprägungen bei vier Outsourcing-Projekten. Dabei sollen auch aus theoretischer Sicht verallgemeinerungsfähige Rückschlüsse auf die Gestaltung entsprechender Controllinginstrumente abgeleitet werden.

Im Einzelnen sollen folgende Forschungsfragen im Rahmen der vorliegenden Arbeit erörtert werden:

a) Welche Controllinginstrumente sind aus theoretischer Sicht zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters geeignet?
b) Welche Informationsbedarfe gibt es in den einzelnen Phasen des Outsourcing-Lifecycles, und welche Instrumente werden eingesetzt, um diese Informationsbedarfe zu adressieren?
c) Welche Bedeutung haben diese Informationsbedarfe für die Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters?
d) Wie sind die Steuerungs-Instrumente in der Praxis im Detail ausgestaltet, und welche verallgemeinerungsfähigen Konsequenzen können daraus aus theoretischer Sicht für die Gestaltung entsprechender Controllinginstrumente abgeleitet werden?

Insgesamt soll mit den Forschungszielen der vorliegenden Arbeit ein Beitrag zur Controlling-Forschung entwickelt werden.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Ablauf der Dissertation

Um die Zielsetzung der Dissertation erreichen und die leitenden Fragestellungen beantworten zu können, wird die vorliegende Arbeit in fünf Kapiteln aufgebaut:

Kapitel 1 stellt einleitend die Ausgangssituation und Problemstellung der Dissertation dar. Außerdem werden das Ziel und die leitenden Fragestellungen der Arbeit geschildert. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die methodische Vorgehensweise und den Ablauf der Dissertation gegeben. Abschließend wird die Forschungskonzeption erläutert.

Das zweite Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen der Arbeit. Im Forschungsfeld „Outsourcing“ (Kapitel 2.1) folgt auf eine Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten ein kurzer Überblick über die zeitliche Entwicklung des Outsourcings. Im Anschluss daran werden Chancen und Risiken des Outsourcings erörtert und die Phasen des Outsourcing-

Lifecycles definiert. Abschließend wird der aktuelle Stand der Outsourcing-Forschung beleuchtet. Das Forschungsfeld „Controlling und Balanced Scorecard“ (Kapitel 2.2) beginnt ebenfalls mit einer Klärung der Begrifflichkeiten, an die sich eine Beschreibung der Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Strategy Map anschließt. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird eine theoretische Verortung der Balanced Scorecard als Controlling-instrument, als Kennzahlensystem und als eine Form des Performance Measurement vorgenommen. Abschließend werden die Merkmale der Balanced Scorecard erläutert und die Schritte einer Implementierung des Konzepts skizziert. In Kapitel 2.3 erfolgt schließlich eine Zusammenführung der beiden Forschungsfelder zum sogenannten „Outsourcing-Controlling“. Dabei wird zunächst der Einsatz der aktuellen Management Accounting- und Controlling-Literatur zur Ermittlung der Informationsbedarfe im Outsourcing-Lifecycle überprüft. Im Anschluss daran wird unter Rückgriff auf die Grundlagen der Kapitel 2.1 und 2.2 eine Anwendung der Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument im Outsourcing-Kontext theoretisch beleuchtet. Ergebnis des Kapitels sind der aktuelle Stand der wirtschafts-wissenschaftlichen Forschung zur den Informationsbedarfen des Outsourcings, eine identifizierte Forschungslücke, sowie ein Controllinginstrument, das aus theoretischer Sicht im Outsourcing-Kontext zur Steuerung des externen Dienstleisters angewendet werden kann.

Kapitel 3 greift die Forschungslücke aus Kapitel 2.3 auf und beschreibt Durchführung und Ergebnisse einer Delphi-Befragung zur empirischen Ermittlung der Informationsbedarfe im Outsourcing-Lifecycle, sowie deren Priorisierung hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters. Dabei wird zunächst die Untersuchungs-methodik erklärt und ihre Auswahl als geeignete Methode begründet. Außerdem wird die Vorgehensweise der Delphi-Studie geschildert. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und analysiert. Abschließend erfolgt eine Bewertung und Interpretation der Ergebnisse, wobei neben einer weitergehenden Systematisierung der Informationsbedarfe die Ergebnisse der Priorisierung reflektiert werden. Als Ergebnis des Kapitels liegen die empirisch abgeleiteten Informationsbedarfe entlang des Outsourcing-Lifecycles, die entsprechenden Instrumente zur Deckung dieser Bedarfe, eine weitergehende Klassifizierung der Informationsbedarfe, sowie deren Priorisierung hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters vor.

Im vierten Kapitel wird eine Fallstudienanalyse durchgeführt. Diese reflektiert zum einen das in Kapitel 2.3 entwickelte Instrumentarium mit den in der Praxis beobachtete Steuerungs-Instrumenten und verfolgt zum anderen eine vertiefende, empirische Erörterung der im Zuge der Delphi-Studie ermittelten Ergebnisse. Dabei wird zunächst wieder die Untersuchungsmethodik erklärt und ihre Auswahl als geeignete Methode begründet. Außerdem wird die generelle Vorgehensweise der Fallstudienanalyse geschildert. In Anschluss daran werden für vier ausgewählte Fallstudien jeweils die entsprechende Vorgehensweise der Analyse und der allgemeine Hintergrund des Outsourcing-Projektes beschrieben und die beobachteten Steuerungs-Instrumente hinsichtlich der Forschungsfragen analysiert. Abschließend wird eine vergleichende Gegenüberstellung der Fallstudien vorgenommen (sogenannte „Cross-Case Analysis“). Ergebnis des Kapitels ist die anhand von Analyserastern strukturierte Gegenüberstellung der in den vier Fallstudien verwendeten Steuerungs-Instrumente, sowie die Ableitung der aus theoretischer Sicht verallgemeinerungsfähigen Konsequenzen für die Gestaltung entsprechender Controllinginstrumente.

Kapitel 5 fasst die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Ergebnisse zusammen und stellt sie dem aktuellen Stand der Forschung gegenüber. Daraus kann dann der Forschungsbeitrag abgeleitet und diskutiert werden. Das Kapitel beendet die Arbeit mit einer kurzen Zusammenfassung der einzelnen Kapitel der vorliegenden Dissertation.

Der Ablauf der der Dissertation wird in Abbildung 1 nochmals im Überblick dargestellt:

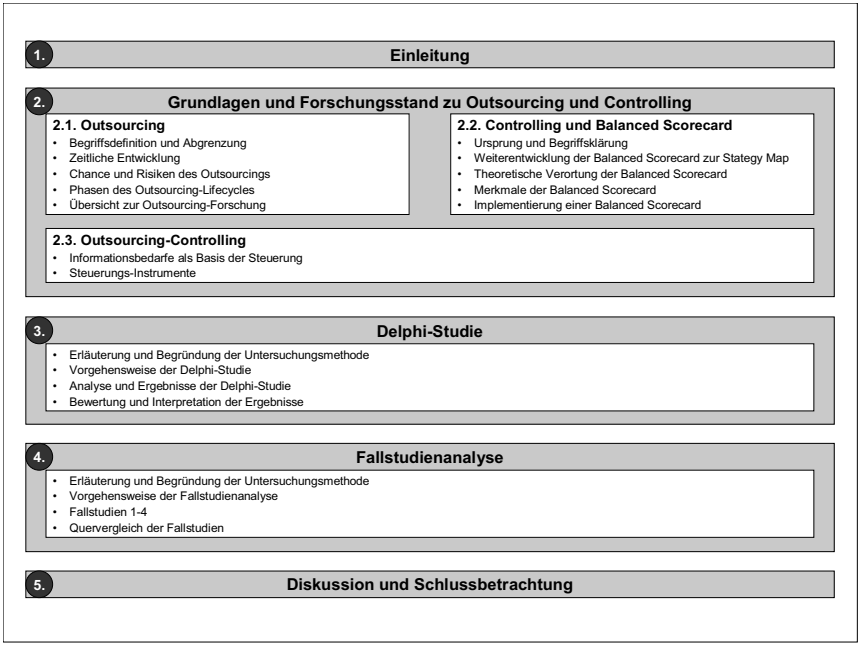


Abbildung 1: Aufbau der Dissertation
Quelle: eigene

1.4 Forschungskonzeption

Neben der Darstellung von Inhalt und Ablauf der einzelnen Kapitel (vgl. Kapitel 1.3) soll auch eine forschungskonzeptionelle Verortung der vorliegenden Arbeit durchgeführt werden. Hierzu werden die elf Schritte der Forschungsmethodik nach Westhaus (2007) herangezogen, wobei jeder einzelne Schritt eine Präzisierung der Methodik bedeutet. Westhaus (2007) greift dabei auf die Forschungsprozesszwiebel von Saunders et al. (2003) und die dazugehörigen Ausführungen zurück, der die Schritte fünf bis elf entnommen sind (vgl. Saunders et al 2003, S. 82ff), und ergänzt diese um die Schritte eins bis vier, die er aus weiteren Methodiklehrbüchern zusammengetragen hat. Die entsprechenden Quellenangaben werden im Rahmen der Beschreibung des jeweiligen Schrittes angeführt.

Bei den Schritten der Forschungsmethodik sind natürlich idealtypische Kombinationen möglich wie zum Beispiel „interpretativ-induktiv-qualitativ“. Dennoch sei explizit darauf verwiesen, dass sich die Ausprägungen auf den einzelnen Stufen nicht gegenseitig ausschließen. Sie stellen also keine Entweder-oder-Entscheidungen dar. Vielmehr beherbergen sie häufig ein gegenseitiges Ergänzungspotential, wie sich beispielsweise am Zusammenwirken von qualitativen und quantitativen Forschungspfaden im siebten Forschungsschritt aufzeigen lassen wird. Tabelle 1 zeigt die elf Schritte im Überblick:

Tabelle 1: Die elf Schritte der Forschungsmethodik
Quelle: eigene (in Anlehnung an Westhaus 2007, S. 6)

Forschungsschritte	Ausprägungen der Forschungsschritte	
Schritt 01: Problemlösung	Reine Forschung	Angewandte Forschung
Schritt 02: Forschungsfeld	Akademisch	Praktisch
Schritt 03: Forschungsquelle	Primär	Sekundär
Schritt 04: Forschungsumfeld	Empirisch	Theoretisch
Schritt 05: Forschungsphilosophie	Interpretativ	Positivistisch
Schritt 06: Forschungszugang	Induktiv	Deduktiv
Schritt 07: Forschungspfad	Qualitativ	Quantitativ
Schritt 08: Forschungsstrategie	Umfrage	Fallstudie
Schritt 09: Forschungsziel	Explorativ	Deskriptiv
Schritt 10: Zeithorizont	Zeitpunktbezogen	Zeitraumbezogen
Schritt 11: Methoden der Datenerhebung	Fragebogen	Interview, Beobachtung, Quellenanalyse

Der erste Schritt wendet sich dem „Problemlösungsanspruch“ des Forschungsvorhabens zu. Hierbei kann grundsätzlich zwischen reiner und angewandter Forschung unterschieden werden (vgl. Blumberg et al. 2005, S. 13f; Riley 2001, S. 8f). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Erkenntnisse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters entwickelt, die nicht nur Basis zukünftiger Forschungsaktivitäten sein können, sondern insbesondere als Handlungsempfehlungen für Unternehmen hilfreich sind, die eine Auslagerung von Unternehmensfunktionen in Erwägung ziehen. Damit wird in erster Linie angewandte Forschung betrieben.

Im zweiten Schritt wird das „Forschungsfeld“ untersucht, wobei man zwischen akademischer und praktischer Forschung differenzieren kann. Während letztere ihre Erkenntnisse in der Praxis gewinnt, leitet erstere diese akademisch ab (vgl. Riley 2001, S. 9). Die vorliegende Dissertation leitet ihre Ergebnisse insbesondere aus in der Praxis gewonnenen Erkenntnissen ab, die im Rahmen einer Delphi-Befragung von Outsourcing-Experten einer Unternehmensberatung und einer Fallstudienanalyse von vier Outsourcing-Projekten erhoben werden. Allerdings sollte erwähnt werden, dass die dabei verwendeten Analyseraster wissenschaftlich-akademisch entwickelt werden.

Der dritte Schritt bestimmt die „Erkenntnisquellen der Forschung“. Dabei wird zwischen primärer und sekundärer Forschung unterschieden. Während der Forscher in der primären Forschung das aufzubereitende und zu analysierende Ausgangsmaterial selbst erheben muss, liegt dieses in der sekundären Forschung bereits vor (vgl. Diamantopoulos/ Schlegelmilch 2002, S. 5; Riley 2001, S. 9). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit findet insbesondere die primäre Forschung Anwendung, da der Forscher das Ausgangsmaterial mithilfe einer Delphi-Befragung und einer Fallstudienanalyse selbst erhebt. Darüber hinaus erfolgt allerdings auch sekundäre Forschung, indem bei der theoretischen Beleuchtung von Controllinginstrumenten im Outsourcing-Kontext auf bestehende Management Accounting- und Controlling-Forschung zurückgegriffen wird (vgl. Kapitel 2.3).

Ähnliches gilt für den vierten Schritt, der das „Forschungsumfeld“ adressiert und zwischen empirisch gewonnenen Erkenntnissen und theoretisch-konzeptionellen Überlegungen differenziert (vgl. Golicic et al. 2005, S. 20ff; Riley 2001, S. 8f). Während in Kapitel 2.3 ein Controllinginstrument im Outsourcing-Kontext theoretisch-konzeptionell untersucht wird, basieren die Ergebnisse der Delphi Studie und der Fallstudienanalyse auf empirisch gewonnenen Erkenntnissen.

Im fünften Schritt wird die verwendete „Forschungsphilosophie“ untersucht. Diese unterscheidet grundsätzlich zwischen interpretativer, realistischer und positivistischer Forschung (vgl. Saunders 2003, S. 83ff; Riley 2001, S. 10). Im Wesentlichen steht hierbei das Verständnis des Forschers über seine Beziehung zum Erkenntnisobjekt im Vordergrund. Die

vorliegende Dissertation differenziert lediglich dichotom zwischen naturwissenschaftlich-positivistischer und geisteswissenschaftlich-interpretativer Forschung, anhand derer sich die philosophischen Grundströmungen aufzeigen lassen. Darüber hinaus gehende Unterscheidungen werden als zu weitgehend erachtet. Innerhalb der vorliegenden Arbeit werden beide Forschungsphilosophien kombiniert: Während in der Delphi-Studie die positivistische Forschung vor allem im Rahmen der beiden quantitativen Befragungsrunden wider zu finden ist, wird die interpretative Philosophie insbesondere in der qualitativen Befragungsrunde angewendet, in der die erhaltenen Antworten mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden (vgl. Mayring 2003). Darüber hinaus repräsentiert die Fallstudienanalyse, sowie das in Kapitel 2.3 theoretisch abgeleitete Controllinginstrument, interpretative Forschung.

Der sechste Schritt widmet sich dem „Zugang zum Forschungsfeld“, wobei klassischerweise zwischen induktiver und deduktiver Vorgehensweise unterschieden werden muss (vgl. Saunders 2003, S. 85ff; Riley 2001, S. 12f). Während die induktive Vorgehensweise typischerweise bei der Bildung von Hypothesen angewendet wird, dient die deduktive Verfahrensweise der Überprüfung von Hypothesen (vgl. Golicic et al. 2005, S. 17ff, Mayring 2003, S. 20). Die vorliegende Arbeit kombiniert erneut beiden Ausprägungen: Im Rahmen der Delphi-Studie werden die Informationsbedarfe in der initialen qualitativen Befragungsrunde induktiv erarbeitet und in den anschließenden quantitativen Befragungsrunden deduktiv überprüft. Außerdem soll die nachfolgende Fallstudienanalyse einerseits das in Kapitel 2.3 induktiv konzeptualisierte Controllinginstrument deduktiv reflektieren, und andererseits daraus verallgemeinerungsfähige Konsequenzen induktiv ableiten.

Aus den Ausführungen zu Forschungsphilosophie und -zugang kann unmittelbar auch eine Einordnung der Dissertation bezüglich des siebten Forschungsschrittes abgeleitet werden. Der „Forschungspfad“ differenziert grundsätzlich zwischen qualitativer und quantitativer Forschung. Während die Erstgenannte verstehende Interpretationen ermöglicht, leistet die Zweitgenannte eine quantitative Absicherung der Deutungen (vgl. Golicic et al. 2005, S. 17ff). Innerhalb der vorliegenden Arbeit weist die Delphi-Studie qualitative und quantitative

Elemente auf. Die Fallstudienanalyse kann hingegen als qualitative Forschungsmethode bezeichnet werden.

Im achten Schritt wird die „Forschungsstrategie“ definiert. Saunders et al. (2003) unterscheiden hierbei folgende Ansätze: Experiment, Umfrage, Fallstudie, Gegenstandsverankerte Theoriebildung, Ethnographie und Aktionsforschung (vgl. Saunders et al. 2003, S. 90ff). Wie bereits mehrfach erläutert, kommen in der vorliegenden Dissertation die Delphi-Befragung als eine besondere Form der Umfrage, und Fallstudien zur Anwendung. Detaillierte Erläuterungen dieser beiden Methoden, sowie eine ausführliche Begründung ihrer Auswahl für das vorliegende Forschungsdesign werden in den jeweiligen einleitenden Kapiteln 3.1 und 4.1 gegeben.

Der neunte Schritt widmet sich dem „Forschungsziel“. Dabei werden klassischerweise explorative, deskriptive und explanative Studien unterschieden (vgl. Saunders et al. 2003, S. 96ff). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zunächst eine explorative Delphi-Befragung durchgeführt, die auf die Öffnung eines bislang weitgehend vernachlässigten Forschungsgebietes abzielt. Die anschließende Fallstudienanalyse hingegen stellt eine Kombination aus explorativer und deskriptiver Forschung dar. Eine detailliertere Verortung wird auch hierzu in den jeweiligen einleitenden Kapiteln 3.1 und 4.1 vorgenommen.

Der „Zeithorizont“ des Forschungsvorhabens wird im zehnten Schritt bestimmt, wobei grundsätzlich zwischen zeitpunkt- und zeitraumbezogenen Untersuchungen differenziert werden kann. Im Gegensatz zu zeitpunktbezogenen Studien, die in erster Linie eine Momentaufnahme des Erkenntnisobjektes zu einen bestimmten Zeitpunkt erlauben, kann eine zeitraumbezogene Untersuchung auch die Veränderungen innerhalb eines Forschungsgebietes im Zeitverlauf wiedergeben (vgl. Saunders et al. 2003, S. 95f; Diamantopoulos/ Schlegelmilch 2002, S. 5f). Delphi-Befragung und Fallstudienanalyse der vorliegenden Arbeit wurden im Herbst 2006 durchgeführt. Das jeweilige Erkenntnisobjekt wurde dabei zeitpunktbezogen untersucht.

Der letzte und elfte Schritt zur Präzisierung der Forschungsmethodik stellt die Auswahl der eigentlichen Methode der Datenerhebung dar. Saunders et al. (2003) unterscheiden dabei zwischen Stichprobe, Sekundärdaten, Beobachtung, Interviews und Fragebögen (vgl. Saunders et al. 2003, S.83). Während im Rahmen der Delphi-Studie verschiedene Fragebögen in den drei Befragungsrunden verwendet werden, greift die Fallstudienanalyse auf multiple Instrumente der Datenerhebung, insbesondere auf Interviews, Beobachtung und Quellenanalyse, zurück. Diese werden in Kapitel 4.2.1.3 nochmals im Detail erläutert.

Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen zu Ausgangsituation und Problemstellung, Forschungszielen und -fragen, methodischer Vorgehensweise und Ablauf der Dissertation, sowie zur Forschungskonzeption der vorliegenden Arbeit, werden im nachfolgenden Kapitel 2 Grundlagen und Forschungsstand von „Outsourcing“ und „Controlling“ erörtert.

2 Grundlagen und Forschungsstand zu Outsourcing und Controlling

2.1 Outsourcing

Zur Erläuterung und Veranschaulichung der Outsourcing-Thematik wird im Folgenden zunächst Outsourcing definiert und von inhaltlich verwandten Termini abgegrenzt. Darüber hinaus wird die zeitliche Entwicklung des Outsourcings in Theorie und Praxis skizziert. Im Anschluss daran werden Chancen und Risiken beim Outsourcing gegenübergestellt und die Phasen des Outsourcing-Lifecycles erläutert. Abschließend wird eine Aufarbeitung der bisherigen Outsourcing-Forschung vorgenommen.

2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Über die Herkunft des Begriffs Outsourcing herrscht in der Fachliteratur Einigkeit. Er stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum und ist eine Kontraktion aus den Wörtern OUTSIDE RESOURCE USING (vgl. z.B. Bruch 1998, S. 22, Koppelmann 1996, S. 2). Outsourcing beschreibt dementsprechend die Nutzung externer Ressourcen zur Durchführung betrieblicher Leistungen. Die angelsächsischen Länder sind auch Vorreiter in Sachen Outsourcing und Outsourcing-Forschung. Dies zeigt sich sowohl an den Outsourcing-Budgets angelsächsischer Firmen als auch an der Zahl wissenschaftlicher Publikationen (vgl. Knolmayer et al. 2003, S. 105).

Über eine genaue Definition von Outsourcing wird in der wissenschaftlichen Literatur allerdings intensiv diskutiert (vgl. z.B. Harland et al. 2005, Gilley/ Rasheed 2000). So wird z.B. Outsourcing in manchen Beiträgen sehr eng als Auslagerung einer bestimmten Funktion (z.B. Informationsverarbeitung) definiert (vgl. z.B. Willcocks/ Lacity 1998), während andere Autoren eine breitere Definition des Outsourcing-Begriffes verfolgen, die nicht nur auf eine bestimmte Unternehmensfunktion fokussiert (vgl. z.B. Sharpe 1997). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der breiten Definition nach Efling und Baven (1994) gefolgt werden, damit Outsourcing umfassend betrachtet werden kann: „Outsourcing can be defined as a

contractual agreement between the customer and one or more suppliers to provide services or processes that the customer is currently producing internally" (Efling/ Baven 1994, S. 42).

Unterscheidung nach Rechtsstellung der Vertragspartner

Nach der Rechtsstellung der Vertragspartner wird in der Literatur zwischen Auslagerung (externes Outsourcing) und Ausgliederung (internes Outsourcing) unterschieden (vgl. z.B. Heinrich 2002, S. 105, Bruch 1998, S. 55). Auslagerung bezeichnet hierbei die partielle oder vollständige Übertragung von Unternehmensfunktionen an externe, rechtlich eigenständige Unternehmen. Nach erfolgter Auslagerung ist eine direkte Einflussnahme auf die ausgelagerte Unternehmensfunktion nicht mehr möglich. Das auslagernde Unternehmen kann nur noch indirekt über den Outsourcing-Vertrag Einfluss auf die ausgelagerte Unternehmensfunktion ausüben. Ausgliederung hingegen ist die partielle oder vollständige Übertragung von Unternehmensfunktionen an rechtlich nicht eigenständige Unternehmenseinheiten oder rechtlich eigenständige Unternehmen, auf die jedoch über Kapitalbeteiligungen Einfluss genommen werden kann. Nach erfolgter Ausgliederung ist eine direkte Einflussnahme auf die ausgegliederte Unternehmensfunktion möglich.

Unterscheidung nach Outsourcing-Umfang

Innerhalb des Outsourcings werden in Abhängigkeit des Outsourcing-Umfangs grundsätzlich drei verschiedene Outsourcing-Typen unterschieden: IT-Infrastructure Outsourcing, Application Outsourcing und Business Process Outsourcing (vgl. z.B. Dittrich/ Braun 2004, S. 2ff, Riedl 2003, S. 7ff):

- Beim IT-Infrastructure Outsourcing übernimmt der Dienstleister Betrieb und Management der IT-Infrastruktur. Der Dienstleister betreibt beispielsweise die Großrechner- oder Client-Server-Rechenzentren in der Kundenorganisation. Die Leistungen werden in der Regel an die kundenspezifischen Anforderungen angepasst. In der Fachliteratur wird dies als sogenanntes Customizing bezeichnet (vgl. Riedl 2003, S. 8). Werden die Rechenzentrumsdienstleistungen in standardisierter Form für eine Vielzahl an Kunden erbracht, spricht man hingegen von Shared Hosting (vgl. Riedl 2003, S. 8).

- Application Outsourcing bezeichnet den Fremdbezug von geschäftsrelevanter Software (sogenannte IT-Applikationen). Bei den so nutzbaren IT-Applikationen handelt es sich meist um Standardsoftware, wie z.B. Customer Relationship Management (CRM) oder Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme, die bis zu einem gewissen Grad an die jeweiligen Geschäftsanforderungen angepasst (Customizing) und in einem Service-Rechenzentrum betrieben wird. Die Software-Lizenz bleibt im Besitz des Leistungsnehmers. Der Dienstleister sorgt für Wartung und Aktualisierung der Software und stellt in geeigneter Form Unterstützung zur Verfügung (Benutzerservice). Wird die Standardsoftware ohne bzw. nur mit geringem Umfang an Customizing zur Verfügung gestellt und vorzugsweise über das Internet einer größeren Anzahl an potentiellen Nutzern angeboten, bezeichnet man den Dienstleister als Application Service Provider (vgl. Riedl 2003, S. 8). Der Dienstleister sorgt in diesem Fall für die Software-Lizenz, sowie Wartung und Aktualisierung der Software und stellt in geeigneter Form Unterstützung zur Verfügung (Benutzerservice).
- „Business Process Outsourcing (BPO) involves the transfer of management and execution of one or more complete business processes or entire business functions to an external service provider“ (Friend et al. 2002, S. 11). Business Process Outsourcing kann also als die Übertragung eines oder mehrerer kompletter Geschäftsprozesse (Unternehmensfunktionen) an einen externen Dienstleister beschrieben werden. Die Geschäftsbeziehung zwischen outsourcendem Unternehmen und Dienstleister zeichnet sich meist durch hohe Individualität aus. Der Fokus liegt beim Business Process Outsourcing nicht mehr auf der Technik, sondern auf der Geschäftsrelevanz, wobei allerdings häufig Prozesse mit einem hohen Anteil an IT-Leistungen im Vordergrund stehen.

Unterscheidung nach Standort der Leistungserbringung

Darüber hinaus unterscheidet man beim Outsourcing in Abhängigkeit vom Standort der Leistungserbringung (unabhängig vom Outsourcing-Typ) vier verschiedene Varianten (vgl. Hodel et al. 2006, S. 32f):

- Wird die ausgelagerte Leistung nach wie vor am Standort des Unternehmens erbracht, so spricht man von ‚Onsite'.
- Eine Erbringung der ausgelagerten Leistung an einem anderen Standort in der gleichen Region oder im gleichen Land wird als ‚Onshore' bezeichnet.
- Darüber hinaus kann die Leistung auch im nahen Ausland erbracht werden (‚Nearshoring'). Innerhalb Europas werden hierbei meist osteuropäische Länder wie z.B. Polen, Tschechien oder die Slowakei gewählt, in denen die Lohnkosten niedriger sind. ‚Nearshoring' soll die Vorteile der räumlichen Nähe (z.B. ähnliche Kulturkreise, kürzere Reisezeiten) mit der preislichen Attraktivität verbinden, die sich aus den niedrigeren Lohnkosten ergibt.
- Beim ‚Offshoring' verlagern Unternehmen schließlich ihre Unternehmensfunktionen in weiter entfernte Länder. Darunter werden in Europa Länder wie z.B. Indien oder China verstanden. Gründe hierfür sind tiefere Lohnkosten, staatliche Unterstützung in Form von Steuervorteilen oder erleichterte Baugenehmigungen, aber auch hoch qualifizierte Mitarbeiter und die gezielte produktive Nutzung der Zeitverschiebung.

Abgrenzung zu ‚Make-or-buy'

Als Abgrenzung zum Begriff ‚Make-or-buy' kann Outsourcing als spezifisches Ergebnis von Make-or-buy-Entscheidungen in Form des Übergangs vom ‚Make' zum ‚Buy' verstanden werden (vgl. Mikus 2001, S. 32). Dabei stellen Outsourcing-Entscheidungen in mehrfacher Hinsicht eine Teilmenge der Make-or-buy-Entscheidungen des Unternehmens dar. Outsourcing-Überlegungen können lediglich bereits im Unternehmen erbrachte Leistungen betreffen, denn nur für diese kann über eine mögliche Auslagerung oder Ausgliederung entschieden werden. Make-or-buy-Entscheidungen hingegen treten auch auf, bevor erstmalig eine Leistungserstellung erfolgt. Eine weitere Einschränkung des Anwendungsbereichs liegt dahingehend vor, dass der Outsourcing-Begriff nur im Zusammenhang mit der Erstellung bestimmter Leistungen verwendet wird, insbesondere mit bestimmten Dienstleistungen (vgl. Bliesener 1994, S. 278f).

2.1.2 Zeitliche Entwicklung

Das Prinzip der Arbeitsteilung wurde bereits von Adam Smith im 18. Jahrhundert eingeführt. (vgl. Smith 2001). Es ist Eckpfeiler der modernen Betriebswirtschaftslehre und gleichzeitig Grundlage des Outsourcings. Das von Smith beschriebene Prinzip der Arbeitsteilung führte zu gesellschaftlichem Wohlstand und volkswirtschaftlichem Wachstum. Es ermöglicht die Spezialisierung und den Einsatz der Arbeitskräfte in ihrem jeweiligen Spezialgebiet. Die Mitarbeiter werden dort eingesetzt, wo sie das größte Können und die meiste Erfahrung haben. Eines der bekanntesten Beispiele 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 Arbeitsteilung. Alle Tätigkeiten waren hoch standardisiert und wurden in einem vorgegebenen Zeittakt von spezialisierten Arbeitern durchgeführt. Dadurch war Ford in der Lage, Automobile zu radikal günstigeren Kosten bei gleichzeitig hoher Qualität herzustellen (vgl. Ford 1923).

Die Idee von Smith wurde im Laufe der Jahrzehnte stetig weiterentwickelt und verfeinert. Industrieunternehmen begannen nach japanischem Vorbild der sogenannten ‚Lean Production', also der Entwicklung einer ‚schlanken' Produktion, mit der Auslagerung von Teilen ihrer Produktion an ihre Zulieferer, um die Fertigungstiefe zu reduzieren. Insbesondere die Automobilindustrie gilt hier als Vorreiter. Viele Methoden, die für eine hocheffiziente Produktion von Kraftfahrzeugen entscheidend sind, können jedoch auch auf die ‚Produktion' von Dienstleistungen übertragen werden. Grossunternehmen gingen dazu über, einzelne unternehmensferne Funktionen wie z.B. Bewachungs- und Sicherheitsdienste, Druckereien, Logistikbereiche und Kantinen aus Kostenüberlegungen auszulagern. Die von Produktionsbetrieben her bekannte Make-or-buy-Entscheidung wurde dabei auf Dienstleistungsbereiche übertragen (vgl. Hodel et al. 2006, S. 14).

Ende der achtziger Jahre wurde dann damit begonnen, weitere Dienstleistungsbereiche auszulagern und dies als ‚Outsourcing' zu bezeichnen. Der Begriff Outsourcing wird seitdem in der akademischen Betriebswirtschaftslehre und in der betrieblichen Praxis unter den verschiedensten Aspekten diskutiert (vgl. auch Kapitel 2.1.5). Die Entscheidung der Firma Eastman Kodak aus dem Jahre 1989, ihre Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze an

DES, IBM und Businessland auszulagern, wird dabei gemeinhin als Meilenstein angesehen, sich bewusst mit Outsourcing sowohl im theoretisch-akademischen als auch im praktischen Kontext auseinander zu setzten (vgl. z.B. Szyperski 1993, S. 32). Mit der IT hat sich der Outsourcing-Gedanke damit vom Produktions- in den sogenannten ‚white collar' Bereich fortgepflanzt.

Angefangen mit der Übernahme von Rechenzentren (wie im oben genannten Beispiel) wurden im nächsten Schritt nicht nur die IT-Infrastruktur, sondern komplette Anwendungsplattformen einschließlich Systembetrieb und Applikationsbetreuung ausgelagert. Damit hatte die Reduzierung der Fertigungstiefe auch die kaufmännischen Bereiche erreicht (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 8). Business Process Outsourcing stellt schließlich die konsequente Weiterentwicklung des Outsourcing-Gedankens dar. Mit der Hard- und Software werden nun auch die damit verbunden Geschäftsprozesse ausgelagert (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 9). Im Gegensatz zu den bereits in früheren Jahren ausgelagerten Funktionen wie z.B. der Kantine, die praktisch keine Schnittstellen zu vor- oder nachgelagerten Unternehmensfunktionen aufweisen, werden nun hochintegrierte Prozesse wie z.B. der ‚Order-to-Cash Prozess' ausgelagert, der durch die logische Verzahnung vielfältiger Funktionen vom Vertrieb über die Logistik bis hin zum Mahnwesen gekennzeichnet ist. Diese Komplexität ist erst in den letzten Jahren dank der enormen Fortschritte in der Informationstechnologie beherrschbar geworden, insbesondere durch die Möglichkeit der Digitalisierung kompletter Prozesse und durch die Verbindung verschiedener Standorte mit modernen DSL-Technologien (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 2f und S.45).

Der globale Business Process Outsourcing Markt ist in den letzten Jahren rasant gewachsen und hat 2005 ein Volumen von 385 Milliarden US-$ erreicht. Darüber hinaus prognostizieren Marktexperten auch in den nächsten Jahren ein zweistelliges Wachstum, das bis 2010 ein Volumen von 618 Milliarden US-$ umfassen soll (vgl. Ravi et al. 2006, S. 26) Damit betrifft Outsourcing bereits heute unzählige Unternehmen, deren Anzahl sich in Zukunft noch deutlich erhöhen wird. So hat z.B. Procter & Gamble kürzlich mitgeteilt, 80% seiner Verwaltungsfunktionen, also circa 5.700 Mitarbeiter, vom Rechnungswesen über die Personalverwaltung bis hin zum Reisemanagement, an einen externen Dienstleister, IBM, auszulagern.

Laut einer IBM-Pressemitteilung läuft der Vertrag, in dessen Rahmen Service-Leistungen für fast 98.000 Procter & Gamble Mitarbeiter in knapp 80 Ländern erbracht werden, über zehn Jahre und hat einen Wert von insgesamt vier Milliarden US-$. Zu den Service-Leistungen gehören unter anderem die komplette Lohn- und Gehaltsabrechnung, Buchhaltung, Abrechnung von Sozialleistungen, Reise- und Spesenabrechnungen sowie Kompensationszahlungen bei Auslandsabordnungen oder Umzügen (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S.1).

Im weiteren Vorgehen werden sich die Ausführungen der vorliegenden Dissertation insbesondere auf das Business Process Outsourcing, die derzeit interessanteste und meist diskutierte Form des Outsourcings, beziehen. Damit können implizit auch die beiden anderen Outsourcing-Typen, IT-Infrastructure Outsourcing und Application Outsourcing, abgedeckt werden, da der Outsourcing-Umfang beim Business Process Outsourcing am größten ist und teilweise auch die beiden anderen Formen beinhaltet (vgl. Kapitel 2.1.1).

2.1.3 Chancen und Risiken des Outsourcings

Hinter der Outsourcing-Entscheidung eines Unternehmens stehen die verschiedenen Chancen, die sich die Unternehmensführung von Outsourcing erhofft. Die am häufigsten genannten Chancen werden im Folgenden dargestellt und anschließend zu den grundsätzlichen mit Outsourcing verfolgten Zielen verdichtet. Aber auch die mit Outsourcing verbundenen Risiken als Kehrseite der Medaille werden erläutert. Tabelle 2 vermittelt einen Überblick über Chancen und Risikopotentiale des Outsourcings:

Tabelle 2: Chancen und Risikopotentiale des Outsourcings
Quelle: eigene (in Anlehnung an Bruch 1998, S. 37)

Chancen	Risiken
• Kostensenkung durch – Bündelung und Standardisierung – Optimierung durch Experten Know-how – Einsatz von neuesten Technologien – Verlagerung in Niedriglöhnländer	• Erhöhung der Transaktions- und Abstimmungskosten
• Wandelung von Fixkosten in variable Kosten – Erhöhte Kostentransparenz und Planbarkeit	• Geringere Planbarkeit langfristiger Kosten
• Entlastung des Managements	• Managementbelastung durch Reibung an den Schnittstellen
• Abwälzung operativer Risiken auf den Dienstleiter	• Abhängigkeit von einem Dienstleister und dessen Geschäftsentwicklung
• Konzentration auf das Kerngeschäft	• Verlust von unternehmensspezifischem Know-how
• Senkung des Komplexitätsgrades und Erhöhung der Flexibilität	• Machtverlust durch fehlende Einflussnahme
• Nutzung externen Know-hows	• Qualitätseinbußen
• Bewusstseinswandel – Steigerung der internen Marktorientierung	• Kulturelle Verunsicherung – Ängste von Betroffenen und Nicht-Betroffenen, Misstrauen, Unruhe und Widerstand

Outsourcing wird in der Fachliteratur mit vielfältigen Chancen verbunden. Vor dem Hintergrund eines weit verbreiteten Kostendrucks wird Outsourcing in erster Linie aufgrund von erwarteten Kostenvorteilen durchgeführt. Diese basieren auf vier verschiedenen Hebeln (vgl. Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 20ff): (1) Die ausgelagerten Dienstleistungen fallen in das Kerngeschäft eines spezialisierten Dienstleisters. Die zugrunde liegenden Prozesse werden gebündelt und standardisiert und ermöglichen dadurch eine Realisierung von ‚Economies of Scale'. (2) Sie werden allerdings nicht nur gebündelt und standardisiert, sondern auch optimiert unter Anwendung des umfassenden und spezialisierten Know-hows des Dienstleisters. (3) Der Einsatz neuester Technologien spielt hierbei eine wichtige und unterstützende Rolle. (4) Durch eine Verlagerung von Dienstleistungen in Niedriglohnländer lassen sich weitere Kosten einsparen. Zur Veranschaulichung der hierbei zu erzielenden Einsparungen werden in Abbildung 2 die Arbeitskosten einer durchschnittlichen Vollzeitarbeitskraft im internationalen Vergleich aufgezeigt:

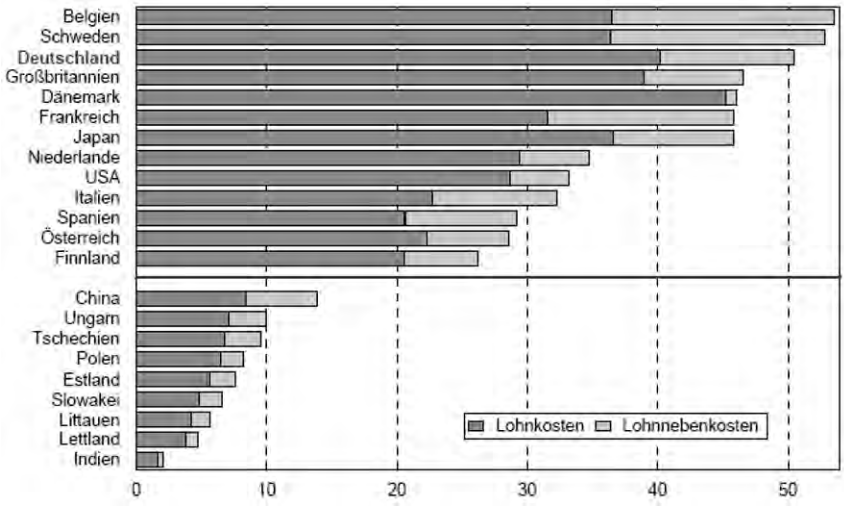


Abbildung 2: Internationaler Vergleich durchschnittlicher Arbeitskosten (in Tausend EUR)
Quelle: Mercer Human Resource Consulting, London, 2005

Ein weiterer Kosteneffekt liegt darin, dass im Zuge der Externalisierung die mit einer Eigenfertigung verbundenen Fixkosten in bedarfsgerechte variable Kosten überführt werden können. Kosten fallen nur bei effektiver Inanspruchnahme der Leistung an (vgl. Leuppi 1993, S. 39). Die Verpflichtung, auch für Spitzenauslastungen ausreichend Kapazitäten bereitzustellen, wird an den externen Dienstleister weitergegeben. Als weiterer positiver Effekt kommt hinzu, dass im Zuge einer regelmäßigen Leistungsabrechung des Dienstleisters eine erhöhte Kostentransparenz und eine gesteigerte Planbarkeit erzielt werden. Dadurch wird auch das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter im Unternehmen geschärft (vgl. Heinzl 1991, S. 47).

Eine weitere Chance wird in der Entlastung und Konzentration auf das Kerngeschäft gesehen. „Do what you can do best and outsource the rest“ (Szyperski et al. 1993, S. 237). Die Auslagerung von Dienstleistungen führt nicht nur zu einer Entlastung von operativen Managementaufgaben, sondern auch zu einer Abwälzung vieler operativer Risiken des

Tagesgeschäfts. Die Managementkapazität kann sich auf die Kernkompetenzen der Unternehmung konzentrieren. Dies bedeutet eine Reduzierung des Komplexitätsgrades der Unternehmensleistung und eine damit verbundene Erhöhung der Handlungsfähigkeit und Flexibilität (vgl. Quinn/ Hilmer 1994, S. 43).

Durch Outsourcing kann sich außerdem die Qualität der Gesamtleistung verbessern (vgl. Krecik/ Enderes 1994, S. 33). Die Inanspruchnahme eines externen Dienstleisters ermöglicht den Zugang zu spezialisierten Ressourcen und damit die Nutzung einer breiteren Know-how Basis, sowie eine Abpufferung unternehmensinterner Know-how Defizite. Die Unternehmung kann folglich ihre Anstrengungen auf ausgewählte Kernbereiche beschränken und sich trotzdem mit dem gesamten Wertschöpfungsprodukt an der Spitze des Innovationsstandards bewegen. Die einzigartige Kombination von internen und externen Spezialisten kann hierbei zu Wettbewerbsvorteilen führen (vgl. Ruoff 2001, S. 4).

Aus den verschiedenen Chancen des Outsourcings lassen sich zwei grundsätzliche Zielsetzungen ableiten, die mit einer Outsourcing-Entscheidung verfolgt werden: Eine Auslagerung zur langfristigen Reduzierung der Kosten und des gebundenen Kapitals, und eine Auslagerung, die eine Konzentration auf das Kerngeschäft und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen anstrebt (vgl. Bruch 1998, S. 38ff). Natürlich können mit einer Outsourcing-Entscheidung auch beide Ziele verfolgt werden. In beiden Fällen ist das Ziel der Unternehmensführung nicht die kurzfristige Erfolgssicherung, sondern vielmehr eine langfristige Anpassung des Unternehmens an veränderte Umfeldbedingungen.

Den skizzierten Chancen stehen aber auch potentielle Risiken gegenüber, die unweigerlich mit Outsourcing verbunden sind: Diese bestehen in der Abhängigkeit von der Kompetenz und Zuverlässigkeit des externen Dienstleisters, sowie von dessen Geschäftsentwicklung (vgl. Quélin/ Duhamel 2003, S. 656f). Während aus ersterer Lieferverzögerungen und Qualitätseinbußen resultieren können, führt letztere zu einer geringeren Planbarkeit der langfristigen Kosten, falls der Dienstleister die vereinbarte Leistung nicht mehr erbringen kann (vgl. Michels 1995, S. 93). Darüber hinaus erkauft sich das outsourcende Unternehmen die Risikoabwälzung bei der Leistungserstellung mit dem Risiko der Zusammenarbeit, das durch

unterschiedliche Unternehmenskulturen und Schnittstellenprobleme zwischen eigenerstellter und fremdbezogener Leistung entsteht (vgl. Schätzer 1999, S. 47). Gerade die Schnittstellenprobleme können sich dabei zu einer zusätzlichen Belastung für das Management entwickeln. Außerdem kann dem auslagernden Unternehmen ein Verlust von unternehmensspezifischem Know-how drohen, insbesondere wenn der Dienstleister das übertragende Wissen zu eigenen Zwecken verwertet oder an Konkurrenzunternehmen weitergibt (vgl. Bruch 1998, S. 35). Als weiteres Risiko werden Transaktions- und Abstimmungskosten genannt, die aus der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister entstehen (siehe hierzu auch Kapitel 2.5). Vor allem in Verbindung mit der Bereitstellung sehr spezifischer Leistungen wird befürchtet, dass etwaige Kostenvorteile oder Einsparungseffekte geringer sind als die neu entstehenden Koordinationskosten (vgl. Tafti 2005, S. 556, Meyer/ Leuppi 1992, S. 50). Schließlich sollten auch eine mögliche Verunsicherung bei den Mitarbeitern und Akzeptanzprobleme in der Bevölkerung berücksichtigt werden, die sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter und auf das Image des gesamten Unternehmens auswirken können (vgl. Heinzl 1991, S. 73).

Abschließend ist festzuhalten, dass Outsourcing sich je nach Situation, Zielsetzung und Strategie als außerordentlich nutzbringend, umgekehrt aber auch als existenzgefährdend erweisen kann. Jedes Outsourcing-Vorhaben verlangt daher ein situatives und strategisches Management, das auf der Grundlage einer fundierten Beurteilung von Chancen- und Risikopotentialen und unter kreativer Nutzung vorhandener Gestaltungsspielräume agiert und entscheidet.

2.1.4 Phasen des Outsourcing-Lifecycles

Outsourcing stellt eine tief greifende Reorganisation eines Unternehmens dar. Die Planung und Realisierung eines Outsourcing-Vorhabens durchläuft daher mehrere Phasen, die man auch als Outsourcing-Lifecycle bezeichnet. Wenn man sich mit Phasen oder Schritten des Outsourcing-Lifecycles befasst, muss man sich stets darüber im Klaren sein, dass die Vielzahl der parallel verlaufenden Aktivitäten nie vollständig erfassbar ist. Phasenmodelle sind also immer nur Näherungen an reale Abläufe (vgl. Bruch 1998, S. 121).

In der Literatur findet man verschiedene Phasenmodelle des Outsourcing-Lifecycles. So sprechen z.B. Hodel et al. (2006) von den Phasen (1) „Vorbereitung“, (2) „Anbahnung“, (3) „Umsetzung“ und (4) „Betrieb“. Marshall et al. (2004) hingegen unterteilen den Outsourcing-Lifecycle in (1) „Initiation“, (2) „Evaluation“, (3) „Management“ und (4) „Outcome“, und Momme und Hvolby (2002) führen die Phasen (1) „Identification“, (2) „Assessment and Approval“, (3) „Project Execution and Transfer“ und (4) „Performance Management“ an. Eine Übersicht der unterschiedlichen, in der Literatur erläuterten Phasenmodelle wird in Tabelle 3 dargestellt:

Tabelle 3: Phasenmodelle des Outsourcing-Lifecycles
Quelle: eigene

Beitrag (Jahr)	**Phasen**			
De Boer et al. (2006)	Initiation	Assessment	Transition	
Hodel et al. (2006)	Vorbereitung	Anbahnung	Umsetzung	Betrieb
Power et al. (2006)	Assessment		Transition	Operations
Dittrich und Braun (2004)	Assessment und Due Dilligence		Implementierung und Stabilisierung	Betrieb
Marshall et al. (2004)	Initiation	Evaluation	Management	Outcome
Momme und Hvolby (2002)	Identification	Assessment and Approval	Project Execution and Transfer	Performance Management
Fill und Visser (2000)	Examination		Outsourcing	
Bagchi and Virum (1998)	Preparation	Evaluation	Implementation	Performance Management
Bruch (1998)	Vorbereitung	Konzeption	Verwirklichung	Kontrolle
Sink and Langley (1997)	Evaluation		Implementation	Performance Management

Ein Vergleich der Inhalte der einzelnen Phasen in den unterschiedlichen Phasenmodellen lässt jedoch eine weitgehende Übereinstimmung erkennen. Lediglich Betrachtungszeitraum und Fokus der verschiedenen Modelle auf unterschiedliche Phasen variieren. Während einige Phasenmodelle zu Beginn von einer vorbereitenden und einer analysierenden Phase sprechen (z.B. de Boer, 2006), fassen andere diese beiden Schritte zu einer Phase zusammen (z.B. Dittrich und Braun, 2004). Ebenso wird am Ende des Outsourcing-Lifecycles teilweise von

einer Outsourcing- oder Implementierungs-Phase gesprochen (z.B. Fill und Visser, 2000), während andere Autoren hierbei nochmals eine Unterteilung in Überführung und operativen Betrieb vornehmen (z.B. Hodel et al., 2006).

Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird ein Phasenmodell gewählt, das die drei Phasen (1) „Assessment“, (2) „Transition“ und (3) „Operations“ unterscheidet. Vorbereitende Aktivitäten sind in dem gewählten Modell zum größten Teil in die Assessment-Phase integriert. Sie beziehen sich primär auf allgemeine Prozessschritte innerhalb eines Unternehmens, die nicht direkt mit einem konkreten Outsourcing-Vorhaben in Verbindung stehen (z.B. Entwicklung einer übergreifenden Sourcing-Strategie). Daher wurden sie nicht zu einer „eigenen“ Vorbereitungsphase zusammengefasst. Die Unterscheidung zwischen Überführung und Betrieb hingegen stellt ein wichtiges Kriterium dar, da insbesondere die Steuerung und Kontrolle des externen Dienstleiters, einer der wesentlichen Betrachtungsgegenstände der vorliegenden Arbeit, unterschiedliche Informationen und Maßnahmen in diesen beiden Phasen erfordern. Die drei Phasen werden nachfolgend erläutert (vgl. hierzu auch Power et al. 2006, S. 31ff, Dittrich/ Braun 2004, S. 120ff und Bruch 1998, S. 121ff).

2.1.4.1 Assessment-Phase

Im Vorfeld der Assessment-Phase sollten zunächst einige vorbereitende Aktivitäten unternommen werden, die noch unabhängig von einem später auszuwählenden Dienstleister sind. Hierzu zählen die Entwicklung der übergreifenden Sourcing-Strategie der Unternehmung, die Definition der primär zu verfolgenden Outsourcing-Zielsetzung (vgl. auch Kapitel 2.1.3) und eine zumindest grobe Abgrenzung der potentiell auszulagernden Aufgaben und Prozesse. Erst im Anschluss daran wird ein geeigneter Dienstleister gesucht. Potentielle Kandidaten können über Marktanalysen spezialisierter Marktforschungsunternehmen, wie z.B. IDC, Gartner oder Forrester, ermittelt und über eine Ausschreibung zur Abgabe eines Angebots aufgefordert werden. Die endgültige Auswahl eines Dienstleisters erfolgt erst gegen Ende der Assessment-Phase. Die Auswahl sollte anhand zuvor definierter Bewertungskriterien erfolgen.

Die eigentliche Assessment-Phase beginnt mit dem Request For Proposal (RFP), also mit der schriftlichen Aufforderung an potentielle Dienstleister ein Angebot bezüglich des Outsourcings bestimmter Aufgaben und Prozesse zu unterbreiten. An dieser Stelle scheiden bereits einige Kandidaten aus, die entweder kein Angebot einreichen, oder aber bestimmte Anforderungen (z.B. Finanzkraft, Größe oder Referenzen des Dienstleisters) nicht erfüllen können. Nach dieser ersten und groben Selektierung von Anbietern wird mit den verbliebenen Dienstleistern ein sogenannter ‚Letter of Intent' (LoI) unterzeichnet, in dem beide Seiten zunächst lediglich ihr Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit bekunden. Der LoI verpflichtet nicht zu einem Vertragsabschluss, sondern bildet lediglich die rechtliche Grundlage für den Zeitraum bis zur Vertragsunterzeichnung. Nach einer umfangreichen Analyse der Ausgangssituation wird gemeinsam die eigentliche Outsourcing-Lösung ausgearbeitet, also was, wann, in welcher Reihenfolge, an wen, mit welchem Ergebnis ausgelagert wird. Neben diesen Rahmenvereinbarungen werden außerdem detaillierte ‚Service Level Agreements' (SLA's) verhandelt (vgl. Hartstrang/ Forster 1995, S. 60f). „SLA's sind vollständige Leistungsbeschreibungen, die mindestens Inhalt und Umfang der vom Servicegeber zu erbringenden Leistungen, die zur Leistungserstellung notwendigen Mitwirkungs- und Beistellpflichten des Kunden, die qualitativen Standards bei der Leistungserbringung (Service Levels) und ihre Messgrößen, sowie die damit zusammenhängenden Sanktionen bei Nichteinhaltung der zugesagten Standards festlegen" (Marlière 2003, S. 185). Danach erfolgt die Ausarbeitung eines konkreten Plans zur Überführung der auszulagernden Aufgaben und Prozesse. Darauf basierend wird der sogenannte Business Case entwickelt, eine Gegenüberstellung aller mit der Auslagerung erwarteten Kosten und Einsparungen über den Zeitraum der geplanten Vertragsbeziehung. Nach abschließenden Verhandlungen endet die Assessment-Phase mit der Unterzeichung des Outsourcing-Vertrags.

Der Outsourcing-Vertrag dokumentiert neben einer genauen Beschreibung der Outsourcing-Lösung und der ‚Service Level Agreements' auch das der Outsourcing-Beziehung zugrunde liegende Vergütungsmodell (vgl. Hartstrang/ Forster 1995, S. 60ff): Hierbei wird grundsätzlich zwischen transaktionsvolumen- und erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen unterschieden, die auch kombiniert angewendet werden können. Bei transaktionsvolumenabhängigen Vergütungsmodellen erhält der Outsourcing-Dienstleister einen fixen Betrag pro

Transaktion. Seine Vergütung wird demnach nur durch das Transaktionsvolumen determiniert. Bei erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen hingegen wird der externe Dienstleister am Erfolg des Outsourcings beteiligt, indem er durch einen prozentualen Anteil an den durch das Outsourcing erzielten Einsparungen vergütet wird.

2.1.4.2 Transition-Phase

Die Transition-Phase ist eine Übergangsphase, in der die Implementierung der vereinbarten Outsourcing-Lösung, also die schrittweise Auslagerung der in der Assessment-Phase ausgewählten Aufgaben und Prozesse an den externen Dienstleister gemäß des Überführungsplans erfolgt (vgl. Dittrich/ Braun 2004, S. 120). Hierzu werden zunächst Infrastruktur und Organisation des zukünftigen Betriebsmodells der Outsourcing-Lösung aufgebaut. Ziel der Transition-Phase ist das Erreichen des in Assessment-Phase definierten Soll-Zustand, in dem die vereinbarten Service Levels realisiert werden. Dazu werden in der Transition-Phase alle Aktivitäten durchgeführt, die dabei helfen, die Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Der Grad der Zielerreichung wird anhand der in der Assessment-Phase definierten Messgrößen kontrolliert.

2.1.4.3 Operations-Phase

Die Operations-Phase beginnt mit dem Erreichen des Soll-Zustands. In dieser Phase des Outsourcing-Lifecycles erfolgt eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung des Soll-Zustands, die sich aus einem immer besseren Verständnis der ausgelagerten Aufgaben und Prozesse, sowie aus sich ändernden Rahmenbedingungen ergeben. Außerdem wird die vom Dienstleister erbrachte Leistung regelmäßig anhand der vereinbarten Messgrößen überwacht und mit den im Outsourcing-Vertrag definierten Service-Levels verglichen (vgl. Hodel et al. 2006, S. 132). Die Operations-Phase, und damit auch die gesamte Outsourcing-Beziehung, enden nach Ablauf der Vertragslaufzeit mit der Rückgabe der ausgelagerten Aufgaben und Prozesse vom externen Dienstleister an das ursprünglich outsourcende Unternehmen.

2.1.5 Übersicht zur Outsourcing-Forschung

Der Begriff Outsourcing wird seit Beginn der neunziger Jahre in der akademischen Betriebswirtschaftslehre und in der betrieblichen Praxis unter den verschiedensten Aspekten diskutiert (vgl. z.B. Gonzales et al. 2006a, Kakabadse/ Kakabadse 2000 oder Lonsdale/ Cox 2000). In der wissenschaftlichen Forschung ist Outsourcing ein bisher vor allem in der IT-Sphäre untersuchtes Phänomen. Die damit verbundene Forschung wird somit zum Vorreiter für andere Bereiche der Wertschöpfungskette, die sich ebenfalls zur Auslagerung eignen (vgl. Hirschheim 2003, S. 113). Dies steht im engen Zusammenhang mit dem bereits aufgezeigten Trend in der Praxis, ganze Geschäftsprozesse auszulagern (sogenanntes Business Process Outsourcing). Unternehmen, die bereits positive Erfahrungen im IT-Outsourcing gesammelt haben, widmen sich verstärkt auch der Auslagerung anderer Bereiche wie z.B. Einkauf, Personalwesen oder Buchhaltung.

Unternehmen werden im Kontext eines Outsourcing-Vorhabens mit vier wesentlichen Fragen konfrontiert. Der zeitliche Ablauf dieser Fragen kann entlang der Phasen des Outsourcing-Lifecycles strukturiert werden (siehe hierzu auch Kapitel 2.1.4): Während Unternehmen mit den ersten beiden Fragen („Warum soll ausgelagert werden?“ und „Welche Unternehmens-funktionen sollen ausgelagert werden?“) insbesondere in der Assessment-Phase konfrontiert werden, stellt sich die dritte Frage („Was sind die Erfolgsfaktoren beim Outsourcing?“) neben der Assessment-Phase auch in der Transition- und Operations-Phase. Frage 4 hingegen („Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?“) ist vor allem in der Transition- und Operations-Phase relevant.

Die bisherige Outsourcing-Forschung lässt sich dementsprechend auch in vier Bereiche unterteilen, die jeweils versuchen, eine dieser Fragen zu beantworten (vgl. de Boer et al. 2006, Dibbern et al. 2004). Die vier Fragen und die dazugehörigen Forschungsaktivitäten sollen im Folgenden detailliert erläutert werden. Dabei ist anzumerken, dass die in diesem Zusammenhang genannten Beiträge teilweise auch mehr als eine der vier Fragen adressieren. In diesem Fall werden die Beiträge in den Bereich eingeordnet, der das hauptsächliche Anliegen des Beitrags darstellt. Tabelle 4 skizziert die Fragen im Überblick:

Tabelle 4: Forschungsfelder im Outsourcing-Kontext
Quelle: eigene

Forschungsfragen	Erläuterung
1. Warum soll ausgelagert werden?	Beschreibung potentieller Chancen und Risiken des Outsourcings, die – im jeweils spezifischen Kontext gegeneinander abgewogen – Grundvorrausetzung einer Outsourcing-Entscheidung sind
2. Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden?	Bestimmung und Abgrenzung der auszulagernden Funktionen – auch unter Anwendung von theoretischen Konstrukten (z.B. Transaktionskostentheorie, Resource-Based Theory)
3. Was sind die Erfolgsfaktoren beim Outsourcing?	Ableitung und Entwicklung von Faktoren die den Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens positiv beeinflussen
4. Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?	Erfahrungsberichte, Empfehlungen und Richtlinien zur Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens (überwiegend von Praktikern entwickelt)

2.1.5.1 Warum soll ausgelagert werden?

Die erste Frage, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Outsourcing stellen wird, lautet: Warum soll überhaupt ausgelagert werden? Zur Beantwortung dieser Fragestellung erörtert die bisherige Outsourcing-Forschung vor allem Motive, Vorteile und Chancen des Outsourcings, sowie die für ein auslagerndes Unternehmen damit realisierbaren Ziele. Um beide Seiten der Medaille gegeneinander abwägen zu können, werden dabei meist auch die mit Outsourcing verbunden Nachteile und Risiken behandelt. Chancen und Risiken des Outsourcings wurden bereits in Kapitel 2.1.3 der vorliegenden Arbeit erläutert. Neben den dort zitierten Beiträgen gibt Tabelle 5 einen exemplarischen Überblick über weitere Beiträge in der gegenwärtigen Outsourcing-Literatur.

Darunter befinden sich sowohl theoretisch fundierte Beiträge (z.B. Gonzales et al. 2006b, Tafti 2005, Bahli/ Rivard 2003), als auch empirisch hergeleitete Erkenntnisse (z.B. Jiang et al. 2006, Harland et al. 2005, Kakabadse/ Kakabadse 2005), die den Stand der wissenschaftlichen Forschung repräsentieren. Darüber hinaus gibt es Autoren, die sich auf eine der beiden Seiten (Chancen oder Risiken) konzentrieren: So fokussieren z.B. Kakabadse/ Kakabadse (2002) auf die Chancen des Outsourcings, während sich z.B. Tafti (2005) oder Bahli/ Rivard (2003) auf die Risiken des Outsourcings beschränken. Andere Beiträge

hingegen erörtern beide Seiten der Medaille (z.B. Gonzales et al. 2006b, Harland et al. 2005, Beaumont/ Sohal 2004).

Tabelle 5: Forschungs-Beiträge zu Vor- und Nachteilen des Outsourcings
Quelle: eigene

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Gonzales et al. (2006b)	• Entwicklung von drei essentiellen Schritten zur Unterstützung der Entscheidung bzgl. des Offshore Outsourcings von Informationssystemen • Abwägung von Vorteilen und Risiken des Offshore Outsourcings in Schritt 1 • Ableitung der Schritte aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Jiang et al. (2006)	• Analyse der Auswirkungen von Outsourcing auf die Performance Metriken Kosteneffizienz, Produktivität und Profitabilität eines Unternehmens • Empirische Untersuchung von Unternehmensdaten mit einer Stichprobe von 51 Unternehmen (Kausalanalyse)
Harland et al. (2005)	• Detaillierte Bewertung von Vorteilen und Risiken des Outsourcings auf drei verschiedenen Ebenen (Organisationen, Sektoren und Nationen) • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einer Delphi-Studie
Tafti (2005)	• Entwicklung eines Frameworks zur Bewertung der Risiken des Offshore IT Outsourcings • Identifizierung von unterschiedlichen Risikokategorien und Diskussion der verschiedner Risikofaktoren innerhalb jeder Kategorie • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Kakabadse/ Kakabadse (2005)	• Untersuchung von Outsourcing-Trends und Analyse der Gründe für eine Outsourcing-Entscheidung • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einer Befragung von US-amerikanischen und Europäischen Unternehmen
Beaumont/ Sohal (2004)	• Erörterung der Gründe für und gegen eine Outsourcing-Entscheidung • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einer Befragung von Australischen Unternehmen
Quélin/ Duhamel (2003)	• Untersuchung der Motive einer strategischen Outsourcing-Entscheidung und der damit verbundenen Risiken • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einer Befragung der Unternehmenszentralen großer Europäischer Unternehmen

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Bahli/ Rivard (2003)	• Theoretische Konzeptualisierung der Risiken des Outsourcings der Informationstechnologie • Entwicklung eines Frameworks zur Bewertung der mit Outsourcing verbundenen Risiken • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Kakabadse/ Kakabadse (2002)	• Untersuchung der Outsourcing-Trends in USA und Europa • Erörterung der Gründe für eine Outsourcing-Entscheidung • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einer Befragung von US-amerikanischen und Europäischen Unternehmen
Kakabadse/ Kakabadse (2000)	• Analyse der Gründe für eine Outsourcing-Entscheidung • Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile (insb. Kosten) des Outsourcings • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Lonsdale/ Cox (2000)	• Erörterung der Entwicklung von Outsourcing in drei Bereichen (1) Einordnung von Outsourcing als eine von mehreren Maßnahmen zur Verschiebung der Unternehmensgrenzen (2) Diskussion des geschichtlichen Hintergrunds (3) Zusammenfassung der wesentliche Bedenken, die mit Outsourcing verbunden werden • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Lankford/ Parsa (1999)	• Untersuchung des Entscheidungsprozesses beim Outsourcing • Erörterung der Vor- und Nachteile des Outsourcings • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur
Smith et al. (1998)	• Analyse und Bestätigung der in der Literatur genannten Gründe für eine Outsourcing-Entscheidung • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einem Vergleich der Finanzkennzahlen von outsourcenden und nicht-outsourcenden Unternehmen
Earl (1996)	• Untersuchung der Outsourcing-Entscheidung • Analyse von 11 Risiken des Outsourcings • Empirische Ableitung der Ergebnisse aus einem Befragung von outsourcenden Unternehmen und Outsourcing-Dienstleistern
Ketler/ Walstrom (1993)	• Erörterung der Einflussfaktoren auf die Entscheidung zur Auslagerung von Informationssystemen • Zusammenfassung der Vor- und Nachteile des Outsourcings • Ableitung der Ergebnisse aus einer Analyse der vorliegenden Literatur

Eine Bewertung und Gegenüberstellung der Chancen und Risiken eines Outsourcing-Vorhabens im spezifischen Kontext eines Unternehmens unterstützt maßgeblich die grundsätzliche Outsourcing-Entscheidung. Für eine weitere Detaillierung und Konkretisierung der Entscheidung ist aber darüber hinaus die Frage nach den einzelnen, explizit auszulagernden Unternehmensfunktionen von Interesse. Diese soll im folgenden Kapitel erörtert werden.

2.1.5.2 Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden?

Im Mittelpunkt vieler Outsourcing-Diskussionen steht die Frage des richtigen Grades an Outsourcing. Es gilt zu entscheiden, welche Unternehmensfunktionen oder -prozesse auszulagern sind (vgl. Dittrich/ Braun 2004, S.87). Die in der akademischen Outsourcing-Forschung am häufigsten mit Outsourcing in Verbindung gebrachten Theorien sind die Transaktionskostentheorie nach Coase (1937) und Williamson (1981), und die Resource-Based Theory nach Penrose (1959) und Barney (1991). Die beiden Theorien liefern unterschiedliche Erklärungsansätze für die Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug. Die Outsourcing-Forschung leitet daraus einen theoretischen Bezugsrahmen für die Outsourcing-Entscheidung ab, welche Unternehmensfunktionen ausgelagert werden sollten und welche weiterhin im Unternehmen verbleiben. Diese Entscheidung muss im Vorfeld des Outsourcing-Vorhabens getroffen werden und stellt einen zentralen Diskussionspunkt der bisherigen Outsourcing-Forschung dar (vgl. Knolmayer et al. 2003, S. 105). Erforscht werden hierdurch die Determinanten der Outsourcing-Entscheidung.

Im Folgenden werden zunächst Entstehung und Inhalt der beiden Theorien erläutert, und anschließend ihre Anwendung im Outsourcing-Kontext zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung dargestellt. Dabei ist anzumerken, dass beide Theorien im Outsourcing-Kontext hauptsächlich in diesem Zusammenhang Anwendung finden und deshalb auch in diesem Forschungsfeld – und nicht forschungsfeldübergreifend – näher erläutert werden.

2.1.5.2.1 Transaktionskostentheorie

2.1.5.2.1.1 Theoretische Grundlagen

Commons (1931) erklärt im Rahmen seiner Lehre von den Verfügungsrechten das Schaffen und Übertragen von Verfügungsrechten zum Grundbegriff ökonomischer Analyse und wählt dafür den Namen ‚Transaktionen' (vgl. Commons 1931, S. 58-68 und S. 86f). Er unterscheidet drei Arten von Transaktionen: ‚bargaining transactions' (Markthandlungen), ‚managerial transactions' (Schaffen von Sachen und Diensten durch Anordnung rechtlicher Übergeordneter) und ‚rationalizing transactions' (Zuteilung von Lasten und Vorteilen durch das Diktat rechtlich übergeordneter Instanzen, wie z.B. Staat oder Kartelle).

Teilweise aufbauend auf dieser Konzeptualisierung führt Coase (1937) die Existenz der Unternehmung als erster auf das Vorhandensein von Transaktionskosten zurück, indem er anführt: „There is a cost of using the price mechanism" und weiter: "The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on a market must also be taken into account" (Coase 1937, S. 38f). Legt man die Definition der Transaktion nach Commons (1931) zugrunde, so lassen sich Transaktionskosten als Oberbegriff für Kosten der Markthandlungen und Kosten der Koordination bzw. Organisation interpretieren (vgl. Müller 2005, S.77). Unter Kosten der Markthandlungen können ex ante Kosten der Vertragsgestaltung (z.B. Anbahnungs- und Verhandlungskosten) und ex post Vertragskosten (z.B. Abwicklungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Auflösungskosten) verstanden werden (vgl. auch Picot/ Maier 1992). Organisationskosten beinhalten z.B. Kosten der Leitung, der Informationsverarbeitung und der Kommunikation.

Die Arbeiten der beiden Autoren bilden die Ausgangsbasis der Entwicklung der Transaktionskostentheorie, die im Folgenden primär aus der Perspektive von Williamson (1975, 1981, 1985 und 1990) betrachtet wird. Dieser definiert Transaktionskosten als „comparative costs of planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance structures" (Williamson 1981, S, 552f). Grundvoraussetzung für das Vorhandensein von Transaktionskosten sind zwei Verhaltensannahmen: begrenzte Rationalität (vgl. Simon 1957) und opportunistisches Verhalten. Aus erstgenannter schließt Williamson, dass es nur möglich ist,

unvollständige Verträge zu schließen. Diese Tatsache wäre irrelevant, wenn sich beide Vertragsparteien vollkommen verrauenswürdig verhielten (‚stewardship behaviour', vgl. Williamson 1975, S. 26). Williamson zufolge kann jedoch von einer solchen Verhaltensweise in der Realität nicht ausgegangen werden. Vielmehr verhalten sich die Parteien opportunistisch, d.h. sie nutzen mit List Gelegenheiten auf Kosten anderer aus (‚self-interest seeking with guile', vgl. Williamson 1981, S. 554). Williamson nimmt weiter an, dass die Gefahr opportunistischen Verhaltens innerhalb der Unternehmung geringer ausfällt als bei marktlicher Koordination, da sie innerhalb der Unternehmung durch das Autoritätsprinzip unterbunden werden kann.

Die zentrale Stellung in der Transaktionskostentheorie nimmt die Identifikation der Determinanten bzw. Einflussgrößen der Transaktionskosten ein. Williamson führt drei Konstrukte ein, die die Höhe der Transaktionskosten determinieren (vgl. Williamson 1981, S. 555): (1) die Faktorspezifität (‚asset specificity') bzw. die Spezifität der materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter, die an die Transaktion geknüpft sind, (2) die Häufigkeit (‚frequency'), mit der Transaktionen stattfinden, und (3) die Unsicherheit (‚uncertainty'), die mit einer Transaktion verbunden ist.

„Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative users and by alternative users without sacrifice of productive value" (Williamson 1990, S. 142). Es handelt sich also um einzigartige ‚assets', die ihr Potential nicht mehr voll entfalten können, sobald sie aus ihrem Umfeld herausgerissen werden. Die ‚asset specificity' kann weiter unterteilt werden in ‚site specificity', ‚physical asset specificity' und ‚human asset specificity' (vgl. Williamson 1981, S. 555): Von ‚site specificity' wird gesprochen, wenn zwischen bestimmten materiellen und/oder immateriellen Wirtschaftsgütern eine räumliche Abhängigkeit besteht, z.B. aufgrund von Transport- oder Kommunikationswegen. Die ‚physical asset specificity' bestimmt, inwiefern bestimmte materielle Wirtschaftsgüter in der Wertschöpfungskette innerhalb eines Unternehmens maßgeschneidert und einzigartig sind. Bei der Definition der ‚human asset specificity' kann zwischen notwendigen und hinreichenden Bedingungen ihres Vorhandenseins unterschieden werden. Intellektuelle Fähigkeiten und autodidaktisch oder durch schulische Maßnahmen erlernbare Spezial-

kenntnisse der Arbeitnehmer sind ein notwendiges, aber kein hinreichendes Kriterium zur Beurteilung der Spezifität des Humankapitals einer Unternehmung. Ein hinreichendes Kriterium liefert die Antwort auf die Frage, inwieweit die Arbeitnehmer zur Verrichtung ihrer Aufgaben unternehmensinterne Kenntnisse benötigen, die sie nur durch ein ‚learning by doing' im Unternehmen erlangen können (vgl. Williamson 1981, S. 563).

Zwar bilden die Transaktionskosten den zentralen Untersuchungsgegenstand der Transaktionskostentheorie, aber Williamson betont, dass ebenso die Produktionskosten in die Betrachtung mit einbezogen werden müssen. Angestrebt sollte die Organisationsform werden, die die geringste Summe aus Produktions- und Transaktionskosten aufweist (vgl. Williamson 1981, S. 558ff): Die Produktionskostenvorteile des Fremdbezugs nehmen mit zunehmender Faktorspezifität ab. Die Skalenerträge des externen Anbieters lassen sich nur dann realisieren, wenn es sich um standardisierbare Aufgaben handelt, die nicht in Abhängigkeit von den individuellen Bedürfnissen des jeweiligen Auftraggebers einem ständig neuen Lern- und Anpassungsprozess unterliegen. Gleichzeitig steigen die Transaktionskosten des Fremdbezugs mit zunehmender Faktorspezifität. Dies lässt sich auf die mit zunehmender Faktorspezifität steigenden ex ante und ex post Kosten der Vertragsgestaltung und auf ansteigende Organisationskosten zurückführen. Mit zunehmender Faktorspezifität verringert sich also die Differenz aus Produktionskostenvorteilen und Transaktionskosten, bis schließlich die Transaktionskosten die Produktionskostenvorteile übersteigen. Ab diesem Grad an Faktorspezifität ist eine Auslagerung mit höheren Kosten verbunden als eine entsprechende Selbsterstellung.

Mit zunehmender Häufigkeit, also steigender Anzahl identischer Transaktionen, sinken die Produktions- und die Transaktionskosten (vgl. Williamson 1975): Die Produktionskosten können durch die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten reduziert werden. Fixe Transaktionskosten (z.B. Anbahnungskosten) lassen sich gleichzeitig auf eine größere Anzahl an Transaktionen umlegen, wodurch sich die Kosten pro Transaktion verringern. Folglich steigt mit zunehmender Häufigkeit die Attraktivität einer Auslagerung gegenüber der entsprechenden Selbsterstellung.

Die Unsicherheit als dritte Determinante der Transaktionskosten kann ebenfalls weiter unterteilt werden in Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit. Einem begrenzt rationalen Entscheider ist es unmöglich, alle Eventualitäten in die Vertragsgestaltung mit einem externen Dienstleister einfließen zu lassen. Zum Zeitpunkt der Vertragsgestaltung herrschen zum einen gewisse Informationsdefizite bezüglich zukünftiger sich ändernder Anforderungen an den Vertragsgegenstand, wie z.B. technologische Entwicklungen oder zukünftige Kundenanforderungen (Umweltunsicherheit). Die Folge sind hohe Unsicherheiten in der Vertragsgestaltung und daraus resultierend mögliche hohe nachvertragliche Anpassungskosten. Zum anderen können die Reaktionen des Vertragspartners in kritischen Situationen, die durch die genannten Umwelteinflüsse hervorgerufen werden können, nicht antizipiert werden (Verhaltensunsicherheit). Das Konstrukt der Verhaltensunsicherheit reflektiert das Potential der opportunistischen Verhaltensweise des externen Dienstleisters. Die Transaktionskosten steigen also mit zunehmender Umwelt- und Verhaltensunsicherheit (vgl. Dibbern et al. 2003, S. 685).

2.1.5.2.1.2 Anwendung im Outsourcing-Kontext

Zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung wurde zu Beginn der Outsourcing-Forschung entweder auf Argumentenbilanzen und Checklisten zurück gegriffen (vgl. z.B. Jagoda 1991, S. 4, Benko 1993, S. 48 oder Diemer 1994, S. 48), die Vor- und Nachteile des Outsourcing-Vorhabens (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.3) auflisten und gegeneinander abwägen, oder aber innerhalb wissenschaftlicher Ansätze auf Methoden zur Entscheidungsunterstützung bei klassischen Make-or-Buy-Problemen Bezug genommen (das klassische Make-or-Buy-Problem erörtert z.B. Strasser 1993). Nach vielseitiger Kritik an diesen Ansätzen (vgl. z.B. Baur 1990, S. 13ff) erkannte Knolmayer (1994) die Notwendigkeit, Transaktions- und Koordinationskosten in die klassischen Entscheidungsmodelle für Make-or-Buy-Probleme (z.B. die Kosten-Leistungs-Rechnung) zu integrieren und diese somit zu erweitern.

Diese Überlegung bildet auch den Ansatzpunkt für die Betrachtung der Outsourcing-Entscheidung durch Picot und Maier (1992), die die Defizite von reinen Produktionskosten-

vergleichen betonen und deshalb eine Transaktionskostenanalyse vorschlagen und skizzieren. Allerdings führen Picot und Maier (1992) noch keine explizite Transaktionskostenanalyse durch, sondern integrieren transaktionskostentheoretische Elemente in eine Portfolioanalyse, aus der dann Outsourcing-Entscheidungen in Form von Normstrategien abgeleitet werden können. Ziel der Portfolioanalyse ist es, Unternehmensressourcen in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Zur Entscheidungsfindung zwischen Eigenerstellung und Outsourcing positionieren die Autoren Dienstleistungen in einer Sechs-Felder-Portfolio-Matrix. Diese wird in Abbildung 3 dargestellt:

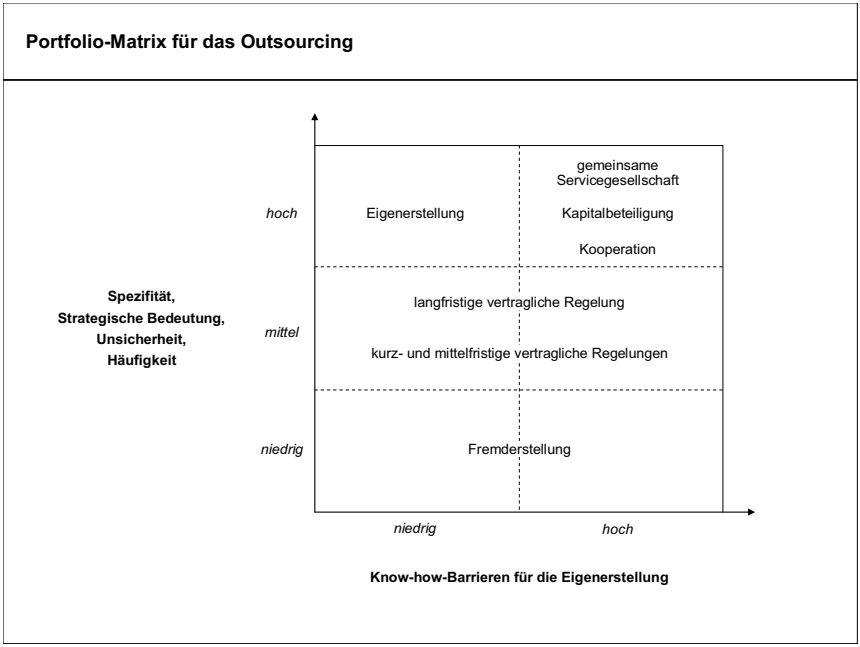


Abbildung 3: Portfolio-Matrix für das Outsourcing
Quelle: Picot/ Maier 1992

Die Position auf der vertikalen Achse resultiert dabei aus den entscheidungsrelevanten Eigenschaften einer Dienstleistung, die für Picot und Maier (1992) in den Kriterien Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Häufigkeit bestehen. Für die horizontale Positionierung ist die Höhe der Know-how Barrieren ausschlaggebend (vgl. Picot/ Maier 1992, S.22).

Durch die Verwendung transaktionskostentheoretischer Begriffe (Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit) versuchen Picot und Maier (1992) transaktionskostentheoretische Gedanken in ihren Ansatz zu integrieren. Eine klassische Transaktionskostenanalyse wird dabei allerdings nicht durchgeführt. Begründet wird dies damit, dass die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Dienstleistungen und den potentiellen Outsourcing-Möglichkeiten bereits durch eine vergleichende Betrachtung der jeweiligen Leistungseigenschaften deutlich werden, ohne Transaktionskosten explizit zu untersuchen (vgl. Picot/ Maier 1992, S. 20). Dieser Ansatz kann daher lediglich als Ausgangspunkt einer Entscheidungsfindung herangezogen werden, bedarf jedoch einer weiteren theoretischen Fundierung.

Eine umfassende transaktionskostentheoretische Fundierung der Outsourcing-Entscheidung liefert Schätzer (1999). Zwar existieren zu diesem Zeitpunkt bereits transaktionskostentheoretische Betrachtungen zur Fundierung der Outsourcing-Entscheidung (vgl. z.B. Dillmann 1996 und 1997), diese waren jedoch ausschließlich auf einen Unternehmensbereich bzw. eine Unternehmensfunktion begrenzt. Schätzer (1999) hingegen beschäftigt sich mit der transaktionskostentheoretischen Fundierung der Outsourcing-Entscheidung hinsichtlich aller unternehmensinterner Dienstleistungen. Der Gegenstandsbereich unternehmensinterner Dienstleistungen stellt dabei eine hinreichende Verallgemeinerung dar, als nur die Erstellung materieller Güter ausgeschlossen wird, die ohnehin bereits in der Vergangenheit den Gegenstandsbereich von Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidungen darstellten und als solche auch mit dem klassischen Instrumentarium untersucht werden konnten (vgl. insbesondere Männel 1981).

Schätzer (1999) formuliert die effiziente Gestaltung des Outsourcings von unternehmensinternen Dienstleistungen als transaktionskotentheoretisches Problem. Danach sind

Outsourcing-Entscheidungen rationalisierbar und resultieren nicht aus einem Machtkalkül der Entscheidungsträger. Effiziente Entscheidungen sind dann die Entscheidungen, die sich in Organisations- bzw. Vertragsformen des Outsourcings dokumentieren, die die geringsten Kosten als Summe von Produktions- und Transaktionskosten verursachen (vgl. Schätzer 1999, S. 5).

Am Beitrag von Dibbern et al. (2001) lässt sich die Anwendung der Transaktionskostentheorie im Outsourcing-Kontext am Beispiel des Outsourcings der Informationsverarbeitung veranschaulichen. Die Autoren greifen in ihrer Publikation die Transaktionskostentheorie nach Williams (1981) auf (vgl. auch Kapitel 2.1.5.2.1.1) und bilden aus den Determinanten der Transaktionskosten – Häufigkeit, Faktorspezifität und Unsicherheit – ein theoretisches Konstrukt zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung. Dabei wird folgendermaßen argumentiert: Die Häufigkeit soll im Zusammenhang mit der Outsourcing-Entscheidung nicht näher betrachtet werden, da es sich im vorliegenden Fall stets um häufig wiederholte Transaktionen handelt. Die ‚site specificity' kann im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung ebenfalls vernachlässigt werden, da sie im Kontext moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Internet und Breitbandverbindungen) nur noch eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. Müller/ Seuring 2007, S.489f; Seuring 2001, S. 87ff). Und auch die mit der ‚physical asset specificity' in Zusammenhang stehenden materiellen Wirtschaftsgüter (z.B. Softwareprodukte) weisen per se keine zwingenden Eigenschaften auf, die eine Varianz der Ausprägung ihrer Spezifität begründen (vgl. Dibbern et al. 2001, S. 682f). Der fokussierende Blick der Betrachtung wird damit auf die ‚human asset specificity' und die Unsicherheit gerichtet.

Bei der ‚human asset specificity' folgen Dibbern et al. (2001) der Argumentation von Williams (vgl. auch Kapitel 2.1.5.2.1.1): Mit steigender ‚human asset specificity' sinken die Produktionskostenvorteile des externen Anbieters. Gleichzeitig steigen die Transaktionskosten des Fremdbezugs. Daraus leiten Dibbern et al. (2001) folgende Determinante der Outsourcing-Entscheidung ab:

1. „Je höher der Grad der ‚human asset specificity' einer Unternehmensfunktion einzustufen ist, desto weniger wird diese ausgelagert" (Dibbern et al. 2001, S. 685).

Auch bei der Unsicherheit wird die Argumentation von Williams zugrunde gelegt (vgl. auch Kapitel 2.1.5.2.1.1): Zum Zeitpunkt der Vertragsgestaltung herrschen Umweltunsicherheit (Informationsdefizite bezüglich zukünftiger sich ändernder Anforderungen an den Vertragsgegenstand) und Verhaltensunsicherheit (Reaktionen des Vertragspartners in kritischen Situationen können nicht antizipiert werden). Die Folge sind hohe Unsicherheiten in der Vertragsgestaltung und daraus resultierend Risiken und mögliche hohe nach-vertragliche Anpassungskosten. Dibbern et al. (2001) leiten daraus folgende Determinanten der Outsourcing-Entscheidung ab:

2. „Je höher der Grad der Umweltunsicherheit in Bezug auf eine Unternehmensfunktion ausfällt, desto weniger wird diese ausgelagert" (Dibbern et al. 2001, S. 685).
3. „Je höher der Grad der Verhaltensunsicherheit gegenüber einem potentiellen externen Dienstleister in Bezug auf eine Unternehmensfunktion ausfällt, desto weniger wird diese ausgelagert" (Dibbern et al. 2001, S. 685).

Zur weiteren Illustration der Anwendung der Transaktionskostentheorie im Outsourcing-Kontext wird in Tabelle 6 ein Überblick über weitere exemplarische Veröffentlichungen zu diesem Thema aufgezeigt und erläutert. Die dort aufgelisteten Forschungs-Beiträge zur Transaktionskostentheorie verbindet die Entwicklung und Anwendung von auf der Transaktionskostentheorie basierenden theoretischen Konstrukten im Outsourcing-Kontext zur Unterstützung und Erklärung der Outsourcing-Entscheidung.

Dabei handelt es sich sowohl um theoretische Konstrukte, die ausschließlich auf der Transaktionskostentheorie basieren (z.B. Aubert et al. 2004, Nam et al. 1996), als auch um multi-theoretische Bezugsrahmen, die neben der Transaktionskostentheorie auch noch weitere Theorien wie die Agency Theory (z.B. Koong et al. 2007) oder die Finanztheorie (z.B. Jurison 1995) in ihre Überlegungen mit einbeziehen. Am häufigsten wird in diesem Zusammenhang allerdings die Resource-Based Theory neben der Transaktionskostentheorie genannt (z.B. Holcomb/ Hitt 2007, Cheon et al. 1995), da die Kernaussagen beider Theorien komplementär und daher sehr gut kombinierbar sind (vgl. Espino-Rodríguez/ Padrón-Robaina 2006, S. 65). Denn einerseits berücksichtigt die Transaktionskostentheorie die strategische

Bedeutung von Unternehmensfunktionen nicht, und andererseits werden in der Resource-Based Theory opportunistisches Verhalten und Umweltsicherheit nicht adressiert.

Unabhängig von der Anzahl der verwendeten Theorien lassen sich die Beiträge außerdem in theorie-bildende (z.B. Koong et al. 2007, McIvor 2000) und theorie-testende (z.B. Dibbern/ Heinzl 2001, Ang/ Cummings 1997) Veröffentlichungen unterscheiden. Letztere versuchen, das entwickelte theoretische Konstrukt empirisch zu validieren. Hierzu wird am häufigsten die Kausalanalyse eingesetzt (zur Kausalanalyse vgl. z.B. Homburg/ Giering 1996).

Tabelle 6: Forschungs-Beiträge zu Transaktionskostentheorie im Outsourcing-Kontext
Quelle: eigene

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Holcomb/ Hitt (2007)	• Anwendung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory zur Unterstützung der Abgrenzung auszulagernder Unternehmensfunktionen beim strategischen Outsourcing • Ableitung der Forschungsergebnisse aus einer Analyse bekannter Theorien
Koong et al. (2007)	• Entwicklung einer Klassifizierungs- und Bewertungs-Methodik zur Evaluierung von Outsourcing-Entscheidungen • Identifizierung etablierter Theorien (Transaktionskostentheorie, Resource-Based Theory, Agency Theory) und Ableitung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Ableitung der integrierten Methodik aus einer Analyse etablierter Theorien
Aubert et al. (2004)	• Anwendung der Transaktionskostentheorie zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirische Validierung des vorgeschlagenen theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 335 Unternehmen (Kausalanalyse)
Dibbern et al. (2003)	• Verwendung eines bereits entwickelten theoretischen Konstrukts aus Transaktionskostentheorie und Resource-Based Theory zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirische fundierte Erweiterung des Konstrukts durch eine Analyse von 11 Fallstudien

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Dibbern/ Heinzl (2001)	• Operationalisierung eines bereits entwickelten theoretischen Konstrukts aus Transaktionskostentheorie und Resource-Based Theory zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirischer Test des theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 281 Unternehmen (Kausalanalyse)
McIvor (2000)	• Entwicklung eines 4-stufigen Frameworks zur Unterstützung der Abgrenzung auszulagernder Unternehmensfunktionen • Ableitung des Frameworks aus vorhandenen theoretischen Konstrukten (insb. Transaktionskostentheorie)
Ang/ Cummings (1997)	• Entwicklung eines auf der Institutionellen Theorie basierenden theoretischen Konstrukts zur Erklärung der Outsourcing-Entscheidung • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie in das theoretische Konstrukt • Empirische Validierung des theoretischen Konstrukts mit Unternehmensdaten von 226 Banken (Regressionsanalyse)
Nam et al. (1996)	• Entwicklung eines auf der Transaktionskostentheorie basierenden theoretischen Konstrukts zur Bestimmung der Dimensionen und Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirischer Test des theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 800 Unternehmen (Kausalanalyse)
Grover et al. (1996)	• Entwicklung eines theoretischen Konstrukts zur Erklärung des Outsourcings von Informationssystemen • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory in das theoretische Konstrukt • Empirische Validierung des theoretischen Konstrukts mit Unternehmensdaten von 188 Unternehmen (Kausalanalyse)
Cheon et al. (1995)	• Entwicklung eines multi-theoretischen Bezugsrahmens zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory in das theoretische Konstrukt
De Looff (1995)	• Ableitung einer theoretischen Fundierung der Outsourcing-Entscheidung aus etablierten Organisationstheorien • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie in das theoretische Konstrukt • Empirische Validierung des theoretischen Konstrukts durch ein Analyse von 23 Fallstudien
Jurison (1995)	• Entwicklung eines theoretischen Konstrukts zur Erklärung des Outsourcings von Informationssystemen • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie und der modernen Finanztheorie in das theoretische Konstrukt

2.1.5.2.2 Resource-Based Theory

2.1.5.2.2.1 Theoretische Grundlagen

Die Wurzeln der Resource-Based Theory liegen in der Arbeit von Penrose (1959), die die Unternehmung als Kollektion produktiver Ressourcen charakterisiert, die niemals einen Gleichgewichtszustand erreichen. Als Begründung für einen solchen ‚state of rest' führt Penrose (1959) die Unteilbarkeit (‚indivisibility') von Ressourcen, die Tatsache, dass Ressourcen unterschiedlich (‚differently') und unternehmensspezifisch (‚in a specialized manner') genutzt werden können, sowie die im Produktions- und Expansionsprozess der Unternehmung ständige Weiter- und Neuentwicklung der Ressourcen an. Aufbauend auf dem Konzept heterogener Unternehmensressourcen machen sich Vertreter der Resource-Based Theory die Identifikation von Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung zur Aufgabe. Darüber hinaus gilt ihr Hauptaugenmerk der Analyse von Bedingungen, unter denen Unternehmensressourcen einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil (‚sustained competitive advantage') gegenüber Konkurrenten erzielen können (vgl. z.B. Barney 1991, Amit/ Schoemaker 1993 oder Collis/ Montgomery 1996).

Barney (1991) klassifiziert Ressourcen in drei Gruppen: physische, menschliche und organisatorische Ressourcen. Die Konzeptualisierung der physischen Ressourcen beinhaltet Technologie, Anlagen, Ausstattung, geographische Lage der Unternehmung, sowie Zugangsmöglichkeiten zu Rohstoffen. Als menschliche Ressourcen gelten Erfahrung, Ausbildung, Urteilsvermögen, Intelligenz, sowie Beziehungen und unternehmensspezifische Kenntnisse der Manager und Mitarbeiter der Unternehmung. Die organisatorischen Ressourcen bestehen schließlich aus der formalen Führungsstruktur, dem Planungs-, Kontroll- und Organisationssystem, sowie aus den Beziehungen zwischen Gruppen innerhalb der Unternehmung und ihrer Unternehmensumwelt. Generell können Ressourcen definiert werden als „those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm" (Wernerfelt 1984, S. 172).

Die Unternehmensressourcen bilden in der Resource-Based Theory die Grundlage zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. Eine Kombination von physischen, menschlichen und organisatorischen Ressourcen resultiert z.B. in Prozess- und Produktinnovationen, Pro-

duktionsflexibilität, Reaktionsfähigkeit auf Markttrends oder kurze Produktzyklen. Prahalad und Hamel (1990) sprechen in diesem Zusammenhang von Kernkompetenzen (‚core competencies') und charakterisieren sie als „the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology" (Prahalad/ Hamel 1990, S. 79ff). Nicht alle Ressourcen und Fähigkeiten generieren jedoch anhaltende Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten. Hierzu müssen die Ressourcen und Fähigkeiten nämlich bestimmte Bedingungen erfüllen (vgl. Dierickx et al. 1989, S. 1507ff): die Nichthandelbarkeit, die Unnachahmbarkeit und die Nichtsubstituierbarkeit der Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung. Diese drei Kriterien sind insbesondere dann erfüllt, wenn es sich um unternehmensspezifische Ressourcen und Fähigkeiten handelt.

Da spezifische Ressourcen und Fähigkeiten die Eigenschaft haben, anhaltende Wettbewerbsvorteile zu erzeugen, basiert auf ihnen die strategische Ausrichtung der Unternehmung. Die Auslagerung einer Teilfunktion, in der Ressourcen und Fähigkeiten gebunden sind, die für eine Unternehmung von strategischer Bedeutung sind, macht wenig Sinn. Zwar beinhaltet ein Outsourcing-Vertrag teilweise die Übernahme von physischen und menschlichen Ressourcen einer Unternehmensfunktion durch den externen Dienstleister, diese werden jedoch meist in einem neuen organisatorischen Umfeld zusammengeführt. Die Voraussetzungen für Ausbau und Neuentwicklung von unternehmensspezifischen Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen der Unternehmung sind somit eingeschränkt. Darüber hinaus kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein Dienstleister das in den übernommenen Ressourcen gebundene unternehmensspezifische Wissen an seine übrigen Kunden weitergibt (vgl. Heinzl/ Sinß 1993). Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten können somit weder ausgebaut noch aufrechterhalten werden.

Bislang wurde angenommen, dass allein innerhalb der Unternehmensgrenzen ein Such- und Lernprozess stattfinden kann, der zu Ausbau und Entwicklung strategisch wichtiger Ressourcen und Fähigkeiten führt (vgl. Dibbern et al. 2001, S. 688f, Langlois 1995, S. 92f). Damit wurde unterstellt, dass die interne Erstellung von Dienstleitungen der externen stets überlegen ist. Diese Sichtweise vernachlässigt allerdings die Tatsache, dass auch der Markt in

der Lage ist, aus Vergangenem zu lernen und aufgrund vorhandener Ressourcen eigene Fähigkeiten und Routinen zu entwickeln (vgl. Langois 1995, S. 93f). Diese wiederum können von einer Unternehmung als komplementäre Ressourcen genutzt werden (vgl. Teece et al. 1994, S. 20f). Eine Unternehmung wird jedoch solange die marktlichen Kompetenzen nicht in Anspruch nehmen, wie sie dieselben Fähigkeiten aufgrund interner Ressourcen selbst generieren kann. Werden in einer Unternehmung auf Basis ihrer strategischen Ausrichtung jedoch Defizite in Ressourcen und Fähigkeiten diagnostiziert, so wird der Markt zum Ausgleich dieser Defizite interessant (vgl. Grant 1991, S. 131ff). Dabei wird der Markt umso attraktiver, je größer die Defizite und je geringer die eigenen Fähigkeiten zum Schließen der Lücken eingeschätzt werden. Die durch die Auslagerung neu hinzu gewonnenen Ressourcen können als komplementäre Ressourcen zum Erlangen neuer Fähigkeiten im Unternehmen führen. Sie regen den internen Lernprozess an und können langfristig zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten beitragen.

2.1.5.2.2.2 Anwendung im Outsourcing-Kontext

Der bereits in Kapitel 2.1.5.2.1.2 erwähnte Beitrag von Dibbern et al. (2001) eignet sich auch zur Veranschaulichung der Anwendung der Resource-Based Theory im Outsourcing-Kontext. Die Autoren verwenden neben der Transaktionskostentheorie in einem zweiten Schritt auch die Resource-based Theory, um weitere Determinanten der Outsourcing-Entscheidung zu entwickeln. Dabei folgen die Autoren weitgehend der bereits in Kapitel 2.1.5.2.2.1 dargestellten Argumentation. Allerdings gehen die Autoren davon aus, dass die in den einzelnen Unternehmensfunktionen gebundenen physischen Ressourcen (z.B. Software und Hardware) per se nicht als unternehmensspezifisch eingeschätzt werden können, da man sie normalerweise jederzeit vom Markt beziehen kann. Der fokussierende Blick ihrer Arbeit ist auf die in den einzelnen Funktionsbereichen enthaltenen immateriellen Ressourcen und Fähigkeiten (menschliche und organisatorische Ressourcen) gerichtet. Als Ergebnis ihrer Ausführungen stellen Dibbern et al. (2001) folgende drei Aussagen auf (Dibbern 2001, S. 688f):

1. „Je spezifischer die Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb einer Unternehmensfunktion sind, desto höher ist ihre strategische Bedeutung einzustufen“.

2. „Je höher die strategische Bedeutung der Ressourcen und Fähigkeiten einer Unternehmensfunktion ausfällt, desto weniger wird diese ausgelagert“.
3. „Je größer die Defizite in unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten einer Unternehmensfunktion ausfallen, desto eher wird diese ausgelagert“.

Zur weiteren Illustration der Anwendung der Resource-Based Theory im Outsourcing-Kontext wird in Tabelle 7 ein Überblick über weitere exemplarische Veröffentlichungen zu diesem Thema aufgezeigt und erläutert:

Tabelle 7: Forschungs-Beiträge zur Resource-Based Theory im Outsourcing-Kontext
Quelle: eigene

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Holcomb/ Hitt (2007)	• Anwendung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory zur Unterstützung der Abgrenzung auszulagernder Unternehmensfunktionen beim strategischen Outsourcing • Ableitung der Forschungsergebnisse aus einer Analyse bekannter Theorien
Koong et al. (2007)	• Entwicklung einer Klassifizierungs- und Bewertungs-Methodik zur Evaluierung von Outsourcing-Entscheidungen • Identifizierung etablierter Theorien (u.a. Resource-Based Theory) und Ableitung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Ableitung der Schritte aus einer Analyse etablierter Theorien
Espino-Rodríguez/ Padrón-Robaina (2006),	• Darstellung eines detaillierten Überblicks über Outsourcing aus Sicht der Resource-Based Theory (inkl. Abgrenzung zur Transaktionskostentheorie) • Entwicklung eines eigenen auf der Resource-Based Theory basierenden Konstrukts zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung
Dibbern et al. (2003)	• Verwendung eines bereits entwickelten theoretischen Konstrukts aus Transaktionskostentheorie und Resource-Based Theory zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirische fundierte Erweiterung des Konstrukts durch eine Analyse von 11 Fallstudien
Goles (2003)	• Entwicklung eines auf der Resource-Based Theory basierenden Frameworks zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung • Empirische Validierung des theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 360 Unternehmen (Kausalanalyse)

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Dibbern/ Heinzl (2001)	• Operationalisierung eines bereits entwickelten theoretischen Konstrukts aus Transaktionskostentheorie und Resource-Based Theory zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Empirischer Test des theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 281 Unternehmen (Kausalanalyse)
Grover et al. (1996)	• Entwicklung eines theoretischen Konstrukts zur Erklärung des Outsourcings von Informationssystemen • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory in das theoretische Konstrukt • Empirische Validierung des theoretischen Konstrukts mit Unternehmensdaten von 188 Unternehmen (Kausalanalyse)
Cheon et al. (1995)	• Entwicklung eines multi-theoretischen Bezugsrahmens zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Einbeziehung der Transaktionskostentheorie und der Resource-Based Theory in das theoretische Konstrukt
Teng et al. (1995)	• Entwicklung eines multi-theoretischen Bezugsrahmens zur Bestimmung der Determinanten der Outsourcing-Entscheidung • Einbeziehung der Resource-Based Theory in das theoretische Konstrukt • Empirischer Test des theoretischen Konstrukts durch eine Befragung von 1.000 Unternehmen (Kausalanalyse)

Die dort aufgelisteten Forschungs-Beiträge zur Resource-Based Theory verbindet die Entwicklung und Anwendung von auf der Resource-Based Theory basierenden theoretischen Konstrukten im Outsourcing-Kontext zur Unterstützung und Erklärung der Outsourcing-Entscheidung. Dabei handelt es sich sowohl um theorie-bildende (z.B. Koong et al. 2007, Cheon et al. 1995) als auch um theorie-testende (z.B. Dibbern/ Heinzl 2001, Grover et al. 1996) Veröffentlichungen. Letztere versuchen, das entwickelte theoretische Konstrukt empirisch zu validieren. Hierzu wird am häufigsten die Kausalanalyse eingesetzt (zur Kausalanalyse vgl. z.B. Homburg/ Giering 1996).

Während die in den verschiedenen Beiträgen entwickelten theoretischen Konstrukte teilweise ausschließlich auf der Resource-Based Theory basieren (z.B. Espino-Rodríguez/ Padrón-Robaina 2006, Goles 2003), werden in vielen Veröffentlichungen auch Multi-theoretische Bezugsrahmen entwickelt, die neben der Resource-Based Theory auch noch weitere Theorien in ihre Überlegungen mit einbeziehen (z.B. Holcomb/ Hitt 2007, Teng et al. 1995). Wie bereits in Kapitel 2.1.5.2.1.2 erwähnt, wird die Resource-Based Theory in diesem Zusammen-

hang häufig mit der Transaktionskostentheorie kombiniert, da die Kernaussagen beider Theorien komplementär sind, und sich daher sehr gut in ein theoretisches Konstrukt integrieren lassen (vgl. Espino-Rodríguez/ Padrón-Robaina 2006, S. 65). Denn einerseits berücksichtigt die Transaktionskostentheorie die strategische Bedeutung von Unternehmensfunktionen nicht, und andererseits werden in der Resource-Based Theory opportunistisches Verhalten und Umweltsicherheit nicht adressiert.

2.1.5.3 Was sind die Erfolgsfaktoren des Outsourcings?

Neben den Forschungsaktivitäten bezüglich Auswahl und Abgrenzung der auszulagernden Unternehmensfunktionen beschäftigt sich die bisherige Outsourcing-Forschung auch mit den Erfolgsfaktoren des Outsourcings. Erfolgfaktoren werden im Outsourcing-Kontext als diejenigen Faktoren definiert, die den Erfolg eines Outsourcing-Projektes positiv beeinflussen (vgl. Gottschalk/ Solli-Saether 2005, S. 700). Erfolg kann dabei in Abhängigkeit von der Zielsetzung eines Outsourcing-Projektes unterschiedlich definiert werden (vgl. Schroeder 2005, S. 124ff). Wenn man allerdings unterstellt, dass das oberste Ziel einer Unternehmung die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ist, dann ist ein Outsourcing-Projekt erfolgreich, wenn es zu dieser Steigerung beiträgt (vgl. Schroeder 2005, S. 124f).

Veröffentlichungen zu den Erfolgsfaktoren des Outsourcings umfassen sowohl wissenschaftliche Beiträge, die ihre Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen gewonnen haben, als auch Beiträge von Praktikern (insbesondere Unternehmensberatern), deren Erfolgsfaktoren aus ihrer praktischen Erfahrung mit der Materie Outsourcing resultieren. Im Folgenden soll ein Überblick über Erfolgsfaktoren gegeben werden, die in den verschiedenen Veröffentlichungen immer wieder genannt werden (vgl. auch Tabelle 8):

Tabelle 8: Erfolgfaktoren des Outsourcings

Quelle: eigene

Erfolgsfaktoren	Quellen
(Kosten-)Transparenz und klare Kommunikation bzgl. auszulagernder Unternehmensfunktionen	Hodel et al. (2006), Gottschalk/ Solli-Saether (2005), Wullenkrod/ Kiefer (2005), Dittrich/ Braun (2004), Lancellotti et al. (2003)
Ausarbeitung von detaillierten Verträgen	Wullenkrod/ Kiefer (2005), Lacity/ Willcocks (2003), Saunders et al. (1997)
Know-how und Erfahrung bzgl. auszulagernder Unternehmens-funktionen	Hodel et al. (2006), Quinn/ Hilmer (1994)
Genaue Definition und Abgrenzung der auszulagernden Unternehmens-funktionen	Hodel et al. (2006), Gottschalk/ Solli-Saether (2005), Wullenkord/ Kiefer (2005), Peters/ Bloch (2002), Peisch (1995)
Selektives Outsourcing von ausgewählten Unternehmens-funktionen	Gonzales et al. (2005), Lancellotti et al. (2003), Dibbern/ Heinzl (2001)
Keine Auslagerung von Unternehmensfunktionen, die Kernkompetenzen darstellen	Lacity/ Willcocks (2003), Peters/ Bloch (2002), Saunders et al. (1997), Quinn/ Hilmer (1994)
Berücksichtigung interner Angebote im Ausschreibungsprozess und Bewertung alternativer (interner) Optimierungsmaßnahmen	Lacity/ Willcocks (2003), Peters/ Bloch (2002)
Entwicklung und Management einer vertrauenswürdigen und für beide Seiten vorteilhaften Partnerschaft	Gottschalk/ Solli-Saether (2006), Johnson et al. (2006), Gottschalk/ Solli-Saether (2005), Peters/ Bloch (2002)
Stakeholder Management	Hodel et al. (2006), Gottschalk/ Solli-Saether (2005), Lacity/ Willcocks (2003), Lancellotti et al. (2003)
Permanente Steuerung des externen Dienstleisters	Gottschalk/ Solli-Saether (2005), Lacity/ Willcocks (2003), Lancellotti et al. (2003)

Grundsätzlich muss vor jeder Outsourcing-Entscheidung die Kostensituation der potentiell zu vergebenden Leistungen absolut transparent sein (vgl. z.B. Wullenkrod/ Kiefer 2005, S. 156 und S. 159, Lancellotti et al. 2003, S. 137). Zum einen kann ohne diese Kenntnis keine sinnvolle Entscheidung über eine mögliche Fremdvergabe getroffen werden, und zum anderen kann im Falle einer Fremdvergabe ansonsten keine Erfolgskontrolle vorgenommen werden. Auch während der Outsourcing-Beziehung ist ein klares Kommunikationskonzept von großer Bedeutung, das genau festlegt, wer, wie und wann, von wem, mit welchen Daten und

Informationen beliefert wird (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 180, Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 164, Gottschalk/ Solli-Saether 2005, S. 694, Dittrich/ Braun 2004, S. 186).

Darüber hinaus sollten Outsourcing Verträge so detailliert wie möglich ausgestaltet werden (vgl. z.B. Wullenkrod/ Kiefer 2005, S. 156f, Lacity/ Willcocks 2003, S. 121, Saunders et al. 1997, S. 65ff). Detaillierte Verträge enthalten neben einer Beschreibung der zu erbringenden Leistungen und den damit verbundenen Kosten insbesondere auch Klauseln über Service Level Agreements (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4.1), Vertraulichkeit, vorzeitige Beendigung, Vertragsverletzungen und Schadensersatz, Regelungen bezüglich sich ändernden Anforderungen und unvorhergesehener Vorfälle, sowie einen Projektplan für die Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 96f). Bei längeren Outsourcing-Vorhaben (ab vier Jahren) sollte darüber hinaus eine anfängliche Testphase vorgesehen werden, in der beide Seiten den Vertrag problemlos beenden können. Da längere Laufzeiten eine Detaillierung von Outsourcing-Verträgen erschweren, sollten die Verträge stets klare Mechanismen für Anpassungen und Änderungen enthalten.

Tiefes Verständnis und fundierte Erfahrungen bezüglich einer auszulagernden Unternehmensfunktion ermöglichen eine bessere und detaillierte Beschreibung dieser Funktion im Outsourcing-Vertrag (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 72). Dies gilt wiederum als Erfolgfaktor (vgl. vorhergehender Abschnitt). Bei großer geschäftlicher und/oder technischer Unsicherheit sollte immer auch die Option überprüft werden, die entsprechende Unternehmensfunktion weiterhin intern, aber mit Hilfe von externen Ressourcen zu bewerkstelligen. Der Hintergrund liegt ebenfalls in der mit dieser Situation verbunden Schwierigkeit, einen detaillierten Outsourcing-Vertrag abzuschließen. Darüber hinaus ist es erfolgskritisch, die auszulagernden Unternehmensfunktionen genau zu definieren und abzugrenzen (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 96, Wullenkord/ Kiefer 2005, S. 154, Peters/ Bloch 2002, S. 33, Peisch 1995, S. 24ff).

Selektives Outsourcing ist erfolgreicher als andere Varianten (vgl. z.B. Lancellotti et al. 2003, S. 137). Dies liegt insbesondere daran, dass verschiedene Unternehmensfunktionen unterschiedliche Bereiche mit unterschiedlichen Beiträgen zum Unternehmenserfolg und verschiedene Grade der Prozessintegration abdecken, und daher mehr oder weniger gut ausgelagert

werden können. Unternehmensfunktionen, die für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen elementar sind (sogenannte Kernkompetenzen), dürfen auf keinen Fall ausgelagert werden (vgl. z.B. Lacity/ Willcocks 2003, S. 117f, Peters/ Bloch 2002, S. 35, Saunders et al. 1997, S. 64, Quinn/ Hilmer 1994, S. 43ff). Allerdings sollte man dabei berücksichtigen, dass sich die Kernkompetenzen im Zeitverlauf verändern können. Umgekehrt sollte nicht jede Nicht-Kernkompetenz sofort ausgelagert werden. Insbesondere bei sich schnell verändernden Wettbewerbssituationen, sowie engen Verzahnungen von Kernkompetenzen und Nicht-Kernkompetenzen, ist eine Outsourcing- Entscheidung genau zu prüfen.

Bei einer Outsourcing-Ausschreibung sollte auch die entsprechende interne Abteilung mit anbieten dürfen. Durch den formalen Ausschreibungsprozess wird innerhalb des Unternehmens oft erst realisiert, welche zusätzlichen Aufgaben die bisherige Abteilung en passant mit erledigt. Diese Tätigkeiten müssen aber in einem Vertrag mit einem externen Anbieter ebenfalls abgedeckt werden (vgl. z.B. Lacity/ Willcocks 2003, S. 120). Das auf den ersten Blick oftmals günstig erscheinende Angebot des Outsourcing-Dienstleister beruht daher teilweise auf einem stringenten Abgrenzungsmanagement bezüglich der auszulagernden Tätigkeiten, und weniger auf Kostendegressionseffekten (vgl. z.B. Lacity/ Willcocks 2003, S. 121). Weiterhin hängt die Outsourcing-Entscheidung auch von der wahrgenommenen Qualität der verfügbaren Dienstleister ab. Grundsätzlich sollte vor jeder Outsourcing-Entscheidung daher auch eine Bewertung von alternativen, internen Optimierungsmaßnahmen bezüglich ihres Potentials und ihrer Umsetzbarkeit vorgenommen werden (vgl. z.B. Peters/ Bloch 2002, S. 33).

Erfolgreiches Outsourcing basiert außerdem auf einer vertrauenswürdigen Partnerschaft, die eine sogenannte ‚Win-Win-Situation' darstellt, bei der das auslagernde Unternehmen und der externe Dienstleister in gleichem Maße profitieren. Dieser Ausgleich schafft ebenbürtige Partnerschaften, die auch langfristiges Potential haben. Dies wiederum mündet in eine Flexibilität der Partner bei zukünftigen Veränderungen (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 208, Peters/ Bloch 2002, S. 35). Darüber hinaus sollten Stakeholder auf Seiten des Unternehmens (z.B. Top-Management) und innerhalb des Dienstleisters eng in das Outsourcing-Vorhaben

eingebunden werden (vgl. z.B. Hodel et al. 2006, S. 166, Lacity/ Willcocks 2003, S. 120, Lancellotti et al. 2003, S. 137).

Eine zentrale Erkenntnis der Outsourcing-Forschung besteht schließlich darin, dass zur erfolgreichen Umsetzung eines Outsourcing-Vorhabens neben einer vertrauenswürdigen Partnerschaft auch ein permanent hoher Aufwand zur Steuerung des externen Dienstleisters notwendig ist (vgl. z.B. Gottschalk/ Solli-Saether 2005, S. 694, Lacity/ Willcocks 2003, S. 122f, Lancellotti et al. 2003, S. 137). Eine damit zusammenhängende Einsicht liegt in der Abhängigkeit des Erfolgs einer Outsourcing-Vereinbarung vom Kunden selbst. Der Unterschied zwischen erfolgreichem und erfolglosem Outsourcing liegt in der Professionalität des Kunden im Umgang mit dem Dienstleister.

2.1.5.4 Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?

Wurden im Vorfeld des Outsourcing-Vorhabens sämtliche Fragen bezüglich der Abgrenzung der auszulagernden Unternehmensfunktionen geklärt und relevante Erfolgsfaktoren verstanden, benötigt eine Unternehmung natürlich auch noch Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung ihres Outsourcing-Projektes. Hierbei gibt es neben wissenschaftlich getriebenen Beiträgen (vgl. z.B. de Boer et al. 2006, Momme und Hvolby 2002, McIvor 2000) vor allem eine Reihe von Praktiker-Büchern, in denen erfahrene Praktiker (wie z.B. Unternehmensberater oder Outsourcing-Dienstleister) nützliche, aus der Praxis abgeleitete Hinweise zum Thema Outsourcing geben (vgl. z.B. Power et al. 2006, Brown/ Wilson 2005, Bragg 1998). Im Vordergrund stehen dabei meist Anleitungen, Richtlinien und Empfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens. Die Autoren gehen in ihren Veröffentlichungen zwar häufig auf die als zentraler Erfolgfaktor identifizierte Steuerung des Dienstleisters (vgl. auch Kapitel 2.1.5.3) und deren Bedeutung ein, lassen dann aber detaillierte Ausführungen zur Ausgestaltung dieser Steuerung vermissen. Im Folgenden sollen einige Beispiele angeführt werden:

Hodel et al. (2006) geben im Zuge ihrer Anleitung zur Vorgehensweise beim Outsourcing einen detaillierten Überblick über die Phasen des Outsourcing-Lifecycles (vgl. hierzu auch

Kapitel 2.1.4) und sprechen darin unter anderem auch von einer Outsourcing Scorecard zur Steuerung des operativen Betriebs (in Anlehnung an die Balanced Scorecard, vgl. Kaplan/ Norton 1996a). Dabei wird zwar kurz das Vorgehen zur Erstellung einer Outsourcing Scorecard beschrieben, auf die genaue Ausgestaltung der Steuerung wird allerdings nicht weiter eingegangen (vgl. Hodel et al. 2006, S. 145ff).

Wullenkord und Kiefer (2005) verfolgen mit ihrem Buch ‚Business Process Outsourcing' das Ziel, einen Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch Business Process Outsourcing zu vermitteln. Nach grundsätzlichen Überlegungen zur Eignung von Aufgaben und Prozessen für eine Auslagerung, konzentrieren sich die Autoren auf die Bereiche Rechungs- und Personalwesen und diskutieren deren Outsourcing-Eignung. Die Ausführungen zur Realisierung von Outsourcing-Initiativen enden allerdings mit der Implementierung der Auslagerung und treffen somit keine Aussagen zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters im operativen Betrieb. Abschließend werden neben rechtlichen Aspekten noch sogenannte Fallstricke erläutert. Diese sollen dem Leser verdeutlichen, woran es beim Outsourcing häufig scheitert oder scheitern kann.

Dittrich und Braun (2004) wollen mit ‚Business Process Outsourcing' ebenfalls einen Entscheidungsleitfaden für das Outsourcing von Geschäftsprozessen vermitteln. „Anhand pragmatischer Kriterien und Praxiserfahrungen sowie Beispielen wird dem Leser eine Checkliste für das Business Process Outsourcing and die Hand gegeben" (Dittrich/ Braun 2004, S. V). Nach einer Beschreibung der Wirtschaftlichkeitspotentiale des Outsourcings (vgl. auch Kapitel 2.1.3) erfolgt eine detaillierte Erläuterung der Umsetzung eines Outsourcing-Vorhabens von der Entwicklung der Migrations-Strategie bis hin zum Controlling des Dienstleisters im operativen Betrieb. Allerdings wird auch hier nur sehr rudimentär auf die Ausgestaltung der Steuerung eingegangen. Abgeschlossen wird das Buch mit einer Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren für die Outsourcing-Implementierung.

Vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung von Outsourcing, sowie der langfristigen und engen Beziehung mit dem externen Dienstleister, konzentrieren Lassig et al. (2003) ihre Empfehlungen auf die richtige Auswahl eines geeigneten Outsourcing-Dienstleisters.

Basierend auf den Erkenntnissen aus einer Fallstudienanalyse wird hierzu in einem zweistufigen Verfahren zunächst die Anwendung von einfachen Scoring-Modellen zur Vorauswahl von einigen wenigen Anbietern erläutert. Mit den verbleibenden Anbietern wird im zweiten Schritt eine ‚beidseitige Due Dilligence' durchgeführt, d.h. ein gegenseitiges Prüfen von Anbieter und Nachfrager mit dem Ziel des gemeinsamen Aufbaus langfristig nachhaltiger Erfolgspotentiale und der Ausarbeitung eines hierzu dienenden Betriebskonzeptes (vgl. Lassig et al. 2003, S. 148ff).

Bruch (1998) möchte schließlich durch eine Gegenüberstellung von empirisch erhobenen Unternehmenspraktiken mit bereits vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen Outsourcing-Praktiken von Unternehmungen beleuchten, Bestimmungsfaktoren zwischenbetrieblicher Aufgabenteilung erarbeiten und zentrale Hebel zur Gestaltung strategischer Outsourcing-Beziehungen identifizieren. Dabei werden neben einer statischen Betrachtung von Outsourcing (Chancen und Risiken des Outsourcings und alternative strukturelle Gestaltungsmöglichkeiten, vgl. auch Kapitel 2.1.3) vor allem der Ablauf des Outsourcing-Lifecycles (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4) erörtert. Jedoch merkt die Autorin selbstkritisch an, dass ihre Ausführungen lediglich als erster Einstieg in das Forschungsfeld ‚Outsourcing' betrachtet werden können (vgl. Bruch 1998, S. 27f). Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass auf die Steuerung des Outsourcing-Dienstleister nur rudimentär eingegangen wird.

2.1.6 Zwischenfazit

Die bisherige Outsourcing-Forschung stellt ein mittlerweile weit entwickeltes Forschungsfeld dar, das sich in vier wesentliche Bereiche einteilen lässt. Jeder dieser Bereiche erörtert eine der folgenden vier Fragen (vgl. auch Kapitel 2.1.5):

- Warum soll ausgelagert werden?
- Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden?
- Was sind die Erfolgsfaktoren des Outsourcings?
- Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?

Dabei wurde erkannt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor beim Outsourcing die permanente Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist (vgl. Kapitel 2.1.5.3). Dennoch fehlen bislang Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung (vgl. Kapitel 2.1.5.4). Vorraussetzung für diese Steuerung ist die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des Dienstleisters, getroffen werden können (vgl. Weimer/ Seuring 2008b, S. 24f). Ziel der vorliegenden Dissertation ist daher zum einen die Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung dieser Informationen, und zum anderen die Entwicklung eines im Outsourcing-Kontext geeigneten Steuerungs-Instrumentariums. In Summe soll ein „Outsourcing-Controlling“ abgeleitet werden.

Hierzu werden zunächst die Controlling-Literatur im Allgemeinen und Beiträge zur Balanced Scorecard als etabliertes Steuerungs-Instrument im Speziellen untersucht und auf einen potentiellen Einsatz im Outsourcing-Kontext überprüft. Dabei resultiert der Fokus auf das Balanced Scorecard Konzept einerseits aus der dominanten Stellung der Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument in der Controlling-Literatur (vgl. z.B. Reichmann 2006, Weber 2004, Horvath 2003), und andererseits aufgrund ihrer mehrmaligen Nennung in der Outsourcing-Forschung (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.5). Einleitend werden daher im nachfolgenden Kapitel 2.2 die Grundlagen des Controllings und des Balanced Scorecard Konzepts erläutert. Anschließend untersucht Kapitel 2.3 den aktuellen Stand der Management Accounting- und Controlling-Forschung bezüglich der Informationsbedarfe des Outsourcings und nimmt einer theoretische Beleuchtung der Anwendung der Balanced Scorecard im Outsourcing-Kontext vor.

2.2 Controlling und Balanced Scorecard

Der Grundlagenteil zu „Controlling und Balanced Scorecard“ beginnt mit einer Beschreibung der Ursprünge der Balanced Scorecard und nimmt eine Begriffsklärung vor. Im Anschluss daran wird die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur sogenannten Strategy Map skizziert. Darüber hinaus wird eine theoretische Verortung der Balanced Scorecard als

Controlling-Instrument, als Kennzahlensystem und als eine Form des Performance Measurement vorgenommen. Abschließend werden die Merkmale der Balanced Scorecard, sowie die generellen Schritte ihrer Implementierung erläutert.

2.2.1 Ursprung und Begriffsklärung

Die Ursprünge der Balanced Scorecard gehen auf das von Robert Kaplan (Professor an der Harvard Business School) und David Norton (damals CEO des Nolan Norton Instituts, eines Forschungsinstituts der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG) in den 90er Jahren geleitete Forschungsprojekt „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ zurück (vgl. Kaplan/ Norton 1996a, S. vii). An dem Projekt beteiligten sich 12 US-amerikanische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Ausgehend von der verstärkten Kritik an traditionellen Kennzahlensystemen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.2) war es Ziel des Forschungsprojektes, ein innovatives Kennzahlensystem zu entwickeln, das über rein monetäre Kennzahlensysteme hinausgeht.

Die unter den Beteiligten des Forschungsprojektes vorherrschende Meinung war, dass eine einseitige Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen nicht nur einen Informationsverlust bedeutet, sondern darüber hinaus auch Unternehmen durch eine Fehlbewertung immaterieller Investitionen an zukünftigen wertschöpfenden Tätigkeiten hindere (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1992a, S. 37). Demnach basieren Wettbewerbsvorteile im Informationszeitalter nicht mehr hauptsächlich auf einzigartigem physischem Analagevermögen, sondern vielmehr auf immateriellen Vermögenswerten wie z.B. Produktneuentwicklungen, Prozessfähigkeiten, Mitarbeiter-Know-how, Motivation und Flexibilität, Kundentreue, Datenbanken sowie Informations- und Kommunikationssystemen, die bisher nur unzureichend oder gar nicht in Berichtssystemen erscheinen (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 7).

Aus dem Forschungsprojekt resultierte unter anderem die Erkenntnis, dass Führungskräfte eine ausgewogene Gesamtsicht in ihrem Berichtswesen wünschen, die sowohl finanzielle als auch operative Größen berücksichtigt (vgl. Kaplan/ Norton 1992a, S. 37). Darüber hinaus wurde bei der Analyse von Fallstudien im Rahmen des Projektes eine „Unternehmens-

Scorecard“ identifiziert, die neben monetären Messgrößen auch Leistungskennzahlen enthielt. Dieser Ansatz wurde schließlich von den Teilnehmern des Forschungsprojektes favorisiert und zur sogenannten „Balanced Scorecard“ weiterentwickelt (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. VII). „Balanced Scorecard“ bedeutet ins Deutsche übersetzt „ausgewogene Kennzahlentafel“ (Friedag/ Schmidt 1999, S. 19) oder „ausgewogener bzw. multi-kriterieller Berichtsbogen“ (Kaufmann 1997, S. 421). Der englische Terminus „Balanced Scorecard“ hat sich allerdings in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur und unternehmerischen Praxis eingebürgert und wird deshalb auch im weiteren Verlauf der vorliegenden Dissertation ohne Übersetzung verwendet.

Die Balanced Scorecard umfasst vier sogenannte Perspektiven. Sie ergänzt traditionelle finanzielle Kennzahlen durch Kennzahlen aus den Perspektiven „Kunde“, „Interne Geschäftsprozesse“ und „Lernen und Entwicklung“ und bezieht diese auf die verfolgte Unternehmensstrategie. Neben die Ergebniskennzahlen der finanziellen Perspektive treten damit sogenannte vorlaufende Kennzahlen aus den anderen, das finanzielle Ergebnis bestimmenden Perspektiven (vgl. Kaplan/ Norton 1996a, S. 24ff).

Finanzperspektive

Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Implementierung einer ausgewählten und umgesetzten Strategie zur geplanten Verbesserung des Betriebsergebnisses oder des Unternehmenswertes beiträgt. Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind z.B. die erzielte Eigenkapitalrendite oder der Economic Value Added. Die finanziellen Kennzahlen nehmen dabei eine Doppelrolle ein. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird, und zum anderen fungieren sie als Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard.

Kundenperspektive

Die Kundenperspektive reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, auf denen es konkurrieren möchte. Für die identifizierten Kunden- und Marktsegmente sollen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden. Hierzu wird die generelle Vision vom (ergebnisbringenden) Dienst am Kunden in den wettbewerbsrelevanten Markt- und Kundensegmenten in spezielle Leistungskennzahlen transformiert, die repräsentativ für die vom Kunden gewünschten Leistungsmerkmale stehen. Als Kategorien für Kundenansprüche sind Zeit (z.B. Zeit bis zur Erfüllung der Kundenwünsche), Qualität (z.B. Produktqualität aus Kundensicht), Produktleistung (z.B. Produktwert aus Kundensicht) und Preis (z.B. Preiseinschätzung aus Kundensicht) denkbar. Außerdem werden als generische Ergebnismessgrößen beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung, die Neuakquisition von Kunden, Kundenprofitabilität und Markt- sowie Kundenanteile in den Zielsegmenten genannt.

Interne Prozessperspektive

Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, diejenigen Prozesse abzubilden, die vornehmlich von Bedeutung sind, um die Ziele der finanziellen und der Kundenperspektive zu erreichen. Hierbei ist eine Darstellung der kompletten Wertschöpfungskette hilfreich. Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit sind beispielsweise die Fertigkeiten des Personals, Zykluszeiten, Qualitätsstandards oder Kostenziele sowie insbesondere der Innovationsprozess.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive beschreiben die Infrastruktur, die notwendig ist, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen. Die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft wird von Kaplan und Norton (1996a) besonders betont. Drei Hauptkategorien werden hierbei unterschieden: Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern.

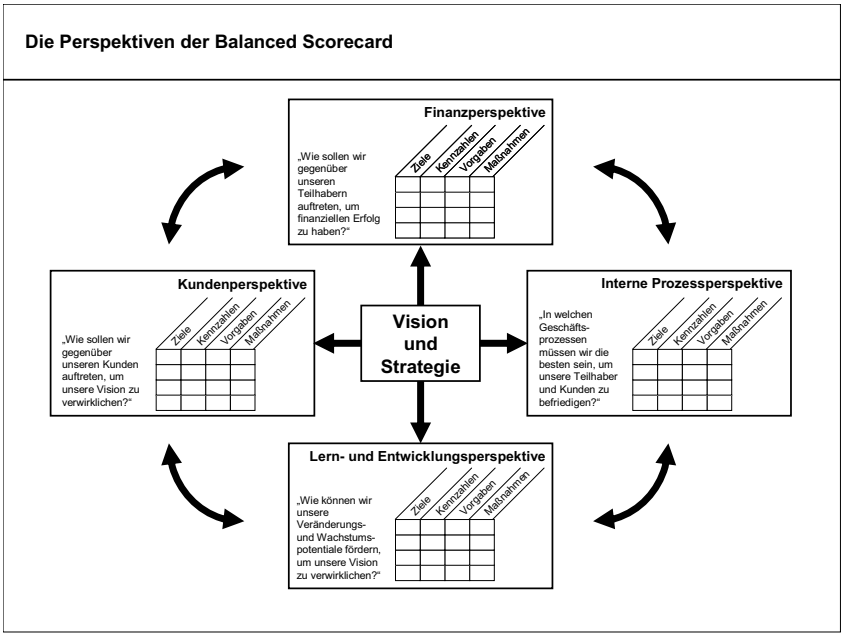


Abbildung 4: Perspektiven der Balanced Scorecard
Quelle: Kaplan/ Norton 1997a

Die Kennzahlen der Kunden-, internen Prozess- sowie Lern- und Entwicklungs-Perspektive sollten grundsätzlich über Ursache-Wirkungsbeziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein. Abbildung 4 visualisiert noch einmal im Überblick die vier Perspektiven der Balanced Scorecard und deren Zusammenhänge.

Die vier vorgeschlagenen Perspektiven dienen dabei lediglich als Schablone und können bei der Entwicklung einer unternehmensspezifischen Balanced Scorecard im konkreten Einzelfall entsprechend ergänzt werden, z.B. um eine Lieferantenperspektive bei Unternehmen mit einer geringen Fertigungstiefe (vgl. Weber/ Schäffer 2000, S. 14; Stölzle et al. 2001, S. 80; Schulze 2007, S.111ff). Kaplan und Norton (1996a) schlagen außerdem vor, wegen der Übersichtlichkeit maximal vier bis sechs Kenzahlen je Perspektive zu bestimmen (vgl. Kaplan/ Norton

1996a, S. 34). Die Balanced Scorecard stellt somit eine strukturierte, ausgewogene Sammlung von circa 16-24, über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbundener Kennzahlen dar (vgl. Weber 2000, S. 8).

Die Ergänzung finanzieller Kennzahlen um nicht-finanzielle Kennzahlen(-kategorien) wurde bereits Anfang der 50er Jahre in einem Projekt bei General Electric gefordert. Die Projektgruppe erarbeitete acht Perspektiven, die als „Key Result Areas" bezeichnet wurden: Profitabilität, Marktposition, Produktivität, Produktführerschaft, Personalentwicklung, Mitarbeiterentwicklung, öffentliche Verantwortung und Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen (vgl. Greenwood 1974, S. 59ff). Im Gegensatz zur Balanced Scorecard ist dabei aber nicht von einer Verknüpfung der Perspektiven bzw. der Kennzahlen die Rede. Kaplan und Norton verweisen in ihren Veröffentlichungen auch nicht auf dieses Projekt.

2.2.2 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Strategy Map

Im Anschluss an die in Kapitel 2.2.1 skizzierte Entwicklung des Balanced Scorecard Konzeptes begannen Kaplan und Norton, mit verschiedenen Unternehmen zusammen zu arbeiten, um unternehmensspezifische Implementierungen der Balanced Scorecard zu begleiten. Dabei stellten Kaplan und Norton sehr schnell fest, dass die beobachteten Unternehmen die Balanced Scorecard nicht nur als ein willkommenes Performance Measurement Instrument einsetzen, das die Nachteile traditioneller Kennzahlensysteme adressiert (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.2), sondern vielmehr auch zur Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien heranziehen (vgl. Kaplan/ Norton 1996b, S. 75ff).

Die zunehmende Dynamik und damit auch Unsicherheit im gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technischen Umfeld von Unternehmen hat deren ökonomische Situation in den letzten Jahren verändert (vgl. Reichmann 2006, S. 555). Der Trend von einer auf Sachwerten basierenden, produktgetriebenen Wirtschaft hin zu einer wissens- und servicegetriebenen Ökonomie, die auf immateriellen Vermögenswerten basiert, hat sich über die letzten Jahrzehnte hinweg deutlich abgezeichnet. Der Anteil der immateriellen Vermögenswerte am Gesamtunternehmenswert liegt auch nach dem Platzen der „dot-com Blase" im

Jahre 2000 noch immer bei mehr als 75% (vgl. Kaplan/ Norton 2004, S. 4). Die Strategie eines Unternehmens beschreibt dessen Absichten, wie zukünftige Werte für Kunden und Aktionäre generiert werden sollen. Und da immaterielle Vermögenswerte mehr als 75% des Gesamtunternehmenswertes repräsentieren, sollte die Unternehmensstrategie insbesondere die Mobilisierung und Ausrichtung dieser immateriellen Werte adressieren (vgl. Kaplan/ Norton 2000, S.167ff).

Unternehmen regieren auf diese Herausforderungen mit einer Anpassung ihrer Unternehmensstrategien. Als problematisch erweist sich dabei nicht die Entwicklung oder Ableitung neuer oder angepasster Unternehmensstrategien, sondern deren effektive Umsetzung. Verschiedene Studien belegen, dass 70% bis 90% aller Unternehmen an der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien scheitern (vgl. z.B. Welge/ Al-Laham 1997, S. 790f). Die Mitarbeiter eines Unternehmens verstehen zwar den Inhalt einer neuen Mission, Vision und Strategiebeschreibung, sie wissen allerdings nicht, wie sie ihre tägliche Arbeit verändern müssen, um diese neue Unternehmensstrategie umzusetzen.

Kaplan und Norton konnten insbesondere folgende Defizite bei der Strategieumsetzung feststellen (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 184ff):

- keine Umsetzung aufgrund von fehlendem Konsens in der Unternehmensführung bezüglich Mission, Vision und Unternehmensstrategie,
- keine Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Zielvorgaben der Abteilungen, Teams und einzelnen Mitarbeiter,
- fehlende Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Ressourcenallokation,
- Steuerung durch taktisches anstelle von strategischem Feedback.

Unternehmen, die eine Balanced Scorecard einführen, haben intuitiv verstanden, dass ein aus der Unternehmensstrategie abgeleitetes Kennzahlensystem (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1) die Probleme einer wirkungsvollen Kommunikation und Umsetzung der Unternehmens-strategie lösen kann. Bei den von Kaplan und Norton begeleiteten Unternehmen konnte beobachtet werden, dass diese die Balanced Scorecard von einem Performance Measurement

System (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.3) zu einem neuen, strategischen Performance Management System weiterentwickelt haben (vgl. Kaplan/ Norton 2004, S. xi).

In den darauf folgenden Jahren haben Kaplan und Norton die Performance der Unternehmen analysiert, die eine Balanced Scorecard eingeführt haben. Das Ergebnis dieser Untersuchung bescheinigte den Unternehmen eine sehr gute Performance, die zudem innerhalb weniger Jahre erzielt werden konnte. Als Erfolgsfaktoren dieser positiven Entwicklung wurden Ausrichtung und Fokussierung der Ressourcen eines Unternehmens auf seine Strategie identifiziert. Im Detail konnten dabei fünf Management Prinzipien herausgearbeitet werden, die erfolgreiche Unternehmen zur Ausrichtung und Fokussierung ihrer Ressourcen befolgen (vgl. Kaplan/ Norton 2006, S. vii):

- Mobilisierung der Veränderungen durch Mitarbeiterführung,
- Übersetzung der Strategie in operationale Vorgaben,
- Ausrichtung der Organisation an der Strategie,
- Verknüpfung der Strategie mit der täglichen Arbeit der Mitarbeiter,
- Umsetzung der Strategie durch einen kontinuierlichen Prozess.

Darüber hinaus konnte beobachtet werden, wie erfolgreiche Unternehmen die einzelnen Kennzahlen ihrer Balanced Scorecard aus der Vielzahl potentieller Messparameter auswählen. Auch hierbei spielt die Unternehmensstrategie eine zentrale Rolle. So sollte sich die Unternehmensführung zunächst über die strategische Zielsetzung des Unternehmens im Klaren sein und diese für alle vier Perspektiven der Balanced Scorecard formulieren. Dabei müssen die verschiedenen Zielsetzungen über Ursache-Wirkungszusammenhänge miteinander verbunden und beschrieben werden (vgl. Kaplan/ Norton 2004, S. xii). Erst danach werden Kennzahlen ausgewählt, die genau diese Zielsetzungen adressieren und für die verschiedenen Unternehmensbereiche und Mitarbeiter entsprechend weiter operationalisieren.

Das aus Ursache-Wirkungszusammenhängen bestehende Diagramm zur Beschreibung der Unternehmensstrategie wurde von Kaplan und Norton als sogenannte „Strategy Map“ bezeichnet (vgl. Kaplan/ Norton 2000, S. 167f). Obwohl jedes der beobachteten Unternehmen seine unternehmensspezifische Strategy Map verwendete, konnten Kaplan und Norton ein

bestimmtes Muster in den verschiedenen Strategy Maps identifizieren und daraus eine generische Strategy Map ableiten. Diese kann unabhängig von einer Organisation oder Industrie als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Strategy Map heran gezogen werden. Damit hat sich die Strategy Map als eine genauso wichtige Innovation wie die Balanced Scorecard selbst erwiesen (vgl. Kaplan/ Norton 2004, S. xiii).

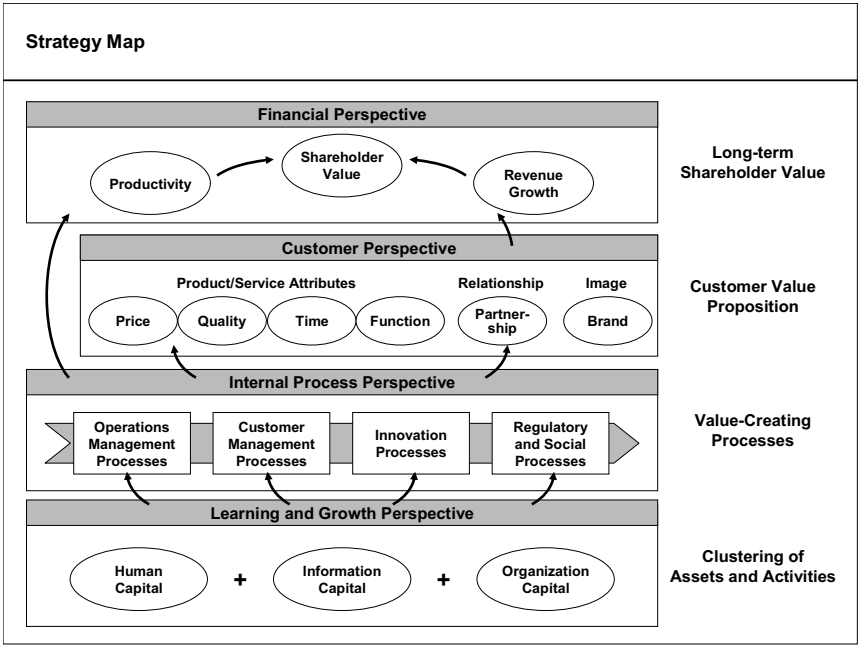


Abbildung 5: Strategy Map
Quelle: Kaplan/ Norton 2004

Abbildung 5 zeigt die von Kaplan und Norton entwickelte Strategy Map. Diese wurde im Wesentlichen aus dem Vier-Perspektiven Modell der Balanced Scorecard weiterentwickelt. Dabei wurde das Modell um eine zweite Ebene ergänzt, die die zeitliche Dynamik einer Strategie illustriert, und granularer ausgestaltet, um Transparenz und Fokus zu verbessern

(vgl. Kaplan/ Norton 2000, S. 167ff). Die Strategy Map ermöglicht einen einheitlichen und konsistenten Ansatz zur Beschreibung der Unternehmensstrategie, so dass Unternehmensziele und Messparameter etabliert und gesteuert werden können. Damit kann die Strategy Map den fehlenden Zusammenhang zwischen Formulierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie herstellen. Die Strategy Map kann darüber hinaus als normative Checkliste für die einzelnen Komponenten einer Unternehmensstrategie und deren Zusammenhänge dienen. Falls eines dieser Elemente fehlt, dann ist die Strategie des Unternehmens wahrscheinlich fehlerhaft (vgl. Kaplan/ Norton 2004, S. 9f).

Zusammenfassend kann das Diagramm der Strategy Map folgendermaßen beschrieben werden (vgl. Kaplan/ Norton 2000, S. 167ff): Angepasst an die jeweilige unternehmensspezifische Strategie beschreibt es, wie immaterielle Vermögenswerte (z.B. Humankapital, Informationssysteme) diejenigen internen Prozesse (z.B. Operations Management Prozesse, Innovationsprozesse) verbessern, die auf die Erzeugung eines Mehrwerts für Kunden („Customer Value Proposition“) und Aktionäre („Shareholder Value“) den größten positiven Einfluss haben.

2.2.3 Theoretische Verortung der Balanced Scorecard

Zur theoretischen Verortung wird die Balanced Scorecard im Folgenden als Controllinginstrument, als Kennzahlensystem und als eine Form des Performance Measurement eingeordnet.

2.2.3.1 Balanced Scorecard als Controllinginstrument

Für eine Einordnung der Balanced Scorecard als Instrument des Controllings müssen zunächst einmal wesentliche Komponenten einer Controllingkonzeption erläutert und die verschiedenen Definitionsansätze in der deutschsprachigen Controlling-Literatur skizziert werden. Darüber hinaus ist eine Beschreibung des strategischen Controllings erforderlich.

2.2.3.1.1 Komponenten einer Controllingkonzeption

Unter einer Controllingkonzeption wird ein gedanklicher Entwurf zur zielorientierten Lösung einer spezifischen Problemstellung des Controllings verstanden (vgl. Friedl 2003, S. 5). Eine Controllingkonzeption setzt sich aus der spezifischen Problemstellung, den Controllingzielen und dem Controllingsystem zusammen (vgl. Schweitzer/ Friedl 1999, S. 275). Bei den Controllingzielen werden direkte und indirekte Controllingziele unterschieden. Während die direkten Ziele die Art der Problemlösung zum Inhalt haben, geht es bei den indirekten Zielen um die dabei zu verfolgenden Unternehmensziele (vgl. Friedl 1990, S. 25f). Aus dem Problemlösungsansatz folgen die Aufgaben, die das Controlling wahrzunehmen hat, die Instrumente, die das Controlling bei der Aufgabenerfüllung einsetzen kann, sowie geeignete Formen für die Organisation des Controllings (vgl. Hahn/ Hungenberg 2001, S. 176). Die funktionale, instrumentelle und institutionale Ausgestaltung des Controllings in einer Unternehmung resultiert in einem Controllingsystem. Controllingaufgaben, -instrumente und -organisation werden auch als Subsysteme des Controllingsystems bezeichnet (vgl. Horvath 2001, S. 151). Sie stellen die im Anwendungsfall zu konkretisierenden Komponenten einer Controllingkonzeption dar (vgl. Schweitzer/ Friedl 1999, S. 275).

2.2.3.1.2 Überblick der verschiedenen Controllingkonzeptionen

Die deutschsprachige Controlling-Literatur ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsansätze gekennzeichnet. Von einem einheitlichen Controllingverständnis oder gar von „Generally Accepted Controlling Principles“ kann keine Rede sein (vgl. Küpper et al. 1990, S. 282). Grundsätzlich können drei Definitionstypen differenziert werden, welche die Entwicklungsphasen des Controllings widerspiegeln: die informationsorientierten, die koordinationsorientierten und neuerlich auch die rationalitätsorientierte Controlling-konzeption (vgl. Friedl 2003, S. 148ff, Pietsch/ Scherm 2001, S. 81ff). Die verschiedenen Konzeptionen unterscheiden sich durch unterschiedliche Ausprägungen ihrer Komponenten. Sie werden im Folgenden vorgestellt.

2.2.3.1.2.1 Informationsversorgungsorientierte Controllingkonzeptionen

Die informationsorientierte Controllingkonzeption kann als die älteste Controllingauffassung begriffen werden. Ihr liegt als spezifische Problemstellung die Deckung des Informationsbedarfs der Führung zugrunde. Hierbei werden drei Ausprägungen der informationsorientierten Controllingkonzeption differenziert, die sich in den Zwecken der Informationsversorgung, sowie im Problemlösungsansatz in Form der direkten und indirekten Controllingziele unterscheiden (vgl. Friedl 2003, S. 151ff.):

Der rein informationsorientierten Controllingkonzeption nach Reichmann (2006) liegt als spezifische Problemstellung die entscheidungsbezogene Informationsversorgung der Führungskräfte zur Verbesserung der Entscheidungsqualität zugrunde. Bei der planungsorientierten Controllingkonzeption nach Hahn/ Hungenberg (2001) wird die informationelle Sicherung der ergebnisorientierten Unternehmensführung genannt. Und bei der regelungsorientierten Controllingkonzeption nach Baum/ Coenenberg/ Günther (1999) wird die Sicherung der Erreichung der Unternehmensziele durch die Versorgung der Unternehmensleitung mit entscheidungsrelevanten Informationen sowie die Koordination dezentraler Entscheidungen als spezifische Problemstellung gesehen.

Als direkte Controllingziele werden die Implementierung von Informationssystemen und die Bereitstellung problemspezifischer Informationen (rein informationsorientierte Controllingkonzeption), die ergebnisorientierte Ausrichtung des gesamten Entscheidens und Handelns in der Unternehmung durch eine entsprechende Aufbereitung von Führungsinformationen (planungsorientierten Controllingkonzeption) und die Sicherung eines kybernetischen Prozesses mit den Komponenten Planung, Realisation und Kontrolle (regelungsorientierte Controllingkonzeption) angeführt.

Reichmann (2006) geht dabei von einem Erfolgs- und Liquiditätsziel aller Managementhandlungen als indirektes Controllingziel aus. Bei Hahn/ Hungenberg (2001) steht die Ergebnisoptimierung im Sinne einer Kapitalwert- bzw. Gewinnmaximierung unter Beachtung der Liquiditätssicherung im Vordergrund. Und Baum/ Coenenberg/ Günther (1999) setzen

beim strategischen Controlling auf Existenzsicherung und Erfolgspotenziale, während Erfolgs- und Liquiditätsziele durch das operative Controlling sichergestellt werden sollen.

2.2.3.1.2.2 Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen

Die koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen gehen auf Horvath zurück (vgl. Horvath 1978, S. 194ff, S. 202) und zielen auf die Befähigung der Unternehmensführung zur Koordination von Ausführungshandlungen (sog. Primärkoordination). Grundlage der koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen ist eine Trennung zwischen dem Ausführungs- und dem Führungssystem der Unternehmung (vgl. Weber 1997, S. 6). Beim Ausführungssystem handelt es sich um die Aktivitäten zur Leistungserstellung und -verwertung sowie die Aufnahme, Bindung und Anlage finanzieller Mittel. Diese Aktivitäten werden in der Regel arbeitsteilig vollzogen und bedürfen der Koordination durch das Führungssystem (vgl. Horvath 2001, S. 129). Nach den Controllingzielen können drei Varianten der koordinationsorientierten Controllingkonzeption unterschieden werden (vgl. Friedl 2003, S.158ff):

Der Planungs- und kontrollsystemorientierten Controllingkonzeption nach Horvath liegt als spezifische Problemstellung die Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Führung zugrunde. Der Problemlösungsansatz dieser Controllingkonzeption wird in der ergebnisorientierten Koordination der Führungsteilsysteme, insbesondere des Planungs-, des Kontroll- und des Informationsversorgungssystems gesehen (vgl. Horvath 1995, S. 213). Als direktes Controllingziel wird die systembildende und systemkoppelnde Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung genannt (vgl. Horvath 2001, S. 126ff). Hierbei vollzieht sich die systembildende Koordination über die Schaffung aufeinander abgestimmter formaler Systeme, während die systemkoppelnde Koordination die Gesamtheit der Koordinationsaktivitäten zur Problemlösung innerhalb der geschaffenen Systeme umfasst. Das indirekte Controllingziel ist auf die Ergebnisziele der Unternehmung begrenzt (Wirtschaftlichkeit, Einperioden- und Mehrperiodenerfolg).

Die führungsorientierte Controllingkonzeption geht auf Küpper zurück. Die Vertreter der führungsorientierten Controllingkonzeption knüpfen an die Sichtweise von Horvath an, der die Koordination als Kernfunktion des Controllings herausarbeitet. Als spezifische Problemstellung liegt die Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung durch die Unternehmensführung zugrunde (vgl. Küpper 2001, S. 12), d.h. die Ausrichtung der Ausführungshandlungen auf die Ziele der Unternehmung. Der Problemlösungsansatz besteht in der zielorientierten Koordination aller Führungsteilsysteme (vgl. Küpper/ Weber/ Zünd 1990, S. 281ff). Das direkte Controllingziel ist hier nicht wie im planungs- und kontrollsystemorientierten Ansatz auf die Koordination einzelner Führungsteilsysteme begrenzt, sondern erstreckt sich vielmehr auf alle Führungsteilsysteme. Neben dem Planungs- Kontroll- und Informationssystem nennt Küpper das Organisations- und das Personalführungssystem (vgl. Küpper 2001, S. 13). Die Koordinationsaufgabe des Controllings umfasst hierbei sowohl die Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme, als auch die Koordination zwischen den Führungsteilsystemen. Die indirekten Controllingziele der führungsorientierten Controllingkonzeption erstrecken sich auf alle Ziele der Unternehmung (vgl. Küpper 2001, S. 18).

Die von Weber vorgeschlagene metaführungsorientierte Controllingkonzeption unterscheidet sich nur in den Mechanismen der Primärkoordination von der führungsorientierten. Das Controlling ist dabei auf Unternehmungen begrenzt, die ihre Ausführungshandlungen überwiegend über Pläne koordinieren (vgl. Weber 1995, S. 33ff). Als spezifische Problemstellung liegt der metaführungsorientierten Controllingkonzeption die Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Führung bei der Primärkoordination durch Pläne, sowie die Steigerung der Anpassungsfähigkeit an Umwelt- und Unternehmungsänderungen zugrunde. Das direkte Controllingziel erstreckt sich in dieser Konzeption auf alle Führungsteilsysteme. Es umfasst die Koordination zwischen den Führungsteilsystemen ebenso wie auch die Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme. Weber nennt neben den Führungsteilsystemen des führungsorientierten Ansatzes auch noch das Wertesystem. Wie auch bei der führungsorientierten Controllingkonzeption ist das indirekte Controllingziel nicht auf die Ergebnisziele begrenzt. Es hat die Ziele der Unternehmung zum Inhalt.

2.2.3.1.2.3 Rationalitätssicherungsorientierte Controllingkonzeption

Die rationalitätsorientierte Controllingkonzeption geht auf einen Beitrag von Weber/ Schäffer aus dem Jahre 1999 zurück (vgl. Weber/ Schäffer 1999, S. 731ff). Weber und Schäffer (1999) vertreten darin die Auffassung, dass die spezifische Problemstellung des Controlling in der „Rationalitätssicherung der Führung“ (Weber 2004, S. 47) liegt. Unter Rationalität wird dabei die effiziente Verwendung von Mitteln bei gegebenen Zwecken verstanden, die durch eine Handlungsträgermehrheit begründbar ist. Aus der Forderung nach einer Begründung durch die Handlungsträgermehrheit ergibt sich, dass als direktes Controllingziel nicht die Sicherung einer absoluten Rationalität angestrebt wird, sondern der Ausgleich von aufgaben- und handlungsträgerbezogenen Engpässen der Führungsrationalität. Das indirekte Controllingziel hat die Ziele der Unternehmung zum Inhalt. Die rationalitätsorientierte Controllingkonzeption unterscheidet sich von den anderen Konzeptionen darin, dass ihr kein fest umrissener Problemlösungsansatz zugrunde liegt, sondern dass dieser in Abhängigkeit von den vorliegenden Rationalitätsdefiziten kontextspezifisch auszugestalten ist. Damit umfasst die rationalitätsorientierte Controllingkonzeption alle anderen Konzeptionen als Spezialfall (vgl. Pietsch/ Scherm 2001, S. 81ff).

2.2.3.1.3 Strategisches Controlling

Die zunehmende Dynamik und damit Unsicherheit im gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technischen Umfeld vieler Unternehmen hat deren ökonomische Situation in den letzten Jahren stark verändert (vgl. Reichmann 2006, S. 555). Angesichts häufiger, schneller und überraschender Wandel im unternehmerischen Umfeld ist eine allein an operativen Größen orientierte Unternehmensführung nicht mehr adäquat, da sich jede Auswirkung der geänderten Situation meist zu spät auf die operativen Erfolgskriterien auswirkt. Hier zeigt sich die Notwendigkeit einer ergänzenden, strategischen Unternehmensführung, die eine Identifizierung, Analyse und Bewertung der strategischen Probleme zum frühestmöglichen Zeitpunkt erlaubt. Ziel der strategischen Unternehmensführung ist daher nicht die kurzfristige Erfolgssicherung, sondern eine langfristige Anpassung des Unternehmens an die veränderten Umfeldbedingungen, d.h. das Hauptaugenmerk der strategischen

Entscheidung liegt auf der nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens (vgl. Reichmann 2006, S. 557).

Strategisches Controlling wird als Wahrnehmung der Controllingaufgaben zur Unterstützung dieser strategischen Unternehmensführung bezeichnet und als Ergänzung des operativen Controllings betrachtet (vgl. Horvath 1998, S.249). Die zunehmende Verbreitung der strategischen Planung in der Unternehmenspraxis hat in der Literatur verstärkt Diskussionen ausgelöst, inwieweit sich strategische Aufgabenstellungen auf den traditionell operativ ausgerichteten Controller übertragen lassen (vgl. Pfohl/ Zettelmeyer 1987, S. 145ff). Die Befürworter einer Trennung zwischen operativem und strategischem Controlling begründen diese mit der Unvereinbarkeit beider Aufgaben in einer Person aufgrund von unterschiedlichen Anforderungen und Zielsetzungen. Bei dieser Argumentation wird allerdings vernachlässigt, dass strategische und operative Teilbereiche eng miteinander verknüpft sind, da strategische Entscheidungen den Rahmen für operative Maßnahmen setzen (vgl. Horvath 2003, S. 252ff).

Tabelle 9: Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling
Quelle: Reichmann 2006, S. 560

Abgrenzungsmerkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung	Erfolgserzielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität
Controllingzielsetzung	Sicherstellung einer systematischen, zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmung (unter Berücksichtigung bestehender Umweltbeziehungen)
Dimensionen	Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken	Kosten/Leistungen, Aufwand/Ertrag, Aus-/Einzahlungen, Vermögen/Kapital
Informationsquellen	Primär Umwelt	Primär internes Rechnungswesen

Eine vergleichende Betrachtung und Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling eignet sich zur Beschreibung der Charakteristika des strategischen Controllings. Tabelle 9 zeigt diese im Überblick: Während für das operative Controlling die Probleme der kurz- und mittelfristig orientierten Planung und Kontrolle maßgeblich sind, die sich bereits in der Gegenwart durch Kosten- und Erlösgrößen quantifizieren lassen, konzentriert sich das strategische Controlling auf die Unterstützung der langfristig orientierten strategischen Planung und Kontrolle, die sich eher an Stärken und Schwächen der Unternehmung im Vergleich zur Konkurrenz bzw. an Chancen und Risiken in Bezug auf Veränderungen der Unternehmensumwelt orientieren. Demzufolge stehen im diesem Bereich im Gegensatz zum operativen Controlling keine monetären Zielgrößen wie Erfolg und Liquidität im Vordergrund, sonder primär bestehende und zukünftige Erfolgspotentiale, deren systematische zielorientierte Schaffung bzw. Erhaltung es mit Hilfe geeigneter Controllinginstrumente sicherzustellen gilt. Somit ist das strategische Controlling primär extern, d.h. umweltorientiert, während das operative Controlling stärker intern, d.h. auf die Unternehmung ausgerichtet ist und hier die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse sicherzustellen hat.

2.2.3.1.4 Einordnung der Balanced Scorecard

Bei einer Entscheidung für oder gegen eine der in den vorhergehenden Kapiteln erläuterten Controllingkonzeptionen gibt es kein richtig oder falsch, sondern lediglich ein (in Bezug auf die zu lösende Problemstellung) zweckmäßig oder nicht. Trotz der unterschiedlichen Definitionen in der Controllingliteratur lassen sich bestimmte Gemeinsamkeiten feststellen (vgl. Weber/ Hirsch 2002, S. VII). So stimmen viele Controllingkonzeptionen im Hinblick auf zwei grundlegende Aspekte überein (vgl. z.B. Horvath 2003, S. 153): Bei der Durchsicht der verschiedenen Konzeptionen lässt sich sofort erkennen, dass überall die Koordination als zentrale Controllingaufgabe dargestellt ist, und dass stets ein Bezug zwischen dem Controlling und den Unternehmenszielen hergestellt wird. Dabei werden dem Controlling häufig die folgenden Aufgaben zugewiesen (vgl. auch Kapitel 2.2.3.1.2): Gestaltung und Funktionssicherung des Informationsversorgungssystems, sowie des Planungs- und Kontrollsystems, und zielorientierte Koordination der Unternehmensführungsteilsysteme. Diese

umfassen das Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystem, sowie teilweise auch das Organisations-, Personalführungs- und Wertesystem.

Zu den Instrumenten des Controlling zählen Methoden und Modelle (vgl. Horvath 2001, S. 152). Methoden können allgemein als geordnete Schrittfolgen definiert werden, die den Inhalt und Ablauf einzelner Aufgaben der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung zur Problemerkennung und Problemlösung festlegen (vgl. Köhler 1989, S. 1529). Bei einem Modell handelt es sich dagegen um die Abbildung eines Teilzusammenhangs aus einem Betrachtungsgegenstand (vgl. Schweitzer 2000, S. 71). In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden zu den Instrumenten des Controlling einerseits alle Methoden und Modelle gezählt, die es im Rahmen der Informationsversorgungsaufgaben der Unternehmensführung zu gestalten und bereitzustellen hat (vgl. Horvath 2001, S. 213). Diese Instrumente werden von der Unternehmensführung zur Initiierung von Entscheidungen, Unterstützung der Entscheidungsfindung, der Kontrolle von Entscheidungen sowie ihrer Anpassung genutzt. Andererseits werden unter den Instrumenten des Controllings alle methodischen Hilfsmittel subsumiert, die das Controlling bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben selbst einsetzt. Diese Instrumente werden damit nicht von der Unternehmensführung, sondern vom Controlling selbst genutzt (vgl. zu dieser Auffassung Horvath 1993, S. 670). Die vom Controlling selbst genutzten Instrumente können schließlich nach den Aufgaben gegliedert werden, zu deren Unterstützung sie eingesetzt werden (vgl. Friedl 2003, S. 124f).

Die Balanced Scorecard kann als Controllinginstrument, und damit als Subsystem des Controllingsystems (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.1.1), betrachtet werden (vgl. Horvath et al. 1999, S. 290ff). Sie unterstützt die Informationsversorgung und erweitert das Controlling sowohl bezüglich des Informationsumfangs (qualitative Informationen als Ergänzung der quantitativen Informationen), als auch in adressatenbezogener Hinsicht (Stakeholderbezug; vgl. Müller-Stewens 1998, S. 37f). Auch Friedl (2003) bezeichnet die Balanced Scorecard als Controllinginstrument und subsumiert sie hierbei unter die Methoden der Informationsbedarfsanalyse, deren Zweck die Feststellung des objektiven oder subjektiven Informationsbedarfs bei der Aufgabenerfüllung ist. Sie geben die Quellen vor, die zur Ermittlung des Informationsbedarfs ausgewertet werden sollen, die Auswertungskriterien sowie eine

geordnete Schrittfolge, in der die Analyse vollzogen werden soll. Die Methoden der Informationsbedarfsanalyse adressieren also ebenfalls die Informationsversorgungsaufgabe des Controlling (vgl. Friedl 2003, S. 126ff).

Im Rahmen der Koordinationsaufgabe des Controllings unterstützt die Balanced Scorecard aufgrund ihres Strategiebezugs (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.2) insbesondere das strategische Controlling (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.1.3), d.h. die Wahrnehmung der Controlling-aufgaben zur Unterstützung der strategischen Führung der Unternehmung (vgl. Horvath 1998, S. 249). Der Strategiebezug der Balanced Scorecard, sowie deren Eignung zur Verbindung von operativem und strategischem Controlling wird in Tabelle 10 veranschaulicht, in der eine exemplarische Zusammenstellung von Beiträgen aus der aktuellen Controlling-Literatur zur Einordnung der Balanced Scorecard als Controllinginstrument aufgelistet wird:

Tabelle 10: Beiträge zur Balanced Scorecard als Controllinginstrument
Quelle: eigene

Beitrag (Jahr)	Inhalt
Reichmann (2006)	• Darstellung der Balanced Scorecard als Controllinginstrument zur „Realisierung von Strategien“ (Reichmann 2006, S. 600). • Beschreibung der Balanced Scorecard als Instrument zur Verbindung von operativem und strategischem Controlling (vgl. Reichmann 2006, S. 600f).
Weber (2004)	• Deklarierung der Balanced Scorecard als ein Controllinginstrument zur Durchsetzung von Strategien (vgl. Weber 2004, S. 504f). • Erläuterung der Balanced Scorecard als eine tragfähige Verbindung zwischen strategischer Planung und operativem Alltagsgeschäft (vgl. Weber 2004, S. 495f).
Horvath (2003)	• Beschreibung der Balanced Scorecard als ein Controllinginstrument zur Strategieumsetzung, das die „Lücke zwischen der Entwicklung und Formulierung einer Strategie und ihrer Umsetzung schließen will“ (Horvath 2003, S. 262). • Weiterführende Erläuterung der Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen für den gesamten Managementprozess (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.2).
Franz (2000)	• Einordnung der Balanced Scorecard als ein Controllinginstrument zur Strategieunterstützung in der Phase der Strategieumsetzung (vgl. Franz 2000, S. 328).

2.2.3.2 Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

Zur Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem wird nach einer kurzen Begriffsdefinition von Kennzahlen und den daraus gebildeten Kennzahlensystemen ein Überblick über die Defizite traditioneller Kennzahlensysteme gegeben. Diese haben die Entwicklung neuer Kennzahlensysteme getrieben, unter die dann auch die Balanced Scorecard eingeordnet werden kann.

2.2.3.2.1 Begriffsdefinition Kennzahlen und Kennzahlensystem

Kennzahlen werden in der Literatur seit Mitte der 70er Jahre weitgehend übereinstimmend als „jene Zahlen betrachtet, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen“ (Reichmann/ Lachnit 1976, S. 706). Kennzahlen dienen mit anderen Worten dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabenfeld zu berichten, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegt, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedarfe zu zeitintensiv und aufwendig ist. Dabei sind nach Reichmann (2006) der Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit und die spezifische Form der Information die wichtigsten Elemente einer Kennzahl (vgl. Reichmann 2006, S. 19): Im Informationscharakter kommt zum Ausdruck, dass Kennzahlen Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge ermöglichen sollen. Die Quantifizierbarkeit ist eine Eigenschaft von Variablen, die (messtheoretisch gesprochen) die genannten Sachverhalte und Zusammenhänge auf einem metrischen Skalenniveau messen und somit relativ präzise Aussagen ermöglichen. Die spezifische Form schließlich soll es ermöglichen, komplizierte Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darzustellen, um einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick insbesondere für Führungsinstanzen zu erlauben.

Einzelne Kennzahlen haben allerdings nur eine begrenzte Aussagekraft, da sie per definitionem komplexe Sachverhalte zu einem einzelnen Wert verdichten. Um diese zu erhöhen, können mehrere Kennzahlen miteinander kombiniert werden (vgl. z.B. Weber 2004, S. 254). Berücksichtigt man allerdings mehrere Kennzahlen, ohne dass sie in einem erkennbaren Zusammenhang stehen, können daraus leicht verwirrende und auch

widersprüchliche Aussagen resultieren (vgl. Sandt 2004, S. 14). Daher ist es hilfreich, mehrere Kennzahlen in einen Bezug zueinander zu setzen bzw. die Menge an Kennzahlen in eine „Ordnung zu bringen“ (Küpper 2001, S. 342) oder sie in Anlehnung an ein „Gerüst zu erheben“ (Reinecke 2001, S. 695). Diese Ordnung bzw. dieses Gerüst stellt ein Kennzahlensystem dar. Ein System ist eine „geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“ (Ulrich 1968, S. 106). Daher kann ein Kennzahlensystem wie folgt definiert werden: Unter einem Kennzahlensystem versteht man zwei oder mehr Kennzahlen, die in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind (vgl. Reichmann/ Lachnit 1977, S. 45).

2.2.3.2.2 Defizite traditioneller Kennzahlensysteme

Die wissenschaftliche Forschung beschäftigte sich bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts intensiv mit dem Thema Kennzahlen. Danach ist allerdings ein Rückgang der Veröffentlichungen festzustellen. Das Themengebiet schien erforscht, zumal neue Kennzahlensysteme bis Mitte der 80er Jahre im Wesentlichen auf das bereits seit 1919 entwickelte „DuPont System of Financial Control“ zurückgingen (vgl. Sandt 2004, S. 1). Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre häufte sich dann jedoch im angloamerikanischen Raum die Kritik an den stark vom Rechungswesen geprägten Informationen traditioneller Kennzahlensysteme (vgl. z.B. Eccles 1991 oder Johnson/ Kaplan 1987). Die wesentlichen, von den Kritikern dabei angesprochenen Defizite werden in Tabelle 11 zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 11: Defizite traditioneller Kennzahlensysteme

Quelle: eigene (in Anlehnung an Gleich 2001, S. 8f)

Defizit	Erläuterung
Zeitbezug	Kennzahlensysteme auf Basis bilanzieller Kennzahlen vermitteln nur die monetären Ergebnisse historischer Entscheidungen. Sie fördern damit vergangenheits-bezogenes Denken und Entscheiden (vgl. Brown/ Laverick 1994, S. 96 und Dhavale 1996b, S. 51).
Ausrichtung	Die alleinige Fokussierung vieler Kennzahlensysteme auf interne Anspruchsgruppen fördert Suboptimierungseffekte im Unternehmen (vgl. Müller-Stewens 1998, S. 37).
Aggregationsgrad	Traditionelle, bilanz- und rechnungswesenorientierte Kennzahlen-systeme arbeiten mit hoch aggregierten Unternehmens- oder Geschäftsfeldkennzahlen. Alle weiteren leistungsrelevanten Leistungsebenen (z.B. Mitarbeiter, Prozesse) und die dazugehörigen Kennzahlen bleiben dabei in der Regel unberücksichtigt.
Langfristiges Steuerungsziel	Kennzahlensysteme auf Basis bilanzieller Kennzahlen (z.B. mit der Spitzenkennzahl Eigenkapitalrendite) führen bei alleiniger Anwendung zu bereichsbezogenen kurzfristigen Suboptima und unterstützen dysfunktionale Verhaltensweisen (vgl. z.B. Lynch/ Cross 1993, S. E3-4).
Dimension	Die immer wichtiger werdenden kunden- und wettbewerbs-orientierten Informationen sowie Informationen über die unternehmensinternen Abläufe finden in monetär geprägten, hoch aggregierten und vergangenheitsbezogenen Kennzahlensystemen keine Berücksichtigung (vgl. Lynch/ Cross 1993, S. E3-4 und Lorino 1997, S. 26).
Format	Traditionelle Kennzahlensysteme mit ausschließlich quantitativer Berichterstattung berücksichtigen keine schwachen Signale mit Frühwarncharakter (vgl. Müller-Stewens 1998, S. 38). Sie ermöglichen damit auch nicht das Entdecken strategischer Fehlentwicklungen oder von geschäfts- oder bestandsgefährdenden Risiken.
Strategiebezug	Kennzahlensystemen auf Basis bilanzieller Kennzahlen fehlt der direkte inhaltliche Bezug zu den Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategien (vgl. Dhavale 1996b, S. 51).
Anreizbezugspunkt	Klassische Steuerungskonzepte des Rechungswesens halten Manager mehr zur Reduzierung von (z.B. Kosten-) Abweichungen an, als zu kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten im Sinne eines „Kaizen Costing“ (vgl. Horvath/ Lamla 1995, S. 74ff).

Für den konzeptionellen Neuanfang und für den Einsatz neuer Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung, die die oben genannten Defizite traditioneller Kennzahlensysteme adressieren, steht in der englischsprachigen Controlling- und Management Accounting-Literatur seit Ende der 80er Jahre der Terminus „Performance Measurement“ (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.3.1): Darunter wird der Aufbau und Einsatz meist mehrer Kennzahlen verschiedener Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit) verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekte (z.B. Organisationseinheiten unterschiedlicher Größe, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen werden (vgl. Neely et al. 1995, S.80). Die Kritik an den traditionellen Kennzahlensystemen stellt also den Ausgangspunkt des Performance Measurement und damit auch für die Balanced Scorecard dar.

Tabelle 12: Traditionelle Kennzahlensysteme vs. Performance Measurement
Quelle: eigene (in Anlehnung an Klingebiel 1998, S. 10)

Kategorie	Traditionelle Kennzahlensysteme	Performance Measurement
Ausrichtung	• Monetäre Ausrichtung	• Kundenausrichtung (zukunftsorientiert)
Flexibilität	• Begrenzt flexibel; ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab	• Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitete hohe Flexibilität
Einsatzzweck	• Einsatz primär zur Überprüfung des Erreichungsgrades finanzieller Ziele	• Überprüfung des Strategieumsetzungsgrades; Impulsgeber zur weiteren Prozessverbesserung
Ziel	• Kostenreduzierung	• Leistungsverbesserung
Berichtsstruktur	• Vertikale Berichtsstruktur	• Horizontale Berichtsstruktur
Kennzahlen	• Fragmentiert	• Integriert
Bewertung der Kennzahlen	• Kosten, Ergebnisse und Qualität werden isoliert bewertet	• Qualität, Auslieferung, Zeit und Kosten werden simultan bewertet
Abweichungsanalyse	• Unzureichende Abweichungsanalyse	• Abweichungen werde direkt zugeordnet (Bereich, Person)
Anreize	• Individuelle Leistungsanreize	• Team-/ Gruppenbezogene Leistungsanreize
Lernen	• Individuelles Lernen	• Lernen der gesamten Organisation

Eine Gegenüberstellung der Merkmale traditioneller Kennzahlensysteme mit denen des Performance Measurement verdeutlicht, dass das Performance Measurement den Anspruch erhebt, zahlreiche Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme zu adressieren (vgl. hierzu Tabelle 12). Dabei sind insbesondere die Zukunftsorientierung durch verstärkte Kundenausrichtung und die Integration nicht-monetärer Messgrößen sowie die verstärkte Strategieorientierung typische Charakteristika des Performance Measurement.

2.2.3.2.3 Einordnung der Balanced Scorecard

In der Fachliteratur findet man eine Vielzahl von Strukturierungsmöglichkeiten für Kennzahlen und Kennzahlensysteme (vgl. z.B. Weber 2004, S. 242ff, George 1999, S. 31, Meyer 1994, S. 7 oder Geiß 1986, S. 21). Die Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem soll im Folgenden anhand eines Morphologischen Kastens erfolgen, der in Anlehnung an Sandt (2004) und Wiese (2000) entwickelt wurde. Dieser wird in Abbildung 6 dargestellt. Der Morphologische Kasten ermöglicht neben der Einordnung auch eine strukturierte Konkretisierung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem.

Die verschiedenen, in Abbildung 6 dargestellten Dimensionen zur Einordnung und Strukturierung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem werden im Folgenden näher erläutert:

Morphologischer Kasten zur Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

Statistische Form	**Absolut**	**Relativ**				
		Gliederungszahl		Beziehungszahl		Indexzahl
Bezugsobjekt	**Gesamt-unternehmen**	**Teilbereich**				
		Funktion		Geschäftsbereich		Objekt
Informationsbasis	**Unternehmensinterne Informationsquellen**			**Unternehmensexterne Informationsquellen**		
Adressat	**Unternehmensinterne Adressaten**				**Unternehmensexterne Adressaten**	
	Management			Nicht-Mgmt.		
	Top	Middle	Lower			
Zeitbezug	**Vergangenheits-/ Ist-Zahlen**			**Zukunfts-/ Plan-Zahlen**		
Monetärer Bezug	**Monetäre Kennzahlen**			**Nicht-monetäre Kennzahlen**		
Beeinflussbarkeit Endergebnis	**Vorlaufende Kennzahlen**			**Nachlaufende Kennzahlen**		
Funktionen von Kennzahlen	**Informationsinstrument**				**Steuerungsinstrument**	
	Prämisse für Entscheidungen	Beurteilungs-größe	Ursachen-ermittlung	Indikator	Vorgabe-funktion	Operationali-sierungsfunktion
Zielrichtung	**Erfolg**			**Liquidität**		
Zielsystem	**Top-down**			**Buttom-up**		
Systematisierung	**Rechensystem**			**Ordnungssystem**		

☐ Wird von der Balanced Scorecard erfüllt ☐ Wird von der Balanced Scorecard **nicht** erfüllt

Abbildung 6: Einordnung der Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

Quelle: eigene (in Anlehnung an Sandt 2004, S. 12 und Wiese 2000, S. 113)

Statistische Form

Die am häufigsten vorfindbare Differenzierung unterschiedlicher Kennzahlenarten ist die nach ihrer statistischen Form. Hierbei werden absolute und relative Kennzahlen unterschieden (vgl. z.B. Weber 2004, S. 242). Bei den absoluten Kennzahlen wird zwischen Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerten differenziert (vgl. Reichmann/ Lachnit 1976, S. 705). Die relativen Kennzahlen umfassen Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen (vgl. Reichmann/ Lachnit 1976, S. 706): Gliederungszahlen geben den Anteil an einer Gesamtgröße an (z.B. Lohnkosten zu Gesamtkosten). Bei Beziehungszahlen werden verschiedenen Größen zueinander in Relation gesetzt (z.B. Gewinn und Eigenkapital). Und Indexzahlen setzen gleichartige Merkmale in Beziehung, wobei eine Größe auf den Wert „100“ normiert wird (z.B. Entwicklung des Umsatzes). Grundsätzlich wird den relativen Kennzahlen eine

größere Aussagefähigkeit zugesprochen, da sie Zusammenhänge aufweisen und auch besser vergleichbar sind (vgl. Weber 2004, S. 242).

Bei der Balanced Scorecard bestehen keine Einschränkungen bezüglich der statistischen Form der verwendeten Kennzahlen. Sie kann sowohl absolute als auch relative Kennzahlen enthalten.

Bezugsobjekt

Kennzahlen können auch danach differenziert werden, ob sie nur für einen bestimmten, abgegrenzten betrieblichen Sektor gelten, oder aber für alle betrieblichen Bereiche gebildet werden und damit unternehmensbezogen verdichtbar sind (lokale vs. globale Kennzahlen; vgl. Weber 2004, S. 243). Eng verbunden mit dieser Unterscheidung ist das Bezugsobjekt als Differenzierungskriterium: Wird das Gesamtunternehmen betrachtet, sind Kennzahlen gefordert, die sich auf gesamtbetriebliche Zusammenhänge beziehen, während teilbetriebliche Analysen, Vorgaben und Kontrollen Kennzahlen erfordern, die funktionale, divisionale oder andere organisatorische Gegenstandsbereiche (kurz: Objekte) abbilden (vgl. Reichmann 2006, S. 21). Kennzahlen zu einzelnen Unternehmensteilbereichen können darüber hinaus vor einer funktionsspezifischen Differenzierung auch auf einer Zwischenebene in primäre und sekundäre Teilbereiche unterschieden werden. Während sich die primären Teilbereiche direkt mit Herstellung, Verkauf und Übermittlung eines Produktes oder einer Dienstleistung beschäftigen, sind die sekundären Teilbereiche lediglich indirekt damit verknüpft und fungieren unterstützend (vgl. Porter 1986, S. 65ff).

Die Balanced Scorecard schließt grundsätzlich kein Bezugsobjekt aus. Allerdings beziehen sich Beispiele aus Wissenschaft und Praxis überwiegend auf einen Einsatz der Balanced Scorecard auf der Geschäftsbereichs- und Gesamtunternehmensebene (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 161ff).

Informationsbasis

Eine weitere Klassifikationsmöglichkeit von Kennzahlen liefert die Informationsbasis: Unter Informationsbasis sollen diejenigen informativen Speicher verstanden werden, die externe bzw. interne Interessenten über bestimmte Sachverhalte zu informieren haben (vgl. Reichmann 2006, S. 21). Je nach Informationsquelle wird dabei zwischen betriebsinternen und betriebsexternen Informationen unterschieden (vgl. Kern 1989, Sp. 810): Bei den betriebsinternen Daten dienen Kostenrechung, Betriebs- und Finanzbuchhaltung (inklusive Bilanzen) sowie Planungsrechung und betriebliche Sonderrechungen als Informationsquelle (vgl. Reichmann 2006, S. 21). Betriebsexterne Daten basieren im Wesentlichen auf Marktforschung und zwischenbetrieblichen Vergleichen (vgl. Kern 1989, Sp. 810).

Die Balanced Scorecard berücksichtigt alle Informationen, die für eine strategieorientierte Informationsversorgung erforderlich sind (vgl. Kaufmann 1997, S. 423f). Dies liegt in ihrer Verankerung in der Strategie der Organisation begründet. Die Balanced Scorecard schließt damit keine Informationsbasis aus.

Adressat

Eine Einteilung von Kennzahlen hinsichtlich ihrer Adressaten unterscheidet grundsätzlich unternehmensinterne und unternehmensexterne Nutzer (vgl. z.B. Sandt 2004, S. 12f): Unternehmensinterne Adressaten können alle zum Unternehmen gehörenden Mitarbeiter sein, wobei Kennzahlen aufgrund ihrer Definition (siehe hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.1) in der Regel vor allem für die Unternehmensführung gebildet werden. Diese lässt sich in Top- Middle- und Lower-Management unterteilen (vgl. z.B. Sandt 2004, S. 12f). Unternehmensexterne Adressaten sind alle an dem Unternehmen interessierte Personen, die außerhalb des Unternehmens stehen (z.B. Fremdkapitalgeber oder Analysten).

Die Balanced Scorecard schließt grundsätzlich keine Adressaten aus. Aufgrund ihres überwiegenden Einsatzes auf Geschäftsbereichs- und Gesamtunternehmensebene ist sie jedoch in erster Linie für das Top- und Middle-Management konzipiert (vgl. hierzu auch weiter oben „Bezugsobjekt“).

Zeitbezug

Kennzahlen können auch bezüglich ihres Zeitbezugs unterschieden werden. Dabei wird nach Vergangenheits- oder Ist-Zahlen und Zukunfts- oder Plan-Zahlen differenziert. George (1999) unterscheidet zwar neben den vergangenheits- und zukunftsbezogenen Kennzahlen auch noch gegenwartsbezogene Kennzahlen, streng genommen handelt es sich hierbei aber zum Zeitpunkt der Betrachtung durch den Nutzer immer um Vergangenheitswerte (vgl. George 1999, S. 31).

Bei der Balanced Scorecard bestehen keine Einschränkungen bezüglich des Zeitbezugs. Sie kann sowohl Vergangenheits- als auch Zukunftszahlen enthalten.

Monetärer Bezug

Darüber hinaus sind Kennzahlen zu unterscheiden in monetäre (finanzielle) und nicht-monetäre (nicht-finanzielle) Kennzahlen (vgl. z.B. Horvath 2003, S. 580ff). Diese Unterscheidung ist vor allem vor dem Hintergrund der Finanzlastigkeit traditioneller Kennzahlensysteme und der damit verbundenen Kritik bedeutend (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.2).

Die Balanced Scorecard als Form des Performance Measurement, das wiederum aus der Kritik an der Finanzlastigkeit traditioneller Kennzahlensysteme entstanden ist (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.3), umfasst natürlich finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen.

Beeinflussbarkeit des Endergebnisses

In Rahmen der Kritik, dass traditionelle Kennzahlen zu finanzlastig sind, werden Kennzahlen auch danach unterschieden, inwiefern sie das Unternehmensergebnis bestimmen oder wiedergeben. Dabei differenziert man sogenannte nachlaufende („lagging“) Kennzahlen, die lediglich das (Finanz-) Ergebnis berichten, ohne es beeinflussen zu können, und sogenannte vorlaufende („leading“) Kennzahlen, die das zukünftige (Finanz-) Ergebnis beeinflussen und Stellhebel für dessen Verbesserung darstellen (vgl. Eccles et al. 1992, S. 158).

Wie bereits unter „Monetärer Bezug“ erläutert, gilt auch hier, dass die Balanced Scorecard als Form des Performance Measurement, das wiederum aus der Kritik an den traditionellern Kennzahlensystemen entstanden ist (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.3), natürlich sowohl vorlaufende als auch nachlaufende Kennzahlen umfasst.

Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen können auch hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit in Informations- und Steuerungsinstrumente unterschieden werden (vgl. Küpper 1997, S. 320ff): Der grundlegende Zweck von Kennzahlen kann in ihrer Funktion als Informationsinstrument gesehen werden (vgl. Wiese 2000, S. 104). Das Einsatzgebiet der Kennzahlen umfasst dabei nach Küpper (1997) folgende vier Bereiche: Prämisse für Entscheidungen, Beurteilungsgröße, Ursachenermittlung und Indikator (vgl. Küpper 1997, S. 320ff). Darüber hinaus können Kennzahlen auch zu Steuerungsinstrumenten werden, wenn ihnen durch die Verwendung von Messgrößen für Ziele eine Vorgabe- und Operationalisierungsfunktion verliehen wird (vgl. Küpper 1997, S. 323). Hierdurch soll eine Ausrichtung aller Handlungen an den von den Kennzahlen repräsentierten Zielen gefördert werden. Außerdem werden die Kennzahlen dabei auch zu Maßstäben, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann.

Die Balanced Scorecard kann sowohl als Informations- als auch als Steuerungsinstrument eingeordnet werden. In ihrer Funktion als Informationsinstrument dominieren bei der Balanced Scorecard die Einsatzbereiche Beurteilungsgröße, Ursachenermittlung und Indikator (vgl. Wiese 2000, S. 114). Dabei wird der Ursachenermittlung eine besondere Bedeutung beigemessen, da die Systematisierung in Form von Ursache-Wirkungszusammenhängen ein charakteristisches Merkmal der Balanced Scorecard darstellt (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.5). Als Steuerungsinstrument wirkt die Balanced Scorecard durch die Umwandlung der strategischen Ziele in messbare Kennzahlen, die dann als Zielvorgaben verwendet werden können (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1).

Zielrichtung

Eine weitere Differenzierung von Kennzahlen kann hinsichtlich der verfolgten Ziele vorgenommen werden. Dabei wird zwischen Erfolgs- und Liquiditätszielen unterschieden (vgl. Reichmann 2006, S. 21). Die entsprechenden Zielgrößen schlagen sich in unterschiedlichen Messgrößen nieder (z.B. Rentabilitäten oder statische bzw. dynamische Liquiditätsmaßstäbe). Neben den Erfolgs- und Liquiditätszielen bieten sich auch weitere quantitative, numerische Zielgrößen für die Kennzahlenerfassung an (vgl. Reichmann 2006 S. 21). Üblicherweise werden aber lediglich Erfolgs- und Liquiditätsziele betrachtet, da sich die Messgrößen zur Erhebung dieser beiden Kategorien relativ einfach aus dem Rechnungswesen ableiten lassen (vgl. z.B. Horvath 1998, S. 139).

Bei der Balanced Scorecard wird grundsätzlich keine Zielrichtung ausgeschlossen. Allerdings resultiert aus einer Analyse der in der Literatur vorgestellten Anwendungsbeispiele der Balanced Scorecard, dass Liquiditätsziele normalerweise nicht vertreten sind (vgl. z.B. Wiese 2000, S. 114).

Zielsystem

Kennzahlen lassen sich auch hinsichtlich ihrer Herleitung und Konkretisierung unterscheiden. Dabei wird zwischen „top-down“ und „buttom-up“ Ansätzen differenziert (vgl. Klingebiel 1996, S. 83): Beim „top-down“ Ansatz, der auch als zielorientierter Ansatz bezeichnet wird, werden die untergeordneten Kennzahlen aus den übergeordneten Kennzahlen abgeleitet. Die untergeordneten Kennzahlen stellen dabei die Mittel zum Erreichen der Ziele dar, die von den übergeordneten Kennzahlen repräsentiert werden (vgl. Reichmann 2006, S. 54f). In einem derartigen Kennzahlensystem verkörpert die oberste Kennzahl das oberste Ziel der Zielhierarchie (vgl. Wiese 2000, S. 108). Dieses wird auf den nachfolgenden Stufen in Unterziele aufgespaltet und mit entsprechenden Kennzahlen verbunden, die wiederum weiter zerlegt werden können und damit selbst als Oberziele für weitere Unterziele fungieren können (vgl. Küting 1983, S. 237ff). Auf diese Weise entstehen mehrfach gestufte Ursach-Wirkungsketten (vgl. Reichmann 2006, S. 54f). Die „bottom-up“ Ansätze hingegen leiten die Kennzahlen

ausgehend von tatsächlichen oder potentiell kritischen Engpässen ab (vgl. z.B. Horvath 1998, S. 189f).

Die Balanced Scorecard ist aufgrund ihrer Strategieorientierung (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1) als „top-down" Ansatz einzustufen. Zwar wird bei der Erstellung einer Balanced Scorecard manchmal eine ergänzende „bottom-up" Orientierung im Rahmen der Kennzahlendefinition gefordert, die in der Literatur dargestellten Beispiele beinhalten jedoch stets einen „top-down" getriebenen Ansatz (vgl. z.B. Weber/ Schäffer 2000, S. 42).

Systematisierung

Als letztes Einteilungskriterium von Kennzahlen ist deren Verknüpfung zu Kennzahlensystemen zu nennen. Dabei unterscheidet man in Rechen- und Ordnungssysteme (vgl. z.B. Küting 1983, S. 237f oder Oeller 1979, S. 125; eine andere Unterscheidung findet man z.B. bei Küpper 2001, S. 343): Bei Rechensystemen sind die Kennzahlen über mathematische Funktionen miteinander verknüpft. Sie basieren in der Regel auf der Zerlegung einer Spitzenkennzahl und sind demzufolge hierarchisch und deduktiv aufgebaut (vgl. Küting 1983, S. 237). Ein mathematisch verknüpftes Kennzahlensystem kann aber auch aus mehr als einer Spitzenkennzahl bestehen, die jeweils einzeln mathematisch aufgegliedert wird. Die Spitzenkennzahl entspricht in der Regel dem zu verfolgenden Ziel. Der Vorteil des Rechensystems liegt in der genauen, weil mathematischen Verknüpfung der Kennzahlen. Bei Ordnungssystemen sind die Kennzahlen sachlogisch miteinander verknüpft. Sie bilden keine rein mathematischen Beziehungen ab und sind häufig induktiv oder empirisch abgeleitet (vgl. Reinecke 2001, S. 698). Ordnungssysteme sind nicht unbedingt hierarchisch aufgebaut. Sie können jedoch über Schlüsselkennzahlen verfügen, die von bestimmten Treibergrößen beeinflusst werden (vgl. Küting 1983, S. 238).

Bei der Balanced Scorecard werden die Kennzahlen in der Regel anhand von vier Perspektiven strukturiert, die sachlogisch miteinander verknüpft sind (vgl. Kapitel 2.2.1). Daher kann die Balanced Scorecard als Ordnungssystem eingeordnet werden.

2.2.3.3 Balanced Scorecard als eine Form des Performance Measurement

Um das Konzept der Balanced Scorecard als eine Form des Performance Measurement einordnen zu können, muss zunächst einmal der Begriff des Performance Measurement definiert und näher erörtert werden.

2.2.3.3.1 Begriffsdefinition Performance Measurement

„Performance Measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action" (Neely et al. 1995, S. 80). Der Begriff Performance Measurement ist national wie international gebräuchlich und wird daher auch ohne deutsche Übersetzung im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit verwendet. Klingebiel (1996) zufolge bildet der Aufsatz „Demand Better Results – And Get Them" von Schaffer (1974) im Harvard Business Review den Ursprung des Performance Measurement (vgl. Klingebiel 1996, S. 79 und Schaffer 1974, S. 91ff).

Von Weber und Schäffer (1998) werden Beispiele angeführt, dass die Verwendung nicht-monetärer Kennzahlen bereits in den 50er Jahren gefordert wurde (vgl. Weber/ Schäffer 1998a, S. 347f): So wurde z.B. in einem Kennzahlenprojekt bei General Electric 1951 die Verwendung von acht verschiedenen Kennzahlentypen vorgeschlagen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.1). Außerdem umfassen die von Lauzel und Cibert (1959) konzipierten „Tableaux de Board" ein System von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen für den Unternehmenserfolg. Demzufolge ist die Thematik also nicht ganz neu. Allerdings wird sie erst seit Ende der 80er Jahre unter dem Begriff des Performance Measurement als eines der zentralen Themen in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis diskutiert (vgl. Gleich 1997c, S. 115).

Seit Ende der 80er Jahre verstärkte sich im anglo-amerikanischen Raum die Kritik an den stark vom Rechnungswesen geprägten Informationen, die den Managern zur Verfügung gestellt werden (vgl. z.B. Eccles 1991 oder Johnson/ Kaplan 1987). Die Kritik bezog sich vor allem auf die fast ausschließliche monetäre Ausrichtung der Informationen und den

mangelnden Ziel- und Strategiebezug. Für den konzeptionellen Neuanfang und für den Einsatz neuer Konzepte und Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung steht in der englischsprachigen Controlling- und Management Accounting-Literatur seit Ende der 80er Jahre der Terminus „Performance Measurement“ (vgl. Gleich 2001, S. 11, Kaufmann 1997, S. 421).

Unter Performance Measurement wird „der Aufbau und Einsatz meist mehrerer quantifizierbarer Maßgrößen verschiedener Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit) verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen (Organisationseinheiten unterschiedlichster Größe, Mitarbeiter, Prozesse) herangezogen werden“ (Gleich 1997c, S. 115). Kern des Performance Measurement sind demzufolge die quantifizierten Maßgrößen, oder anders ausgedrückt, die Kennzahlen. Diese werden auch „Performance Measures“ genannt. Mehrere Performance Measures ergeben ein Performances Measurement System (vgl. Neely 2005, S. 1264ff, Neely et al. 1995, S. 80f). „A performance measurement system can be defined as the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions” (Neely et al. 1995, S. 81).

Typisch für ein Performance Measurement System ist der Stakeholder-Bezug. Der Fokus der Berichterstattung wird deshalb auf die Stakeholder ausgeweitet. Hierzu zählen neben den Shareholdern z.B. Mitarbeiter, Banken und Gewerkschaften (vgl. Gleich 2001, S. 22). Außerdem werden bei Performance Measurement Systemen nicht nur finanzielle Ergebnisse gemessen, sondern auch die zu diesen Ergebnissen führenden Faktoren (vgl. Gleich 1997c, S.115). Damit sollen die Defizite finanzorientierter Indikatoren überwunden werden. Darüber hinaus soll die Zielereichung im gesamten Unternehmen verbessert, die abteilungs- und hierarchieübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit gefördert und die Mitarbeitermotivation erhöht werden (vgl. Horvath et al. 1996, S. 191).

Von der wissenschaftlichen Forschung wurde eine Vielzahl an unterschiedlichen Performance Measurement Systemen entwickelt. Einen Überblick der verschiedenen Ansätze geben z.B. Gleich (2001), Hudson (2001) oder Neely et al. (2000). Unter den in den verschiedenen Quellen dargestellten Performance Measurement Konzepten befindet sich auch stets die

Balanced Scorecard. In diesem Zusammenhang sollte allerdings angemerkt werden, dass nach Beamon (1999) noch kein zutreffender systematischer Ansatz für das Performance Measurement entwickelt wurde (vgl. Beamon 1999, S. 277).

Die Vielzahl der seit Anfang der 90er Jahre entwickelten und angewandten Performance Measurement Systeme sind ein Indiz für die Wichtigkeit und Notwendigkeit der grundsätzlichen Neugestaltung der Unternehmenssteuerungskonzepte (vgl. auch Ittner/ Larcker 1998, S. 205). Die Entwicklung und Integration des Performance Measurement gehört daher, wie eine Befragung des CIMA-Instituts in London verdeutlicht, zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben des Management Accountants (vgl. Evans et al. 1996, S. 21). Eine Befragung amerikanischer und australischer Kostenmanagementexperten zu den derzeit wichtigsten Herausforderungen des Management Accountings bestätigt dies: Performance Measures nehmen dabei mit Rang 4 einen hohen Stellwert ein (vgl. Foster/ Young 1997, S. 70). Darüber hinaus wird den Performance Measurement Systemen der Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung strategischer Pläne, der Bewertung der organisations-bezogenen Zielerreichungen sowie der Managerentlohnung beigemessen (vgl. auch Ittner/ Larcker 1998, S. 205).

Das Performance Measurement stellt auch einen wichtigen Bestandteil des sogenannten Performance Managements dar (vgl. z.B. Neely 2005, S. 1264ff, Hoffmann 1999, S. 29 oder Klingebiel 1998, S. 4f). Das Performance Management wiederum besteht aus folgenden Elementen (vgl. Klingebiel 2000, S. 36ff):

- Prozess der Zielformulierung, d.h. Definition der Vorgehensweise hinsichtlich der Zielbildung oder Bestimmung des Grades der Eigenständigkeit der Geschäftseinheiten bei der Umsetzung von Zielvorgaben,
- Steuerung (Messung) der Leistungsentwicklung (Performance Measurement),
- Erarbeitung von Reaktionen, d.h. Festlegung von Maßnahmen bei negativer Abweichung von den vereinbarten Zielvorgaben jenseits der zuvor festgelegten Toleranzgrenzen.

Schließlich stehen die Ansätze des Performance Measurement auch in enger Beziehung mit den Management- und Organizational Control-Konzepten im englischen (vgl. z.B. Anthony/ Govindarajan 1998 oder Flamholtz 1996) sowie den Controllingkonzeptionen im deutschen Sprachraum (vgl. hierzu Kapitel 2.2.3.1.2). Diese Konzepte verfolgen das Ziel, das Verhalten von Organisationsmitgliedern (insbesondere Managern) so zu steuern oder zu beeinflussen, dass die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung steigt (vgl. Flamholtz 1996, S.597). Dazu sind verschiedene Interessen- und Zielgegensätze zu klären und zum Zweck der gemeinsamen Zielerreichung kongruent zu gestalten. Folgende Tätigkeiten sind in der Regel Bestandteile des Management Control Prozesses (vgl. z.B. Anthony/ Govindarajan 1998, S. 7):

- Planung der organisationsbezogenen Ziele,
- Koordination der Tätigkeiten auf den verschiedenen unternehmensbezogenen Leistungsebenen,
- Austausch von Informationen,
- Bewertung von Informationen,
- Entscheidung über Maßnahmen und
- Beeinflussung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern.

Der „Control"-Begriff in der englischen Literatur ist ungleich weiter gefasst als der deutsche „Kontroll"-Begriff. Control oder der synonym zu gebrauchende Controlling-Begriff lassen sich als Unternehmenssteuerung übersetzen (vgl. Horvath 2003, S. 21f). Management Control Systeme unterstützen die operative Umsetzung von ausgewählten Strategien. Performance Measurement Systeme sind wiederum Bestandteile von Management Control Systemen mit speziellem Fokus auf der Unterstützung der Strategieumsetzung (vgl. Anthony/ Govindarajan 1998, S. 8 und S. 461). Sie stellen durch ihre Verbindung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen, ihrem Strategiebezug sowie der differenzierten Leistungsebenenbetrachtung eine Erweiterung der vorwiegend bereichsbezogenen Sach- und Formalzielplanung in Theorie und Praxis dar.

2.2.3.3.2 Einordnung der Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard hat seine Wurzeln im Performance Measurement und wird in der Literatur häufig als eine Form dessen eingeordnet (vgl. z.B. Neely 2005, S. 1264ff, Gleich 1997c, S. 116 oder Neely et al. 1995, S. 96). Eine Vielzahl an Literaturbeiträgen zum Performance Measurement widmet sich der Balanced Scorecard und scheint diesen Ansatz zu favorisieren (vgl. z.B. Horvath 2003, S 586, Gleich 2001, S. 52 oder Klingebiel 1998, S. 8): „Undoubtedly one of the most widely recognized performance measurement frameworks of today is the balanced scorecard" (Neely et al. 2000, S. 1122). Die Balanced Scorecard wird auch als wichtigste oder zentrale Form des Performance Measurement bezeichnet (vgl. z.B. Gleich 2001, S. 52 oder Reichmann 2006, S. 601). Neuere US-amerikanische Beiträge setzen den Balanced Scorecard Ansatz inhaltlich sogar mit dem Themenbereich Performance Measurement gleich (vgl. Klingebiel 2000, S. 67).

Kaplan und Norton (1997) ordnen die Balanced Scorecard als eine Form des Performance Management ein, da sie nicht nur ein verbessertes Kennzahlensystem (siehe hierzu auch Kapitel 2.2.3.2), sondern auch einen strategischen Handlungsrahmen liefert (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. IX und 18). Die Entwicklung der Balanced Scorecard führt demnach vom Performance Measurement System über das Balanced Scorecard-basierte Managementsystem zur strategiefokussierten Organisation, in der Strategienetwicklung und -umsetzung in allen Ebenen der Hierarchie zur Tagesarbeit gehören (vgl. Kaplan/ Norton 1996b, S. 75ff, De Toni/ Tonchia 2001, S. 46ff). Die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard wird von Kaplan und Norton (2004) auch als „Strategy Map" bezeichnet (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.2).

2.2.4 Merkmale der Balanced Scorecard

Die im Folgenden beschriebenen Merkmale einer Balanced Scorecard sollen neben einer weiteren theoretischen Veranschaulichung und Detaillierung des Balanced Scorecard Konzeptes auch als Analyseraster und interpretativer Rahmen für die im Kapitel 4 durchgeführte Fallstudienanalyse dienen. Dabei soll mithilfe der Merkmale einer Balanced Scorecard vor allem der Aufbau der in der Praxis beobachteten Instrumente zur Steuerung des externen

Dienstleisters untersucht werden. Grundsätzlich lässt sich eine Balanced Scorecard anhand von sechs Merkmalen charakterisieren (vgl. Kaplan/ Norten 1992b, S. 71ff).

2.2.4.1 Strategieoperationalisierung

Die Balanced Scorecard wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als Managementsystem beschrieben, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, Strategie und operative Maßnahmen zu deren Umsetzung miteinander zu verbinden (vgl. z.B. Weber/ Schäfer 2000, S. 14f). Ein typisches Merkmal der Balanced Scorecard ist daher die Ausrichtung der Messgrößen an der Strategie des Unternehmens (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1992b, S. 77f). Eine Strategie stellt nach Kaplan und Norton (1997a) ein System von Hypothesen über Ursache und Wirkung dar (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S.28). Für die Umsetzung des Balanced Scorecard Konzepts ist die Entwicklung einer „Geschäftstheorie" notwendig, die die strategiespezifischen Ursache-Wirkungsbeziehungen der Strategie offen legt (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 30). Die häufig implizit unterstellten Ursach-Wirkungszusammenhänge zwischen Strategie, Ziel und Messgrößen können durch eine Balanced Scorecard expliziert werden (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 142). Die schrittweise Strategieoperationalisierung vollzieht sich bei der Balanced Scorecard über vier Stufen: Strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen.

Ausgangspunkt der Strategieoperationalisierung sind die Mission und die Vision eines Unternehmens, die die beabsichtigte Entwicklungsrichtung des Unternehmens beschreiben, sowie die Unternehmensstrategie, die mit allgemeinem Formulierungen festlegt, wie das Unternehmen sein Vision umsetzen möchte (vgl. Reichmann 2006, S. 608). Hieraus werden die strategischen Ziele des Unternehmens abgeleitet und definiert (vgl. Kreikebaum 1997, S. 33). Sie sollten in Abhängigkeit von Branche und Unternehmen für drei bis fünf Jahre im Voraus festgelegt werden (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 13). Im Anschluss daran werden die strategischen Ziele den spezifischen Balanced Scorecard Perspektiven (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.2) des Unternehmens zugeordnet. Dabei sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen zu definieren und aufzuzeigen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.5).

In einem nächsten Schritt wird die Strategie weiter konkretisiert, indem aus den strategischen Zielen Messgrößen abgeleitet werden (vgl. Kaplan/ Norton 1993, S. 134), die die Realisierung der zunächst verbal formulierten Aussage mit einer quantitativen betriebswirtschaftlichen Größe verbinden (vgl. Reichmann 2006, S. 609). Die strategischen Ziele des Unternehmens werden mit Hilfe der Messgrößen operationalisiert. Dabei gelten strategische Ziele als operationalisiert, „wenn sie verfolgbar und messbar sind, wenn ein Zeitraum festliegt, innerhalb dessen diese erreicht werden müssen und im Falle von Zielmehrheiten eine klare Prioritätsordnung etabliert ist“ (Gomez/ Wunderlin 2000, S. 439). Die Kennzahlen einer Balanced Scorecard werden deshalb auch als strategische Messgrößen bezeichnet (vgl. Anthony/ Govindarajan 2001, S. 444). Die Ableitung und Auswahl der Messgrößen erfolgt auf Basis der in der Strategie unterstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 28).

Im Anschluss daran wird für jede der aus der Strategie abgeleiteten Messgrößen ein Zielwert (auch Vorgabe genannt) definiert. Vorgaben konkretisieren die für die Messung einer Strategie gewählten Kennzahlen durch die Festlegung eines numerischen Wertes und des Zeitraums, in dem dieser zu erreichen ist (vgl. Reichmann 2006, S. 610). Die Zielwerte können dabei für den gesamten Zeitraum der Strategieverfolgung oder aber auch für einzelne Zeitabschnitte im Sinne von Meilensteinen festgelegt werden (vgl. Kaplan/ Norton 1996c, S. 81). Sie sollten ehrgeizig gewählt und als sogenannte „Stretch Targets“ definiert werden (vgl. Norton/ Kappler 2000, S. 20). Mögliche Quellen für Zielwerte sind z.B. Vergangenheitsdaten, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Benchmarks oder die unternehmerische Einschätzung (vgl. z.B. Horvath/ Gaiser 2000, S. 28).

Im letzten Schritt werden schließlich geeignete Maßnahmen zur Verringerung der Differenz zwischen aktuellem Kennzahlenwert und Vorgabe erarbeitet (vgl. Kaplan/ Norton 1996c, S.82). Dies geschieht im Kontext der Strategie, der jeweiligen Perspektive der Balanced Scorecard, der individuellen Kennzahl und dem Ausmaß der Abweichung vom Vorgabewert, sowie unter Berücksichtigung der Situation des Unternehmens auf seinen Märkten, im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern und bei gegebenen personellen wie systematischen Kapazitäten. Die Umfeldparameter dienen dabei als Orientierungspunkte zu Unterstützung

der Maßnahmenfindung. Die sich bei erfolgreicher Einleitung von Maßnahmen kontinuierlich verringernde Differenz zwischen Kennzahl und Vorgabe dokumentiert die Realisierung der Strategie im Zeitablauf und stellt deren Messbarkeit im Sinne eins Umsetzungsfortschrittes dar (vgl. Reichmann 2006, S. 610).

Tabelle 13 stellt exemplarisch strategische Ziele der vier Perspektiven einer Balanced Scorecard, ihre Messgrößen sowie mögliche Maßnahmen vor:

Tabelle 13: Stufenweise Operationalisierung von Strategien
Quelle: Reichmann 2006, S. 608

Perspektive	Strategische Ziele	Messgröße	Mögliche Maßnahme
Finanz-Perspektive	• Profitabilität • Cash Flow steigern • Erwartungen der Anteilseigner übertreffen	• ROCE • Cash Flow • Umsatzwachstum	• Mannigfache Ertragsquellen • Unternehmens-akquisition
Kunden-Perspektive	• Kundenerwatungen übertreffen • Marktanteil steigern	• Umsatz pro Kunde • Marktanteils-/ -wachstumsanalyse	• Marktpenetrations-programm • Kundenzufriedenheits-projekt
Interne Prozess-Perspektive	• Kurze Entwicklungszeiten • Geringe Fehlerquote	• Durchlaufzeiten • Fehlerquote	• Komplexitäts-reduktion • Teambildung
Lern- und Entwicklungs-Perspektive	• Qualifikation der Mitarbeiter • Mitarbeiter-zufriedenheit	• Anzahl Schulungs-programme • Informations-technologie	• Schulungsprogramme • IT-Projekte

2.2.4.2 Perspektiven

Kaplan und Norton (1992b) schlagen für die Balanced Scorecard vier verschiedene Dimensionen (auch Perspektiven) vor (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1992b, S. 71ff): die Finanz-

perspektive, die Kundenperspektive, die Interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese wurden im Kapitel 2.2.1 bereits detailliert erläutert (vgl. hierzu auch Abbildung 4). Die Perspektiven stellen das zweite charakteristische Merkmal der Balanced Scorecard dar.

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard dienen der Strukturierung der als relevant erachteten Ziele und Kennzahlen. Die konkrete Ausgestaltung der Perspektiven mit Kennzahlen ist aufgrund der Strategieabhängigkeit der Balanced Scorecard (siehe auch Kapitel 2.2.4.1) unternehmensspezifisch vorzunehmen (vgl. z.B. Kaufmann 1997, S. 425ff). Extern orientierte Messgrößen werden dabei in der Regel den Stakeholder orientierten Perspektiven Finanzen und Kunden zugeordnet, während die intern orientierten Messgrößen der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive angehören.

Die Balanced Scorecard stellt ein mehrdimensionales Kennzahlensystem dar (vgl. Kaplan/ Norton 1992b, S. 71f). Die Ergänzung der Finanzperspektive um weitere Dimensionen ermöglicht einem Unternehmen die Verknüpfung von vorlaufenden Indikatoren mit den in der Regel der Finanzperspektive zugeordneten (nachlaufenden) Ergebniskennzahlen. Darüber hinaus können wertorientierte Messgrößen (z.B. Economic Value Added) in die Finanzperspektive integriert werden. Hierdurch lassen sich die Konzepte der Balanced Scorecard und der wertorientierten Unternehmensführung kombinieren (vgl. z.B. Horvath 1999, S. 314f).

Viele Unternehmen richten ihre Balanced Scorecard konsequent an den Anforderungen der Stakeholder aus. Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard können dabei eine Verbindung zu den Anforderungen der verschiedenen Stakeholder und damit auch die Möglichkeit des Ausgleichs unterschiedlicher Interessen erzeugen (vgl. Fischer 2001, S. 5). Demnach orientiert sich die Finanzperspektive an den Anteilseignern und die Kundenperspektive an den Kunden, während die Lern- und Entwicklungsperspektive mitarbeiterbezogene, und die Interne Prozessperspektive prozessbezogene Ziele und Kennzahlen enthalten (vgl. Hope/ Hope 1996, S. 101).

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, sollen die vier geschilderten Perspektiven lediglich einen Anhaltspunkt für die Strukturierung und Systematisierung der Kennzahlen geben und keine „Zwangsjacke“ darstellen (vgl. auch Kaplan/ Atkinson 1998, S. 378). In Abhängigkeit der spezifischen Anforderungen eines Unternehmens können durchaus mehr oder weniger Perspektiven sinnvoll sein (sogenannte „Offenheit der Perspektiven“). Verschiedene Arbeiten zur Balanced Scorecard im Supply Chain Management beziehen beispielsweise eine zusätzliche Lieferantenperspektive in das Konzept der Balanced Scorecard ein (vgl. z.B. Zimmermann 2003 oder Stölzle et al. 2001). Letztlich muss das Untenehmen entscheiden, welche Schwerpunkte durch die Perspektivenwahl gesetzt und kommuniziert werden sollen (vgl. Horvath/ Gaiser 2000, S.25). Dennoch lässt die Mehrheit der veröffentlichten Unternehmensfallstudien darauf schließen, dass sich die Vier-Perspektiven Balanced Scorecard weitgehend durchgesetzt hat (vgl. z.B. Kaplan/ Atkinson 1998, S. 390 oder Kaplan/ Norton 1993, S. 135f).

2.2.4.3 Ausgewogenheit

Ein weiteres charakteristisches Merkmal des Balanced Scorecard Konzepts stellt seine Ausgewogenheit dar (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 10). Die Forderung nach Ausgewogenheit wird dabei wie folgt präzisiert (vgl. Atkinson 1997, S. 532f):

- Die Balanced Scorecard bringt nicht nur die Leistung der Unternehmung zum Ausdruck, sondern auch die Ursachen dieser Leistung (vertikale Ausgewogenheit).
- In der Balanced Scorecard werden nur die Aspekte der Leistung erfasst, die für die Zielerreichung kritisch sind oder durch die sich die Unternehmung von anderen unterscheidet (horizontale Ausgewogenheit).

Darüber hinaus fordert die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard, dass alle Kennzahlenarten gleichgewichtig berücksichtigt werden. So soll das Verhältnis zwischen Ergebnis- und Treibergrößen, finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, sowie extern (finanziell und kundenbezogen) und intern (prozess- und mitarbeiterbezogen) orientierten Messgrößen ausgewogen sein. (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 10):

Ergebnisgrößen (z.B. Umsatzrentabilität) werden häufig als Spätindikatoren verwendet (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 144). Sie stellen das Resultat von Unternehmenshandlungen dar, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden (vgl. Kaplan/ Norton 1992b, S. 71). Treibergrößen hingegen (auch Leistungstreiber genannt; z.B. Durchlaufzeiten) dienen als Frühindikatoren. Sie offerieren eine frühe Rückmeldung bezüglich des Erfolgs bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 144). Während man bei den Ergebnisgrößen meist mit objektiven, leicht zu quantifizierenden Kennzahlen arbeitet, haben die Leistungstreiber einen eher subjektiven, urteilsabhängigen Charakter (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 10). Darüber hinaus spiegeln die Leistungstreiber eine spezifische Unternehmensstrategie wieder, während die Ergebnisgrößen eher generischer Natur sind (vgl. Kaplan/ Norton 1996b, S. 66). Ergebnis- und Treibergrößen sind schließlich auch unmittelbar miteinander verbunden: Falls eine Ergebnisgröße Probleme anzeigt, die Treibergrößen aber gleichzeitig eine erfolgreiche Implementierung der Strategie bescheinigen, dann muss die Unternehmensstrategie mit hoher Wahrscheinlichkeit geändert werden (vgl. Anthony/ Govindarajan 2001, S. 445).

Bei dem Verhältnis von finanziellen zu nicht-finanziellen Messgrößen ist vor allem die sinnvolle Abstimmung und Verknüpfung dieser beiden Kennzahlenarten von Bedeutung (vgl. Kaplan/ Norton 1992b, S. 71). Im Gegensatz zu traditionellen Kennzahlensystemen, die nichtfinanzielle Messgrößen lediglich zur operativen Steuerung einzelner Prozesse einsetzen, sollten die finanziellen Kennzahlen der Balanced Scorecard auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung durch nicht-finanzielle Messgrößen ergänzt werden (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 34f). Die Unterscheidung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen weist schließlich auch eine enge Verbindung zur Klassifizierung in Ergebnis- und Treibergrößen auf: Während Ergebnisgrößen in der Regel finanzielle Messgrößen darstellen, umfassen die Treibergrößen im Wesentlichen nicht-finanzielle Kennzahlen (vgl. Wiese 2000, S. 82).

Extern orientierte Kennzahlen richten sich an die Stakeholder des Unternehmens. Intern orientierte Messgrößen hingegen adressieren kritische Geschäftsprozesse und bilden die Innovations- und Entwicklungskraft des Unternehmens ab (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 10). Das geforderte, ausgeglichene Verhältnis von externen und internen Kennzahlen spiegelt

sich auch in den vier Perspektiven des Balanced Scorecard Konzepts wieder: So sind jeweils zwei Perspektiven extern (Finanz- und Kundenperspektive) und zwei Perspektiven intern (Interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) orientiert (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.2).

2.2.4.4 Begrenzte Anzahl an Kennzahlen

Eine Operationalisierung der strategischen Ziele eines Unternehmens führt in der Regel zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Messgrößen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1). Ein weiteres Merkmal der Balanced Scorecard ist daher die Fokussierung auf eine übersichtliche Auswahl von essentiellen Kennzahlen (vgl. Kaplan/ Norton 1992a, S. 38). Die Balanced Scorecard soll den in der Praxis häufig anzutreffenden Zahlenfriedhöfen entgegenwirken. Eine Beschränkung auf wenige, strategisch relevante Messgrößen ist allerdings keine Erfindung des Balanced Scorecard Konzepts. Eine derartige Fokussierung wurde z.B. von Reichmann und Lachnit (1976) bereits in den 70er Jahren diskutiert (vgl. Reichmann/ Lachnit 1976, S. 707f). Wie bereits im Rahmen der Begriffsdefinition der Balanced Scorecard erwähnt (vgl. hierzu Kapitel 2.2.1), schlagen Kaplan und Norton (1996a) die Verwendung von maximal vier bis sechs Kenzahlen je Perspektive vor (vgl. Kaplan/ Norton 1996a, S. 34). Die Balanced Scorecard stellt damit eine strukturierte, ausgewogene Sammlung von circa 16 bis 24 Kennzahlen dar.

Weber widerspricht der Empfehlung von Kaplan und Norton und schlägt im Rahmen des von ihm propagierten Systems der selektiven Kennzahlen eine Fokussierung auf insgesamt sechs bis acht Kennzahlen vor. Dabei stützt er sich auf kognitionswissenschaftliche Erkenntnisse, die aufgrund der begrenzten Datentransformationsfähigkeit des Menschen eine Obergrenze von circa sieben Kennzahlen empfehlen (vgl. Weber 2000, S. 13). In diesem Zusammenhang ist allerdings anzumerken, dass Kaplan und Norton der letztendlichen Anzahl an Kennzahlen nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen. Gegenstand einer Balanced Scorecard ist vielmehr eine bestimmte Strategie (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 156 oder 1996b, S. 68).

2.2.4.5 Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen der Finanzperspektive mit denen der anderen Perspektiven stellt ein weiteres, typisches Merkmal des Balanced Scorecard Konzepts und gleichzeitig einen wesentlichen Unterschied zu traditionellen Controllingkonzepten dar (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1996a, S. 30ff). Die Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven werden dabei durch Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden, so dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 28ff). Die Strategie eines Unternehmens wird dementsprechend auch durch Ursache-Wirkungsketten ausgedrückt (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1).

Darüber hinaus wird bei der Konsolidierung der Kennzahlen in der Balanced Scorecard (im Gegensatz zu finanzorientierten Kennzahlensystemen) auf mathematische Verknüpfungen zugunsten eines sachlogischen, nicht-algebraischen Kausalmodells verzichtet. Dies entspricht auch dem „Manager-Alltag“ in vielen Unternehmen: Der hohe Grad an Veränderung erfordert es, stets mehrere Aspekte gleichberechtigt im Blick zu behalten, die zwar zusammenhängen, jedoch in Gewicht und Wirkung ständig neue Ausprägungen erfahren (vgl. Weber 2004, S. 265f). Die Balanced Scorecard illustriert die unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Zielen und Kennzahlen in den verschiedenen Perspektiven, damit diese gesteuert und überprüft werden können (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 144). Dies ermöglicht eine Rückverfolgung der Ursachen des finanziellen Erfolgs (oder Misserfolgs). Darüber hinaus wird ein Frühwarnsystem durch Frühindikatoren bereitgestellt (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3). Das Herstellen von Ursache-Wirkungsbeziehungen soll auch das Überprüfen von Kausalitäten ermöglichen (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 28ff).

Die Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard wird exemplarisch in Abbildung 7 dargestellt: Eine Erhöhung des Fachwissens der Mitarbeiter eines Unternehmens steigert die Prozessqualität und senkt gleichzeitig die Prozessdurchlaufzeit. Diese beiden Faktoren fördern eine pünktliche Lieferung, was wiederum die Kundentreue erhöht. Diese führt letztendlich zu einer Verbesserung der Kapitalrendite (ROCE).

Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard

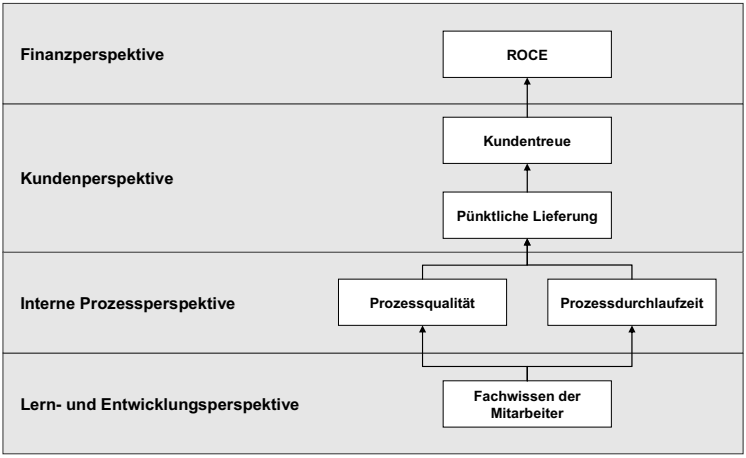


Abbildung 7: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard
Quelle: Kaplan/ Norton 1996a, S. 31

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang auch auf die Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Ursache-Wirkungsbeziehungen hingewiesen. Kaplan und Norton (1997a) geben hierzu so gut wie keine methodische Hilfestellung. Die beiden Autoren empfehlen lediglich die Entwicklung und Diskussion von Hypothesen im Management-Team, die dann später mit empirischen Daten (z.B. mittels Regressionsanalysen) überprüft und bestätigt werden sollen (vgl. Weber 2004, S. 266 und Kaplan/ Norton 1997a, S. 246).

Küpper (1997) unterscheidet bei der Entwicklung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen logischer und empirischer Herleitung und empfiehlt letztlich eine Kombination aus

beiden Methoden. Dabei basiert die logische Herleitung auf definitionslogischen und mathematischen Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen, um deren Struktur im Kennzahlensystem festzulegen. Bei der empirischen Herleitung wird zwischen der empirisch-theoretischen und der empirisch-induktiven Vorgehensweise unterschieden. Die empirisch-theoretische Methode definiert Hypothesen über Zusammenhänge in der Praxis auf Basis theoretischer Konzepte. Das empirisch-induktive Vorgehen hingegen leitet die Kennzahlen aus Erfahrungswissen, Plausibilitätsüberlegungen und statistischen Detailauswertungen ab (vgl. Küpper 1997, S. 326ff).

Horvath und Kaufmann (1998) empfehlen eine empirisch-induktive Vorgehensweise, damit das Erfahrungswissen der Mitarbeiter bewusst genutzt wird. Die Bestimmung der Ursache-Wirkungsbeziehungen soll den beiden Autoren zufolge durch subjektive und qualitative Schätzungen erfolgen (vgl. Horvath/ Kaufmann 1998, S. S. 48). Horvath und Gaiser (2000) bevorzugen ebenfalls das empirisch-induktive Vorgehen. Sie stellen fest, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Praxis häufig „aus dem Bauch heraus“ abgeleitet werden und schlagen zur Operationalisierung der Zielbeziehungen eine Auswertung von historischen Daten vor (vgl. Horvath/ Gaiser 2000, S. 32).

Unabhängig von der empfohlenen Herleitung der Ursache-Wirkungsbeziehungen können zwischen den einzelnen Kennzahlen sehr lange Feedbackzeiten bestehen, die eine genaue Zuordnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen nahezu ausschließen. Dies kann sogar den Nutzen der Balanced Scorecard insgesamt in Frage stellen, insbesondere wenn sich die finanziellen Auswirkungen innerhalb eines überschaubaren Zeitraums nicht feststellen lassen (vgl. Hoffmann 1999, S. 55). Außerdem können zwischen zwei Messgrößen auch mehrere Beziehungen bestehen, die teilweise auch gegenläufig sind, so dass sich positive und negative Erfolgsbeiträge gegenseitig aufheben können (vgl. Wall 2001, S. 70). Und schließlich kann durch das Abbilden von zu vielen Ursach-Wirkungsketten das strategische Profil eines Unternehmens an Schärfe verlieren (vgl. Horvath/ Gaiser 2000, S. 32).

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht nur zwischen den Perspektiven der Balanced Scorecard bestehen, sondern auch für den Zusammenhang

der Operationalisierungsschritte (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.1) angenommen werden. Zwischen Vision, Strategie, Ziel, Kennzahl, Vorgabe und Maßnahme besteht jeweils eine positive Korrelation, so dass eine positive Ausprägung oder Gestaltung eines operativen Schrittes einen ebenso positiven Einfluss auf den nächst höheren Schritt in Richtung Vision ausübt. Die Auswahl und Durchführung einer wirksamen Maßnahme wird damit beispielsweise eine Kennzahl in Richtung ihrer Vorgabe positiv beeinflussen. Genauso beschreibt das Erreichen einer Vorgabe einen hohen Grad der Realisierung der Strategie, die wiederum das Erreichen der Vision begünstigt (vgl. Reichmann 2006, S. 611f).

2.2.4.6 Hierarchisierung

Das sechste Merkmal der Balanced Scorecard ist schließlich die Hierarchisierung der Kennzahlen. In ihren Ursprüngen war die Balanced Scorecard auf das Top-Management einer Unternehmung ausgerichtet (vgl. Kaplan/ Norton 1992b, S. 71). Erst im Laufe der Zeit wurde erkannt, dass eine so ausgerichtete Balanced Scorecard die Umsetzung der Strategie nur in Ansätzen unterstützen kann. Folglich wurde empfohlen, die Balanced Scorecard auch auf nachgelagerte Ebenen kaskadenförmig herunter zu brechen (vgl. Kaplan/ Norton 1997c, S. 9; vgl. auch Kapitel 2.2.3.2.3). In zahlreichen Beiträgen wird daher vorgeschlagen, die Balanced Scorecard der Top-Management Ebene über die einzelnen Geschäftsbereiche und Abteilungen bis auf die Ebene von Arbeitsteams und Mitarbeiter herunter zu brechen und damit eine durchgängige Implementierung der Strategie zu gewährleisten (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1996a, S. 80ff).

Die Hierarchisierung der Kennzahlen soll sicherstellen, dass sich die Ziele der nachgelagerten Ebenen auch an den Zielen der ihnen übergeordneten Ebenen ausrichten (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 205). Dabei können unterschiedliche Zielerreichungsgrade für die verschiedenen Organisationseinheiten definiert werden, um den jeweiligen Rahmenbedingungen und Spezifika einer Organisationseinheit zu entsprechen (vgl. Wall 2001, S. 67). Kaplan und Norton (1997a) empfehlen außerdem eine Verknüpfung der Balanced Scorecard mit den Zielvorgaben von Teams und einzelnen Mitarbeitern, damit sich die Zielvorgaben konsequent an den Unternehmenszielen ausrichten. Durch eine Verankerung der so ausgerichteten Ziel-

vorgaben in Anreizsystemen kann dabei das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele beeinflusst werden (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 13 und 204ff). In der Literatur wird die Verwendung von Balanced Scorecard Kennzahlen in Anreizsystemen allerdings auch kritisch beurteilt. Insbesondere die fehlende Quantifizierbarkeit der Ursache-Wirkungsketten (nur die Richtung der Wirkung ist bekannt) und die potentielle Gefahr von Verhaltensfehlsteuerungen werden dabei beanstandet (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1996a, S. 81 oder Wall 2001, S. 72).

Zur Bestimmung der Organisationseinheiten, die im Rahmen der Hierarchisierung eine eigene Balanced Scorecard erhalten sollten, empfehlen Kaplan und Norton (1997c) folgendes Vorgehen: „The relevant question for whether a department or functional unit should have a Balanced Scorecard is whether that organizational unit has (or should have) a mission, a strategy, customers (internal or external), and internal processes that enable it to accomplish its mission and strategy. If it does, the unit is a valid candidate for a Balanced Scorecard“ (Kaplan/ Norton 1997c, S. 9).

2.2.5 Implementierung einer Balanced Scorecard

Verschiedene Studien zeigen, dass die Implementierung einer Balanced Scorecard aus unterschiedlichen Gründen scheitern kann. Als Ursachen werden dabei häufig mangelndes Engagement und zu wenig Zeit genannt (vgl. Bourne et al. 2002, S. 1288ff, Neely/ Bourne 2000, S. 3ff). Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebene Vorgehensweise zur Implementierung einer Balanced Scorecard soll dem entgegenwirken. Neben einer weiteren theoretischen Veranschaulichung und Detaillierung des Balanced Scorecard Konzepts dient diese Vorgehensweise auch als weiteres Analyseraster und interpretativer Rahmen für die im Kapitel 4 durchgeführte Fallstudienanalyse. Dabei soll anhand der wesentlichen Schritte zur Implementierung einer Balanced Scorecard die Vorgehensweise bei den in der Praxis verwendeten Steuerungs-Instrumenten untersucht werden.

Kaplan und Norton erläutern die einzelnen Schritte zur Einführung einer Balanced Scorecard in verschiedenen Publikationen (vgl. z.B. Kaplan/ Norton 1997a, S. 290ff oder 1993, S.

138ff). Darüber hinaus gibt es in der deutschsprachigen Literatur zahlreiche Beiträge, die ausführliche Beschreibungen zu dieser Thematik liefern (vgl. z.B. Horvath und Partner 2000, S. 55ff) oder Friedag/ Schmidt 2000, S. 107ff). Wie bereits in den Kapiteln 2.2.1 und 2.2.4 erwähnt, ist das konkrete Vorgehen zur Einführung einer Balanced Scorecard von den Rahmenbedingungen und Spezifika eines Unternehmens abhängig (vgl. auch Kaplan/ Norton 1997a, S. 290). Daher soll die nachfolgend beschriebene Einführung auch nur exemplarisch wirken. Die Implementierung einer Balanced Scorecard setzt das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie voraus. Kaplan und Norton (1997a) unterschieden vier wesentliche Schritte, die als typisch bei der Einführung einer Balanced Scorecard bezeichnet werden können. Die vier Schritte werden im Folgenden kurz dargestellt (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 290ff).

2.2.5.1 Definition der Kennzahlenarchitektur

Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard muss zunächst eine geeignete Organisationseinheit ausgewählt werden, die mit der Balanced Scorecard betrachtet werden soll. Dies sollte in enger Zusammenarbeit mit dem Top-Management geschehen (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 290). Wie bereits erwähnt, muss dabei überprüft werden, ob für die gewählte Organisationseinheit eine eigene Strategie vorliegt. Im Anschluss daran sollte die Beziehung zwischen dieser und anderen Organisationseinheiten überprüft werden, um eine Optimierung auf Kosten anderer Geschäftseinheiten oder des Gesamtunternehmens zu vermeiden (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 291).

2.2.5.2 Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen

Nach der Definition der Kennzahlenarchitektur werden im zweiten Schritt eine Reihe von Interviews und Workshops mit der Unternehmensführung durchgeführt, die diese aktiv in den Prozess der Implementierung einbinden sollen. Dabei werden folgende Ziele verfolgt (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 292ff): Vorstellung des Konzepts der Balanced Scorecard, Einforderung einer von Anfang an aktiven Beteiligung der Unternehmensführung, Klärung

der Interessen des Führungspersonals, Erhebung der strategischen Zielsetzung des Unternehmens und initiale Sammlung von potentiellen Messgrößen für die Balanced Scorecard.

Hierzu werden in einer einleitenden, sogenannten „Synthesesitzung“ als Grundlage für einen ersten Managementworkshop die strategischen Ziele der in Betracht stehenden Organisationseinheit aufgelistet und priorisiert, und eine vorläufige Zuordnung dieser Ziele zu den Perspektiven der Balanced Scorecard vorgenommen. Der daran anschließende Managementworkshop soll dann drei bis vier strategische Ziele, sowie eine Liste potentieller Kennzahlen für jede Perspektive festlegen. Dazu werden aus den Workshopteilnehmern Untergruppen für jede Perspektive gebildet (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 292ff).

2.2.5.3 Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen

Im dritten Schritt erfolgen weitere „Untergruppentreffen“, in denen der Wortlaut der strategischen Ziele präzisiert wird, und für jedes Ziel diejenigen Kennzahlen identifiziert werden, die die Absicht des jeweiligen Ziels am besten repräsentieren. Darüber hinaus werden die Datenquellen für die Kennzahlen bestimmt und Verbindungen zwischen den Kennzahlen definiert (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 295).

Das Verfahren zur Auswahl der Kennzahlen wird von Kaplan und Norton lediglich anhand von Kennzahlenbeispielen beschrieben (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 295f). Bei Horvath und Partner (2000) findet man dafür einen Fragenkatalog, der die Auswahl der richtigen Kennzahlen unterstützen soll (vgl. Horvath und Partner 2000, S. 184):

- Kann an der Messgröße das Erreichen des gewünschten Ziels abgelesen werden?
- Wie gut bildet die Messgröße das betreffende Ziel ab?
- Wird mit der Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung beeinflusst?
- Ist eine eindeutige Interpretation der Messgröße möglich?
- Ist eine prinzipielle Erhebbarkeit gewährleistet?
- Liegt eine Messgröße überwiegend im Einflussbereich der Zielverantwortlichen?

- Ist die Messgröße kurzfristig oder nur langfristig beeinflussbar?

In diesem Zusammenhang wird von Gleich (1997a) angemerkt, dass in der unternehmerischen Praxis Perspektiven und Messgrößen entsprechend ihrer Priorität gewichtet werden (vgl. Gleich 1997a, S. 356). Im Anschluss an diese „Untergruppentreffen" findet der zweite Managementworkshop statt. Darin werden die Zielvorgaben für die Messgrößen festgelegt, und eine Broschüre als Kommunikationsinstrument zur Vermittlung der Balanced Scorecard im Unternehmen entwickelt (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 296f).

2.2.5.4 Erstellung eines Umsetzungsplans

Die Implementierung einer Balanced Scorecard endet schließlich mit der Erarbeitung des Umsetzungsplans. Diese erfolgt nach dem zweiten Managementworkshop und beinhaltet die Verknüpfung der Kennzahlen mit den Datenbanken und Informationssystemen. Ein dritter Managementworkshop soll die Visionen, Zielsetzungen und Kennzahlen abschließend diskutieren und festlegen, sowie Aktionsprogramme zur Erreichung der Zielvorgaben entwickeln. Im letzten Schritt wird der Umsetzungsplan finalisiert und die Balanced Scorecard in das Managementsystem integriert (vgl. Kaplan/ Norton 1997a, S. 297f).

2.2.6 Zwischenfazit

In den vorhergehenden Kapiteln wurden Grundlagen des Controllings und des Balanced Scorecard Konzepts erläutert, um eine Basis für das nachfolgende Kapitel 2.3 zu schaffen, das eine Anwendung der Balanced Scorecard im Outsourcing-Kontext theoretisch beleuchtet. Dabei resultiert der Fokus auf die Balanced Scorecard einerseits aus der dominanten Stellung der Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument in der Controlling-Literatur (vgl. z.B. Reichmann 2006, Weber 2004, Horvath 2003), und andererseits aufgrund ihrer mehrmaligen Nennung in der Outsourcing-Forschung (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.5).

Folglich wurde die Balanced Scorecard detailliert erörtert. Hierzu erfolgte nach einer Klärung von Ursprung und Begrifflichkeiten (Kapitel 2.2.1) eine Beschreibung der Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur sogenannten Strategy Map (Kapitel 2.2.2). Darüber hinaus wurde eine theoretische Verortung durchgeführt, in der die Balanced Scorecard als Instrument des Controllings (Kapitel 2.2.3.1), als Kennzahlensystem (Kapitel 2.2.3.2) und als eine Form des Performance Measurement (Kapitel 2.2.3.3) eingeordnet wurde.

Zur weiteren theoretischen Veranschaulichung, sowie als Analyseraster und interpretativer Rahmen für die nachfolgenden Ausführungen im Rahmen einer Fallstudienanalyse (vgl. Kapitel 4), wurden im Anschluss an die theoretische Verortung die sechs charakteristischen Merkmale der Balanced Scorecard erläutert (Kapitel 2.2.4):

- Strategieoperationalisierung,
- Perspektiven,
- Ausgewogenheit,
- Begrenzte Anzahl an Kennzahlen,
- Ursache-Wirkungsbeziehungen,
- Hierarchisierung.

Darüber hinaus wurden – ebenfalls zur weiteren Veranschaulichung sowie als Analyseraster und interpretativer Rahmen – die vier wesentlichen Schritte zur Implementierung einer Balanced Scorecard dargestellt (Kapitel 2.2.5):

- Definition der Kennzahlenarchitektur,
- Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen,
- Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen,
- Erstellung eines Umsetzungsplans.

Die in Kapitel 4 beschriebene Fallstudienanalyse wird diese beiden Analyseraster aufgreifen, und damit Aufbau und Implementierung der in der Praxis beobachteten Instrumente zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters untersuchen.

2.3 Outsourcing-Controlling

2.3.1 Informationsbedarfe als Basis der Steuerung

Wie bereits in Kapitel 2.1.5 detailliert ausgeführt, hat die bisherige Outsourcing-Forschung zwar erkannt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor beim Outsourcing die permanente Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist (vgl. Kapitel 2.1.5.3), dennoch bislang keine Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung veröffentlicht (vgl. auch Kapitel 2.1.5.4). Elementare Vorraussetzung für diese Steuerung ist die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des Dienstleisters, getroffen werden können (vgl. Weimer/ Seuring 2008a, S. 108f). Ziel der vorliegenden Dissertation ist daher zunächst die Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung dieser Informationen, die bisher in der Outsourcing-Forschung nicht näher thematisiert wurden.

Informationen sind ein wesentlicher Treiber des operativen Betriebs eines Unternehmens. Sie werden nicht nur zur Durchführung der operativen Geschäftsprozesse, sondern auch als Basis von Management-Entscheidungen benötigt. Dies wird insbesondere in der Management Accounting- und Controlling-Forschung reflektiert, in der die Bereitstellung von Informationen für zu treffende Management-Entscheidungen eine Schlüsselaufgabe darstellt, die erfüllt werden muss (vgl. hierzu Management Accounting Lehrbücher, z.B. Drury 2004 oder Atkinson et al. 2003, und Controlling Lehrbücher, z.B. Weber 2004 oder Horvath 2003). Management-Entscheidungen im Rahmen eines Outsourcing-Projektes basieren ebenfalls auf solchen Informationen (vgl. Ezzamel et al. 2002, S. 54ff).

Daher ist es eher überraschend, dass der Einsatz von Management Accounting Techniken zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen bis heute so gut wie nicht erforscht wurde. Eine umfassende Literaturrecherche in den wichtigsten Datenbanken (EBSCO, Proquest 5000) und bei Verlegern (z.B. Elsevier, Emerald, Wiley) lieferte nur sehr wenige Veröffentlichungen, die damit in Verbindung stehen. Diese Recherche betrachtend, adressieren einige Veröffentlichungen die Auslagerung der Rechnungswesen- („Accounting“) Funktion

eines Unternehmens (vgl. z.B. Smith et al. 2005 oder Ezzamel et al. 2002) oder die buchhalterische Behandlung von Outsourcing (vgl. z.B. Juma'h/ Woods 1999). Eine Kostenschätzung als Basis der Outsourcing-Entscheidung, wie sie z.B. von Sciully (2004) für den Ausschreibungsprozess dargestellt wird, kommt der Problematik zwar näher, adressiert allerdings nur die Bedeutung derjenigen Informationsbedarfe, die vor Beginn eines Outsourcing-Projektes zu treffen sind, und vernachlässigt damit den Großteil des Outsourcing-Lifecycles (siehe hierzu auch Kapitel 2.1.4).

Um diesem Defizit in der gegenwärtigen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entgegen zu treten, werden zum Einstieg in das Forschungsfeld in Kapitel 3 die mit den einzelnen Phasen und Schritten des Outsourcing-Lifecycles verbundenen Informationsbedarfe, die Instrumente zur Deckung dieser Informationsbedarfe, sowie eine Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters empirisch entwickelt. Hierzu werden ausgewiesene Outsourcing-Experten mit Hilfe der Delphi-Methode befragt.

2.3.2 Steuerungs-Instrumente

Neben der Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung der Informationsbedarfe eines Outsourcing-Projektes soll im Rahmen der vorliegenden Dissertation auch ein im Outsourcing-Kontext geeignetes Instrumentarium zur Steuerung des externen Dienstleisters theoretisch beleuchtet werden. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert, ist der Forschungsstand an der Schnittstelle zwischen Outsourcing und Management Accounting allerdings noch in einem sehr frühen Stadium (vgl. hierzu Kapitel 2.3.1). Gibt man zum Beispiel die Suchbegriffe „Outsourcing“ und „Performance Measurement“ in Google Scholar ein, resultieren lediglich neun Suchergebnisse, und kombiniert man „Outsourcing“ mit „Performance Management“, so erhält man sogar nur vier Treffer. Durch einen Rückgriff auf die in Kapitel 2.2 erläuterten Grundlagen des Controllings und des Balanced Scorecard Konzeptes lassen sich jedoch folgende Ergebnisse ableiten:

Outsourcing wird von der Unternehmensführung in Betracht gezogen, um bestimmte strategische Unternehmensziele zu erreichen. Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erläutert, werden mit einer Outsourcing-Entscheidung zwei grundsätzliche strategische Zielsetzungen verfolgt: eine Auslagerung zur langfristigen Reduzierung der Kosten und des gebundenen Kapitals, oder eine Auslagerung, die eine Konzentration auf das Kerngeschäft und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen anstrebt. In beiden Fällen ist das Ziel der Unternehmensführung nicht die kurzfristige Erfolgssicherung, sondern eine langfristige Anpassung des Unternehmens an veränderte Umfeldbedingungen, d.h. das Hauptaugenmerk der Outsourcing-Entscheidung liegt auf der nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens. Vergleicht man diese Ausführungen mit Definitionen strategischer Unternehmensführung in der Controlling-Literatur (vgl. z.B. Reichmann 2006, S. 557), so kann Outsourcing als Unternehmensstrategie und als strategische Unternehmensführung bezeichnet werden.

Folglich können Controllingaufgaben wie Informationsversorgung, Steuerung und Kontrolle im Outsourcing-Kontext, also Outsourcing-Controlling, auch als strategisches Controlling bezeichnet werden, das wiederum als Wahrnehmung der Controllingaufgaben zur Unterstützung der strategischen Führung der Unternehmung definiert ist (vgl. hierzu Kapitel 2.2.3.1.3). Die zu entwickelnden Steuerungs-Instrumente im Outsourcing-Kontext können daher auch bei den Instrumenten des strategischen Controllings gesucht werden. Eine weitergehende theoretische Verortung von Outsourcing-Controlling kann anhand der Charakteristika des strategischen Controllings vorgenommen werden:

Outsourcing verfolgt die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung. Daher ist die Zielsetzung von Outsourcing-Controlling auch auf die Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale ausgerichtet. Dabei orientiert es sich an den Stärken und Schwächen der Unternehmung im Vergleich zur Konkurrenz. Zentrale Führungsgröße ist das Erfolgspotential, das insbesondere in Form von Wettbewerbsvorteilen angestrebt wird. Die Ausrichtung des Outsourcing-Controllings geht über die Unternehmensgrenzen hinweg und bezieht auch die Unternehmensumwelt, insbesondere den Markt der Unternehmung sowie externe Outsourcing-Dienstleister, mit ein. Dies gilt auch für die Informationsquellen des Outsourcing-Controllings, die primär in der Unternehmensumwelt liegen (Markt und externer

Dienstleister). Als Ergebnis ist damit festzuhalten, dass die Charakteristika des Outsourcing-Controllings weitgehend mit denen des strategischen Controllings übereinstimmen (vgl. hierzu auch Tabelle 14).

Tabelle 14: Vergleich von strategischem Controlling und Outsourcing-Controlling
Quelle: eigene (in Anlehnung an Reichmann 2006, S. 560)

Merkmale	Strategisches Controlling	Outsourcing-Controlling
Orientierung am Führungsziel der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung	Langfristige Existenzsicherung der Unternehmung
Controllingzielsetzung	Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)	Erfolgspotential (insbesondere Wettbewerbsvorteil)
Ausrichtung auf	Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmung und Umwelt (Markt und externe Dienstleister)
Informationsquellen	Primär Umwelt	Primär Umwelt (Markt und externe Dienstleister)

Wie in Kapitel 2.2.3.1.4 ausgeführt, ist die Balanced Scorecard ein Controlling-Instrument, das insbesondere zur Umsetzung von Unternehmensstrategien und zur Verbindung von operativer und strategischer Unternehmensführung geeignet ist. Folglich können die Balanced Scorecard, und die Strategy Map als Weiterentwicklung des Balanced Scorecard Konzeptes, als Instrumente des strategischen Controllings auch als potentielle Instrumente des Outsourcing-Controllings betrachtet werden, die die Unternehmensführung bei der Umsetzung der Strategie „Outsourcing“ und damit auch bei der Steuerung des externen Dienstleisters unterstützen. Aus theoretischer Sicht ist die Balanced Scorecard also ein geeignetes Instrument zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters.

Zur Überprüfung und weiteren Erörterung von Steuerungs-Instrumenten im Outsourcing-Kontext wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit empirisch geforscht. Hierzu werden im Rahmen der in Kapitel 3 beschriebenen Delphi-Studie neben den Informationsbedarfen im Outsourcing-Lifecycle auch die entsprechenden Instrumente zur Deckung der

Informationsbedarfe abgefragt. Darüber hinaus wird in Kapitel 4 eine Fallstudienanalyse durchgeführt, mit der die Umsetzung der Strategie „Outsourcing“, sowie die Ausgestaltung der Steuerung des externen Dienstleisters in der Praxis, mithilfe der in Kapitel 2.2.4 und 2.2.5 beschriebenen Analyseraster am Beispiel von vier ausgewählten Unternehmen untersucht wird.

3 Delphi-Studie: Informationsbedarfe des Outsourcings

Die Informationsbedarfe des Outsourcings, die Instrumente, um diese zu adressieren, sowie eine Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters werden mit Hilfe einer Delphi-Studie gewonnen. Bevor das Vorgehen und die Ergebnisse dieser empirischen Befragung dargestellt werden, wird die Delphi-Methode zuerst allgemein beleuchtet. Hierzu wird im Folgenden nach einer kurzen historischen Einordnung der Delphi-Methode eine Begriffdefinition vorgenommen, eine wissenschaftstheoretische Verortung durchgeführt und die Auswahl der Methode für die vorliegende Untersuchung begründet.

3.1 Erläuterung und Begründung der Untersuchungsmethode

3.1.1 Historische Entwicklung der Delphi-Methode

Die Delphi Methode lässt sich im weiteren Sinne auf eine Sage um eine Kultstätte in Delphi zurückführen. Etwa seit dem 8. Jahrhundert vor Christus stand dort ein Tempel, der ein Orakel beherbergte. Die Blütezeit dieses Orakels lag im 6. und 5. Jahrhundert vor Christus. Apollon, der Gott der Weisheit, sprach durch seine Priesterin Pythia und erfüllte sie mit seiner Weisheit, so dass sie Ratsuchenden helfen konnte. Junge Frauen aus dem Dorf Delphi wurden durch Kauen von Lorbeerblättern in Rauschzustände versetzt und gaben deshalb unartikulierte Laute von sich. Daraus bildeten die Priester dann die Antworten des Orakels. Diese waren meist zweideutig formuliert und wurden in Versform oder auch in Prosa verkündet (vgl. Häder 2002, S.13).

Durch das Orakel konnte Delphi politischen und sozialen Einfluss auf nahezu alle griechischen Städte ausüben, da es besonders zu staatsrechtlichen Fragen wie Kolonisation und Entscheidungen über Krieg und Frieden konsultiert wurde. Die größte Blütezeit des Orakels endete mit dem Sieg der Griechen über die Perser 480 vor Christus, da von nun an die politische Beratungsfunktion des Orakels in den Hintergrund trat. Eine kurze Renaissance erlebte Delphi bis 170 nach Christus unter den römischen Kaisern Domitian und Hadrian, die

dem Ort zu neuem Glanz verhalfen. Das endgültige Aus kam für das Heiligtum dann im Jahre 381 nach Christus, als Kaiser Theodius die Einführung des Christentums als Staatsreligion beschloss und den Kult um das Orakel verbot (vgl. Häder 2002, S.14).

Nach heutigem Stand der Forschung wird vermutet, dass die Priester des Orakels die Antworten auf wichtige Fragen diplomatischer Abgesandter schon vorab festgelegt hatten. Insofern betrieb das Orakel Politik, um die Welt zu lenken. Sicher ist, dass in Delphi umfangreiche Kundendateien geführt wurden und die Priester aufgrund ihres hohen Bildungsniveaus und mithilfe weit reichender Kontakte eine profunde Kenntnis über weltpolitische Angelegenheiten hatten. Man geht sogar davon aus, dass eine Art Agentennetz unterhalten wurde, das dem Orakle eine frühzeitige Informationsbeschaffung sicherte (vgl. Grupp 1995, S. 26ff).

Die antike Orakelstätte stand schließlich bei der Namensgebung der Delphi-Methode Pate, die auf den Altphilologen A. Kaplan (1950) zurückgeht (vgl. Falke/ Krüger 2000, S. 19f). Vergleicht man das in der Sage beschriebene Orakel mit dem Befragungsansatz, der heute den Namen Delphi trägt, so fallen immerhin einige Parallelen auf, wie z.B. das Entgelt für die Vorhersagen in Form von Opfergaben, die Wartezeit bis zum Erhalt der Ergebnisse, die schriftliche Formulierung der Anfrage oder die dem Orakelspruch zugrunde liegenden Beratungen in Expertengruppen.

Der erste Verweis neuerer Zeit auf die Benutzung eines Ansatzes, der nach dem Orakel von Delphi benannt wurde, stammt aus dem Jahr 1948. Damals wurde die Delphi-Methode dazu benutzt, um die Ergebnisse von Hunde- und Pferderennen vorherzusagen. In den folgenden Jahren wurde die Technik von der RAND Corporation in Experimenten für militärische Zwecke genutzt (vgl. Dalkey/ Helmer 1963, S. 458 oder Linstone/ Turoff 1975, S. 10). In der Öffentlichkeit bekannt wurde die Delphi-Methode schließlich durch einen ebenfalls von der RAND Corporation erarbeiteten „Report on a Long Range Forecasting Study“, der die langfristige Vorhersage wissenschaftlicher und technischer Entwicklungen über einen Zeithorizont von zehn bis fünfzig Jahren anstrebte (vgl. Gordon/ Helmer 1964). In den 70-er Jahren erfolgte dann auch eine Ausbreitung der Delphi-Methode in Europa und in

Deutschland, wobei das methodische Vorgehen dieser europäischen Studien zunächst stark von der bereits erwähnten RAND Corporation Studie beeinflusst war (vgl. Helmer/ Rescher 1960 oder Brown et al. 1969). Die Delphi-Methode wurde insbesondere in der Betriebswirtschaft zu Prognosezwecken herangezogen. Die Einsatzgebiete wurden dann allerdings sehr schnell vielfältiger, so dass bereits 1979 die Anzahl an Delphi-Untersuchungen der verschiedensten Art auf ca. 1.500 geschätzt wurde (vgl. Seeger 1979, S. 32).

Seit Beginn der 90-er Jahre erfährt die Delphi-Methode nach einer kleinen Ruhephase wieder erhöhte Aufmerksamkeit. So wird z.B. am Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen in Mannheim (ZUMA) ein gestiegener Beratungsbedarf für dieses Verfahren registriert. Als Ursache für das gewachsene Interesse an Delphi-Befragungen werden vor allem die folgenden vier Aspekte verantwortlich gemacht (vgl. Häder/ Häder 2000, S. 12):

1. Weitreichende Entscheidungen in Wirtschaft und Wissenschaft müssen von immer mehr Experten vorbereitet und getragen werden.
2. Experten mit Universalwissen werden immer seltener, so dass an ihre Stelle ein Expertengremium mit hoch spezialisierten Fachkräften tritt.
3. Entscheidungen werden immer komplizierter und komplexer, der entsprechende Zeithorizont wesentlich weiter.
4. Weit reichende Entscheidungen sind meist mit sehr hohen Kosten verbunden.

3.1.2 Definition der Delphi-Methode

Sucht man in den vorliegenden Veröffentlichungen nach Definitionen und in deren Kontext nach Beschreibungen des Wesens von Delphi-Befragungen, so eröffnet sich ein buntes Bild. Die Bestimmungen der Delphi-Methode haben seit ihren Anfängen in den 50-er Jahren eine deutliche Diversifikation erfahren. Dabei zeichnen sich aus der Vielfalt an Vorstellungen über die Delphi-Methode zwei grundsätzliche Richtungen ab:

Auf der einen Seite sehen eine ganze Reihe von Autoren Delphi-Befragungen in erster Linie als ein Instrument zur verbesserten Erfassung von Gruppenmeinungen bzw. für eine gezielte

Steuerung der Gruppenkommunikation (vgl. z.B. Bardecki 1984, Richey et al. 1985 oder Duffield 1993):

- "The Delphi technique is a questionnaire method for organizing and sharing opinion through feedback" (Bardecki 1984, S. 281).
- "An alternative means of accessing expert opinion and evaluating incomplete information is the Delphi technique, a systematic procedure for soliciting the advice of a number of experts, and forging a consensus from that advice" (Richey et al. 1985, S. 136).
- The Delphi technique is "an accepted method of achieving consensus among experts" (Duffiled 1993, S. 227).

Im Rahmen dieser Anschauung wird die Delphi-Methode vielfach als qualitative Technik heraus gestellt, die allerdings auch quantitative Elemente umfassen kann. Sie ist insbesondere dazu geeignet, Meinungen zu sammeln, und sollte weniger für Tiefenanalysen herangezogen werden (vgl. z.B. Goodman 1987, S. 732).

Auf der anderen Seite stehen die Autoren, die bei den Definitionen stärker auf inhaltliche Aspekte abziehen. Insbesondere das potentielle Leistungsvermögen von Delphi-Befragungen als Problemlösung für Prognosen rückt hierbei in den Vordergrund der Betrachtung (vgl. z.B. Ono/ Wedemeyer 1994 oder Cuhls et al. 1995).

- Die Delphi-Methode als „cornerstone of future research" ist das am meisten genutzte Verfahren für Zukunftsvorhersagen (Ono/ Wedemeyer 1994, S. 290).
- „Das heute verfügbare bestmögliche Instrumentarium zur übergreifenden, langfristigen Technikvorausschau sind Delphi-Untersuchungen" (Cuhls et al. 1995, S. 1).

Das geschilderte bunte Bild bestätigt auch eine Studie von Harold Sackman, der 1975 die Beschreibungen von 150 Delphi-Studien auswertete und feststellte, dass es noch keine anerkannte Arbeitsdefinition von Delphi gibt (vgl. Goodman 1987, S. 731). Die oben zitierten Auffassungen zeigen allerdings eine gewisse Entwicklung: Während zunächst die gruppendynamischen Prozesse für die Definition von Delphi-Befragungen im Vordergrund standen, betonen neuere Beschreibungen mehr den Problemlösungscharakter bzw. das Umgehen mit

Ungewissheit und heben den Zusammenhang zwischen gezielt gesteuerten Gruppenprozessen und der Aufklärung bestimmter Sachverhalte hervor.

Einigkeit herrscht in den zitierten Quellen jedoch über die Grundidee von Delphi, in mehreren Wellen Expertenmeinungen zur Problemlösung zu nutzen und sich dabei eines anonymen Feedbacks zu bedienen. Außerdem beziehen viele Autoren ihre Ausführungen auf die Arbeit von Linstone und Turoff (2002), in der der Delphi Ansatz erstmals umfassend beschrieben wurde. Linestone und Turoff (2002) fassen wesentliche Charakteristika der Delphi-Methode folgendermaßen zusammen: „Delphi may be characterized as a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem. To accomplish this 'structured communication' there is provided:

- some feedback of individual contributions of information and knowledge;
- some assessment of the group judgment or view;
- some opportunity for individuals to revise views;
- some degree of anonymity for the individual responses".

Der ursprüngliche Ansatz von Linestone und Turoff (2002) wird in der Literatur auch als klassisches Delphi-Design bezeichnet. Er umfasst folgendes Vorgehen:

1. Operationalisierung einer allgemeinen Frage- bzw. Problemstellung mit dem Ziel, konkrete Kriterien abzuleiten, die den Experten im Rahmen einer quantifizierenden Befragung für eine Beurteilung vorgelegt werden können. Dieser erste Schritt kann sowohl von dem die Befragung veranstaltenden Forscherteam (sogenanntes Monitoring-Team) selbst, als auch mithilfe einer offenen, qualitativen Befragung von Experten bewältigt werden.
2. Ausarbeitung eines standardisierten Fragebogens zur anonymen Befragung von Experten nach ihrer Meinung zu den interessierenden Sachverhalten.
3. Aufbereitung der Befragungsergebnisse durch das Monitoring-Team und anonymisierte Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten.

4. Wiederholung der Befragungen auf der Grundlage der von den Experten über die Rückmeldung gewonnenen neuen Erkenntnisse bis zum Erreichen eines zuvor festgelegten Abbruchkriteriums.

Damit erweisen sich die folgenden Merkmale als charakteristisch für das klassische Design einer Delphi-Befragung (vgl. Linestone/ Turoff 2002, Albach 1970 oder Häder/ Häder 2000):

- Verwendung eines formalisierten Fragebogens,
- Befragung von Experten,
- Anonymität der Einzelantworten,
- Ermittlung einer statistischen Gruppenantwort,
- Information der Teilnehmer über die statistische Gruppenantwort,
- mehrfache Wiederholung der Befragung nach dem beschriebenen Vorgehen.

Basierend auf den Ausführungen von Linestone und Turoff (2002) wurden vielfältige Delphi-Designs entwickelt. Eine häufig angewandte Variante ist der sogenannte ‚Ranking-Typ' der Delphi-Methode, der zur Identifizierung und Priorisierung von Sachverhalten angewendet wird: "To shape group consensus about the relative importance of issues" (Schmidt 1997, S. 764). Schmidt (1997) entwickelte für diesen Typ detaillierte Richtlinien einschließlich Datenerhebung, Datenanalyse und Darstellung der Ergebnisse (vgl. Schmidt 1997, S. 768ff). Auf diese wird im Kapitel 3.2.1 noch näher eingegangen.

3.1.3 Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Delphi-Methode

Derzeit gibt es zwar noch keine geschlossene Theorie des Delphi-Ansatzes, es stehen aber eine Reihe ganz unterschiedlicher Gedanken zur Verfügung, um die bei Delphi-Befragungen ablaufenden Prozesse zu erklären. Einige besonders interessante Ansätze sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden (vgl. auch Häder 2002, S. 37ff):

3.1.3.1 Erkenntnistheoretische Grundlagen

Hierbei spielt zunächst die von Mitroff und Turoff (1975) aus erkenntnistheoretischer Sicht geführte Diskussion um die Frage nach Kriterien eine Rolle, aufgrund derer die Wahrheit von Abbildern beurteilt werden kann. Anhand dieser Kriterien könnten dann die mit der Delphi-Methode gewonnenen Informationen evaluiert werden.

Eine vereinfachte Darstellung der Grundgedanken der verschiedenen erkenntnistheoretischen Systeme kann mit folgendem Denkmodell skizziert werden: Man stelle sich vor, dass eine Gruppe von Personen eine Reihe von Behauptungen aufstellt, die jeweils vorgeben, die Wahrheit zu beschreiben. Dann können die einzelnen philosophischen Systeme dadurch voneinander unterschieden werden, dass sie jeweils unterschiedliche Fragen an diese Behauptungen bzw. an die Personen richten, die diese formuliert haben. Jede dieser Fragen beinhaltet damit wesentliche Kriterien, die beantwortet werden müssten, bevor das entsprechende System die aufgestellten Behauptungen verifizieren oder falsifizieren würde.

“The moral of this discussion will be that there is no ‘single best way’ for ensuring our understanding of the content of a set of communication” (Mitroff/ Turoff 1975, S. 18). Nachdem solche Fragen aus der Sicht von Locke, Leibnitz, Kant, Hegel und Singer formuliert wurden, gelangen Mitroff und Turoff (1975) zu folgender Erkenntnis: “Indeed if our conception of inquiry is ‘fruitful’ (notice, not ‘true’ or ‘false’ but ‘productive’) than to be ‘scientific’ would demand that we study something (model it, collect data on it, argue about it, etc.) from as many diverse points of view as possible” (Mitroff/ Turoff 1975, S. 36).

Als Fazit dieser Debatte resultiert damit für die Beurteilung der Wahrheit von Ergebnissen einer Delphi-Befragung , dass es keine einzelne Fragestellung gibt, die ausreichen würde, um die Wahrheit von Aussagen zu bestimmen, sondern vielmehr ganz unterschiedliche Kriterien für die Beurteilung dieser Frage anzulegen sind. Diesen Gedanken fortgeführt macht es auch keinen Sinn, überhaupt die Frage nach der Wahrheit zu stellen. Es ist lediglich wichtig, ob die bei einer Delphi-Befragung gewonnenen Informationen ‚fruitful’ bzw. ‚productive’ sind.

3.1.3.2 Das „1+n“ Argument

Bei seiner ursprünglichen Begründung der Delphi-Methode ging Dalkey (1969) davon aus, dass in 1+n Köpfen mindestens soviel Information enthalten ist, wie in einem, wahrscheinlich jedoch mehr (vgl. Dalkey 1969, S. 411). Dieses Argument wurde daraufhin über mehrere Jahre kontrovers diskutiert. Dabei wurde insbesondere die Schlussfolgerung kritisiert, dass die Informationsqualität proportional mit der Anzahl der Köpfe wächst. So ist es denkbar, dass mit steigender Personenzahl auch die qualitativ minderwertigen Informationen zunehmen (vgl. Seeger 1979, S.151).

Albach (1970) greift das „1+n“ Argument auf und merkt folgendes dazu an: „Wenn eine Gruppe von n für die Beantwortung der Frage gleich kompetenten Köpfen existiert, dann stellt die Befragung eines einzelnen eine zufällige Information aus der auf alle Köpfe verteilten Gesamtinformation dar. Ich nenne das Ergebnis dieser Einzelbefragung ein Einzelurteil. Dieses Einzelurteil ist mit dem Gruppenurteil zu vergleichen, das die Delphi-Methode ermittelt. Das Gruppenurteil wird ermittelt, indem aus n Einzelurteilen der Mittelwert (oder der Median) berechnet wird. Wir nennen dieses Gruppenurteil das abhängige Gruppenurteil, da es aus voneinander unabhängigen Einzelurteilen gebildet wird“ (Albach 1970, S. 17ff).

Darüber hinaus stellt Albach (1970) zwei seiner Ansicht nach zentrale Fragen für die Einsatzberechtigung der Delphi-Methode:

1. Welche Chance hat statistisch gesehen das unabhängige Gruppenurteil, dem tatsächlich richtigen Urteil näher zu kommen als das Einzelurteil?
2. Welche Chance hat das abhängige Gruppenurteil, besser zu sein als das unabhängige Gruppenurteil und damit auch besser zu sein als das Einzelurteil (nach der Rückmeldung über das unabhängige Gruppenurteil kommt es in der zweiten Befragungswelle zur Bildung des abhängigen Gruppenurteils)?

Zur Beantwortung der ersten Frage leitet Albach (1970) die Folgerung ab, dass das Gruppenurteil besser sei als die Hälfte der Einzelurteile, falls das tatsächlich richtige Urteil außerhalb des Bereichs der Einzelurteile liegt, und dass das Gruppenurteil besser sei als mehr

als die Hälfte der Einzelurteile, falls das tatsächlich richtige Urteil innerhalb des Bereichs der Einzelurteile liegt. Bei der zweiten Frage argumentiert Albach mit einer Plausibilitätsbetrachtung. Das Problem könne zwar nicht allgemein entschieden werden, es sei aber zumindest plausibel, dass das abhängige Gruppenurteil dem Einzelurteil überlegen sei. Dies führt Albach darauf zurück, dass durch die Anonymität der Befragten untereinander, das kontrollierte Feedback und die statistische Ermittlung des Gruppenurteils eine Änderung der Einzelantworten in Richtung auf dominante Einzelantworten ausgeschlossen sei. Die Änderung des Einzelurteils hänge bei Delphi-Befragungen von der Distanz zum Gruppenurteil und von der Unsicherheit über das eigene Urteil ab. Je größer diese beiden Faktoren sind, desto größer sei die Änderung des eigenen Urteils.

An die nach Ansicht von Kritikern nicht besonders professionell vorgetragene Argumentation bezüglich Frage 1 schloss sich in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft eine mehrjährige Debatte an. Darin beweist Köhler (1978), dass die Folgerungen von Albach in der dargestellten vorbehaltlosen Weise nicht gültig sind, da eine notwendige Voraussetzung die Normalverteilung der Einzelurteile ist. Darüber hinaus setzt sich Köhler ebenfalls mit der Prämisse auseinander und zeigt, dass infolge der stärkeren Konzentrierung der Einzelurteile um den Median und der damit verbundenen Erhöhung des Maximalwertes der Verteilungskurve ein Glättung dieser Kurve in Richtung einer Normalverteilung erfolgt. Damit sei der Forderung weitestgehend entsprochen, ein Gruppenurteil abzuleiten, das in jedem Fall mit 50% Wahrscheinlichkeit besser ist als die Hälfte der Einzelurteile bzw., je nach Lage des tatsächlich richtigen Urteils, besser ist als mehr als die Hälfte der Einzelurteile (vgl. Köhler 1978, S. 53ff).

Die Ansätze von Albach und Köhler wurden dann jedoch von Saliger und Kunz (1981) durch Gegenbeispiele widerlegt: „Als Ergebnis der bisherigen Untersuchung ist festzustellen, dass sich keine allgemeingültige Vorteilhaftigkeit der Delphi-Methode gegenüber dem ‚zufälligen Einzelurteil' ableiten lässt" (Saliger/ Kunz 1981, S. 474). Die beiden Autoren wählen demgegenüber einen wahrscheinlichkeitstheoretischen Ansatz zur Klärung des Problems der Effizienz der Delphi-Methode. Sie formulieren die folgenden beiden Sätze, die nun unab-

hängig von der Verteilung der Einzelurteile gelten, und führen im Anschluss deren formalen Beweis (vgl. Saliger/ Kunz 1981, S. 476f):

1. „Unabhängig von der Verteilung der Einzelurteile ist der Abstand des Gruppenurteils (Erwartungswert der Einzelurteile) zum wahren Wert genauso groß wie der Erwartungswert des Abstandes der Einzelurteile zum wahren Wert, wenn der wahre Wert außerhalb des Bereiches der Einzelurteile oder auf dessen Rand liegt."
2. „Unabhängig von der Verteilung der Einzelurteile ist der Abstand des Gruppenurteils (Erwartungswert der Einzelurteile) zum wahren Wert kleiner als der Erwartungswert des Abstandes der Einzelurteile zum wahren Wert, wenn der wahre Wert (echt) innerhalb des Bereiches der Einzelurteile liegt."

Saliger und Kunz (1981) beschließen daraufhin die über zehn Jahre währende Diskussion um die formale Effizienz der Delphi-Methode mit folgender Bemerkung: „Da das Ergebnis der Delphi-Methode bei allen Ausprägungen des tatsächlichen wahren Wertes also mindestens genauso gut und bei mindestens einer Ausprägung als echt besser im Vergleich zum Ergebnis des ‚zufälligen Einzelurteils' als bester Alternative zu beurteilen ist, kann man die Delphi-Methode auch als effizientes Prognoseverfahren bezüglich des Abstandes zum wahren Wert bezeichnen" (Saliger/ Kunz 1981, S. 479).

3.1.3.3 Kognitionspsychologische Grundlagen

Die Bearbeitung kognitiver Aspekte im Rahmen der methodischen Forschung zur Delphi-Methode erscheint besonders lohnenswert, da der bislang noch nahezu unerforschte Prozess der Meinungsbildung bei den Experten inzwischen prinzipiell kognitionspsychologisch erklärbar ist. Eine theoretische Begründung, wie Experten im Laufe einer Delphi-Studie richtige bzw. bessere Urteile fällen, trägt ganz wesentlich zur Legitimation der Delphi-Methode bei.

Man kann zunächst davon ausgehen, dass es sich bei Expertenschätzungen in Delphi-Studien um Urteile unter suboptimalen Bedingungen handelt. „Problemlösen stellt erhebliche Anforderungen an die menschliche Informationsverarbeitung. Dies gilt insbesondere dann, wenn

komplexe Ziele vorliegen, viele Handlungsalternativen denkbar und Konsequenzen in zahlreichen Dimensionen abzuwägen sind“ (Zimolong/ Rohrmann 1988, S. 625). Delphi-Befragungen ist weiterhin gemeinsam, dass in deren Verlauf eine Bewertung unsicherer Sachverhalte erfolgt und dass zugleich eine Verbesserung der ursprünglichen Urteile angestrebt wird. Bisherige Darstellungen betrachten Delphi-Befragungen aber vor allem unter dem Aspekt der finalen Qualität der Urteile. Im Unterschied dazu werden nun Überlegungen angestellt, ob und weshalb von einer Verbesserung der Bewertungen im Verlauf der Delphi-Befragung ausgegangen werden kann. Aus kognitionspsychologischer Sicht gibt es Unterschiede zwischen den Schätzungen in der ersten Welle und den Urteilen, die in den Folgewellen abgegeben werden:

Zur Erklärung der Urteilsbildung in der ersten Welle wird zunächst das Informationsverarbeitungsparadigma herangezogen. In der Kognitionspsychologie wird darin der Mensch als ein System aufgefasst, das aktiv Informationen aus der Umwelt aufnimmt, speichert, manipuliert und teilweise zielgerichtet weiter verwendet (vgl. Duttke 1994, S. 10). Dieses Informationsverarbeitungsparadigma ist zwar sehr facettenreich, beruht aber letztlich auf einigen wenigen Kernannahmen (vgl. Weidenmann 1988, S. 20ff), von denen die folgenden drei im Zusammenhang mit der Bildung des Expertenurteils in Delphi-Studien generell interessieren:

1. Informationen, die aktuell in der Umwelt nicht vollständig gegeben sind, können aus dem Wissensstand des Individuums ergänzt werden.
2. Die innere Repräsentation von Umweltgegebenheiten ist kein Abbild im passiv photographischen Sinne, sonder eine aktive Rekonstruktion.
3. Es erfolgt eine ständige zyklische Rückkopplung zwischen Wahrnehmung, Gedächtnis und Informationssuche.

Innerhalb der Kognitionspsychologie bietet vor allem die Theorienklasse mentaler Modelle, deren Forschungsgegenstand die menschliche Fähigkeit ist, „Strukturen und Prozesse realer Systeme in analoger Weise intern zu repräsentieren und sie damit verstehen, vorhersagen und erklären zu können“ (Conrad 1993, S 129), einen Zugang zum näheren Verständnis solcher Urteilsprozesse. Mentale Modelle werden dazu benutzt, um „unabhängig von äußeren

Vorgaben, Alltagswissen in Form gedanklicher Modelle (zu) organisieren, um sich das Verstehen oder Behalten bestimmter Sachverhalte zu erleichtern“ (Duttke 1994, S. 2). In der Kognitionspsychologie dienen sie der Erklärung menschlicher Informationsverarbeitungsleistungen. Mentale Modelle werden als kognitive Konstruktionen aufgefasst, die auf einer Interaktion von Wahrnehmung und Gedächtnis beruhen und von der Intention des Informationsverarbeiters abhängig sind.

Wichtig für die Beschreibung des Zustandekommens der Expertenurteile in der ersten Welle einer Delphi-Befragung sind insbesondere die Aussagen, die die Theorie mentaler Modelle zum Urteilen unter Unsicherheit macht. „Es geht um die Frage, wie Individuen vorgehen, wenn sie unter suboptimalen Bedingungen Einschätzungen, Ursachenerklärungen, Schlussfolgerungen, Vorhersagen usw. abzugeben haben“ (Strack 1985, S. 241). Der von Gigerenzer, Hoffrage und Kleinbölting (1991) entwickelten Theorie weiter folgend ist für den Erfolg eines Urteils bei unsicherem Wissen entscheidend, ob für das Urteilen ein lokales mentales Modell (LMM) oder ein probabilistisches mentales Modell (PMM) genutzt wird. Während beim LMM nur direkt auf die Aufgabe bezogenes Wissen aktiviert wird, wird beim PMM in größerem Umfang Erfahrungs- oder Expertenwissen herangezogen (vgl. Gigerenzer et al. 1991).

Da bei Delphi-Befragungen kein sicheres Wissen für die Urteilsbildung zur Verfügung steht, sind lokale mentale Modelle auch nicht anwendbar. Vielmehr müssen die Experten ihr umfangreiches Wissen heranziehen, Referenzklassen bilden, komplexe Schlussfolgerungen ziehen etc., um letztlich ein Urteil fällen zu können. Die Experten einer Delphi-Befragung bilden also ebenfalls hypothetische Modelle zur Lösung des erfragten Sachverhalts, die auf (mitunter unbewusster) Wahrnehmung, Fachwissen und der jeweiligen fach-spezifischen Intention basieren.

Zur Urteilsbildung in den Folgewellen spielen zunächst Lernprozesse eine wichtige Rolle: „Jedes gelernte Verhalten verändert sich mit der Anzahl seiner Aufführungen und der Qualität der erhaltenen Rückmeldungen“ (Zimolong/ Rohrmann 1988, S. 628). Bei Delphi-Befragungen haben vor allem die Rückmeldungen eine besondere Bedeutung zur Qualitäts-

verbesserung der Urteile. Sie können direkt und indirekt einen Informationsgewinn bewirken, der den Experten bei erneuter Urteilsbildung zur Verfügung steht. So stellt Schwarz (1991) fest, dass Untersuchungspersonen bei der Antwortfindung zunächst nicht alle potentiell relevanten Informationen aus dem Gedächtnis abrufen, sondern dass der Suchprozess abgebrochen wird, sobald sie sich an genügend Informationen erinnert haben, um mit hinreichender Sicherheit ein Urteil bilden zu können (vgl. Bodenhausen/ Wyer 1987). Erst durch das Anbieten von Anreizen konnten die Befragten dazu bewegt werden, den Suchprozess in ihrem Gedächtnis nochmals aufzunehmen und ihr zunächst abgegebenes Urteil zu revidieren (vgl. Aderman/ Brehm 1976). Gleiches ließ sich durch zielgerichtetes Nachfragen anstelle von Anreizen beobachten (vgl. Prüfer/ Rexroth 1996).

Die den Teilnehmern einer Delphi-Befragung nach jeder Welle rückgemeldeten Informationen, sowie die erneute Bitte um Beantwortung der Fragen sollen nun ebenfalls bewirken, dass die Experten den Suchprozess in ihrem Gedächtnis nochmals aufnehmen und nach weiteren relevanten Informationen fahnden. Zugleich ist die Rückmeldung aber auch als eine neue Information zu interpretieren. Die Experten müssen prüfen, ob die neue Information in Bezug auf ihr bestehendes mentales Modell widerspruchsfrei integriert werden kann, ob das mentale Modell verändert werden muss, oder ob die neue Information als abzuweisen eingeschätzt wird.

3.1.3.4 Das SIDE-Modell

Das aus der Sozialpsychologie stammende Social Identity Deindividuation (SIDE-) Modell beschreibt aufbauend auf der Theorie der sozialen Identität (vgl. Tajfel 1978) und der Selbstkategorisierungstheorie (vgl. Turner 1982, Turner et al. 1987), welcher Effekt auf die Orientierung an sozialen Normen von unterschiedlichen Aspekten gegenseitiger Anonymität ausgeht. Für das SIDE-Modell gibt es eine Reihe von empirischen Befunden, die das Modell insgesamt bestätigen (vgl. z.B. Sassenberg/ Kreutz 1999, Sassenberg 1999 oder Postmes 1997).

Im Gegensatz zu den Deindividuationstheorien von Festinger (1954), denen zufolge die Anonymität zu normenlosen, unregulierten Verhalten beiträgt, wird im SIDE-Modell angenommen, dass sich Menschen unter Anonymität normkonformer verhalten als in einer Situation, in der sie sich gegenseitig als Individuen identifizieren können. Anonymität bzw. „Deindividuation ist ein psychologischer Zustand verringerter Selbstbewertung und Bewertungsangst, der zu ungehemmten antinormativem Verhalten führt. Dieser Zustand wurde zunächst als Phänomen, das exklusiv bei gemeinsamen Handlungen von Mitgliedern einer großen Gruppe auftritt, beschrieben“ (Sassenberg 1999, S. 10). Bei Delphi-Befragungen liegt nun eine anonyme Erhebungssituation vor. Damit stehen weniger soziale Kontextinformationen als bei einer Face-to-Face Kommunikation zur Verfügung, und die Kommunikationssituation wird von den Beteiligten weniger als soziale Interaktion wahrgenommen.

Das SIDE-Modell umfasst einen kognitiven und einen strategischen Aspekt: Der kognitive Aspekt geht dem Einfluss der Anonymität auf das Verhalten der einzelnen Personen nach. Nach der Selbstkategorisierungstheorie (vgl. Turner et al. 1987) verfügen die beteiligten Personen einer Kommunikation entweder über eine stärkere soziale oder über eine stärkere personale Identität. Bei der sozialen Identität ist das Selbstverständnis als Mitglied der Gruppe stärker ausgeprägt. Dagegen liegt bei einer personalen Identität ein stärkeres Selbstverständnis als Individuum vor.

Bei salienter sozialer Identität wird von den Beteiligten zunächst die Homogenität der Expertengruppe wahrgenommen. Bei Delphi-Befragungen wird diese Wahrnehmung durch das Monitoring-Team vermittelt, das die Gruppenmitglieder beispielsweise über die gemeinsame Aufgabenstellung und die Struktur der Gruppe informiert. Damit wird den Teilnehmern bewusst, dass besonders kompetente Personen aus unterschiedlichen Bereichen rekrutiert wurden. Darüber hinaus wissen die Teilnehmer, dass sie gemeinsam an der Bearbeitung einer diffizilen Fragestellung arbeiten, sie nehmen das Feedback zur Kenntnis usw. Die in der Gruppe möglicherweise vorhandenen unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften werden aufgrund der anonymen Erhebungssituation nicht wahrgenommen. Damit wird dem SIDE-Modell zufolge die Identifikation mit der Gruppe weiter erhöht und eine Orientierung an den stereotypen Gruppennormen verstärkt (vgl. Wilder 1990).

Bei salienter personaler Identität ist die Gruppensituation zunächst die gleiche. Die Teilnehmer haben keine Hinweise auf die Persönlichkeitsmerkmale der anderen Gruppenmitglieder. Ihr Verhalten orientiert sich nun jedoch vielmehr an den eigenen Bedürfnissen. Durch die anonyme Kommunikationssituation können keine ähnlichen oder gemeinsamen Eigenschaften erkannt werden. Dadurch kann es nicht zu einer Schwächung der personalen Identität kommen. Die positive Distinktheit der eigenen Person wird besonders gefördert.

Der strategische Aspekt des SIDE-Modells geht dem Einfluss der Identifizierbarkeit der einzelnen Personen und den damit zu erwartenden Sanktionen auf die Konformität des Verhaltens nach. „Die Identifizierbarkeit einer Person für andere bewirkt eine Bewertung des eigenen Verhaltens vor dem Hintergrund der Erwartungen dieser, d.h. es entsteht sogenannte öffentliche Selbstaufmerksamkeit. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn die identifizierbare Person Sanktionen von ihren Beobachtern zu befürchten hat“ (Sassenberg/ Kreutz 1999, S. 65). Bei Delphi-Befragungen liegt eine solche Identifizierbarkeit gegenüber den Mitgliedern des Monitoring-Teams vor. Diese haben die Möglichkeit, die eingehenden Rückmeldungen konkreten Teilnehmern namentlich zuzuordnen. Eine Orientierung an den Normen des Monitoring-Teams sollte sich ebenfalls positiv auf die Delphi-Befragung auswirken, da sich die Teilnehmer gegenüber den Veranstaltern zu besonderen Anstrengungen verpflichtet fühlen.

3.1.4 Eignung der Delphi-Methode für die Forschungsfragen

Die Delphi-Methode wurde aufgrund ihrer Vorteile gegenüber alternativen Erhebungsmethoden und wegen ihrer in der Literatur hervorgehobenen methodischen Eignung zum Einstieg in ein Forschungsfeld (vgl. z.B. vgl. z.B. Goodman 1987, S. 732) für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verfolgten Forschungsfragen nach den Informationsbedarfen beim Outsourcing, den Instrumenten, um diese zu adressieren, sowie einer Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters, ausgewählt:

Die Frage nach Informationsbedarfen beim Outsourcing erfordert spezifisches Fachwissen von den Teilnehmern der Untersuchung, das nur von fachlichen Experten mitgebracht werden kann. Von daher scheidet die Befragung einer großen Anzahl zufällig ausgewählter Personen aus. Eine Experten-Befragung würde zwar das erforderliche Fachwissen adressieren, erlaubt in der Regel aber eine nur einmalige Informationsgewinnung. Darüber hinaus gibt es zwischen den Teilnehmern solcher Studien kein Feedback. Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, haben aber gerade diese Rückmeldungen eine besondere Bedeutung für die Verbesserung der Qualität der Expertenurteile im Verlauf der Studie. Eine weitere Alternative wären Gruppendiskussionen, die eine direkte Interaktion der Teilnehmer – und damit Feedback – ermöglichen. Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass die Diskussion von einzelnen Akteuren dominiert wird (vgl. Dalkey/ Helmer 1963, S. 459).

Die Delphi-Methode hingegen wird gerade dann eingesetzt, wenn es darum geht, eine Bewertung der gegebenen Informationen in einer Gruppe vornehmen zu lassen, indem die Meinungserhebung mittels eines Fragebogens formalisiert wird. Sie ermöglicht ein anonymisiertes und kontrolliert ausgetauschtes Feedback zwischen den Teilnehmern, was die Gefahr von Meinungsführerschaften vermindert (vgl. Albach 1970, S. 15). Damit sichern Delphi-Studien inhärent die Konstruktvalidität ab, indem die Ergebnisse der vorhergehenden Runden jeweils anonymisiert an die Experten zurück gesendet werden. Darüber hinaus generieren Delphi-Studien aufgrund ihrer multiplen Iterationen und der damit einher gehenden mehrfachen Informationsgewinnung umfangreichere Daten, die einen besseren Einblick in das Forschungsfeld ermöglichen (vgl. Okoli/ Pawlowski 2004, S. 18f).

Neben diesen methodischen Vorteilen wurde die Delphi-Methode außerdem ausgewählt, weil sie – wie bereits im Zuge der Begriffsdefinition erwähnt – in der Literatur als besonders geeignet für eine vorgelagerte Identifizierung und Priorisierung von Sachverhalten und damit als Einstieg in ein Forschungsfeld empfohlen wird (vgl. auch Okoli/ Pawlowski 2004, S. 26). Dadurch erfüllt die Delphi-Methode die Anforderungen an die vorliegende Untersuchung: Die Identifizierung und Priorisierung von Informationsbedarfen beim Outsourcing als Ausgangspunkt für weitere Forschungsaktivitäten.

3.2 Vorgehensweise der Delphi-Studie

Vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung wurden zunächst die Vorgehensweise der Delphi-Studie definiert und geeignete Outsourcing-Experten ausgewählt.

3.2.1 Design der Delphi-Studie

Das Design der vorliegenden Delphi-Befragung orientiert sich an der Vorgehensweise nach Schmidt (1997), die aus dem klassischen Ansatz von Linestone und Turoff (2002) weiter entwickelt wurde: Bei der Datenerhebung werden die Phasen Operationalisierung (Brainstorming), Verdichtung und (mehrmalige) Priorisierung bis zum Inkrafttreten des Abbruchkriteriums durchlaufen (vgl. Schmidt 1997, S. 768ff, Okoli/ Pawlowski 2004, S. 24). Die Erhebung wird also mit einer einleitenden qualitativen Befragungsrunde gestartet, deren verdichtete Ergebnisse als Basis für die nachfolgenden quantitativen Befragungsrunden dienen. Das Ende der Befragung wird mit dem Eintreten eines der beiden folgenden Abbruchkriterien definiert:

1. Die nicht-parametrische Statistik umfasst verschiedene Metriken zur Messung der Übereinstimmung priorisierender Bewertungen innerhalb einer Gruppe. In der Literatur wird jedoch das Konkordanzmaß Kendall-W als am besten geeignet bezeichnet (vgl. Schmidt 1997, S. 770 oder Okoli/ Pawlowski 2004, S.26). Kendall-W bewegt sich zwischen 0 und 1, wobei 0 für überhaupt keine Übereinstimmung und 1 für vollkommene Übereinstimmung steht. Schmidt (1997) klassifiziert die Werte von Kendall-W in fünf Stufen zunehmender Übereinstimmung (vgl. Tabelle 15). Er empfiehlt den Abbruch einer priorisierenden quantitativen Befragung, falls Kendall-W einen Wert von 0,7 erreicht, also starke Übereinstimmung vorliegt (vgl. Schmidt 1997, S. 771).
2. Außerdem soll die Delphi-Befragung abgebrochen werden, falls von einer Befragungsrunde auf die nächste keine signifikante Verbesserung oder sogar eine Verschlechterung der Ergebnisse eintritt (vgl. Schmidt 1997, S. 771).

Tabelle 15: Interpretation von Kendall-W
Quelle: Schmidt 1997, S. 767

Wert von Kendall-W	Interpretation
W = 0,1	Sehr schwache Übereinstimmung
W = 0,3	Schwache Übereinstimmung
W = 0,5	Moderate Übereinstimmung
W = 0,7	Starke Übereinstimmung
W = 0,9	Außergewöhnlich starke Übereinstimmung

3.2.2 Auswahl der Experten:

Die Auswahl der richtigen Experten gilt als eines der wichtigsten Kriterien bei der Durchführung von Delphi-Studien. Für die Befragungsrunden wird nur eine überschaubare Anzahl an beteiligten Experten benötigt. In der Delphi-Literatur wird eine Panel-Größe von 10 bis 18 Teilnehmern empfohlen (vgl. Okoli/ Pawlowski 2004, S. 20). Ziel der vorliegenden Untersuchung war es daher, in allen Befragungsrunden einen Rücklauf von deutlich mehr als 10 Antworten zu erreichen. Darüber hinaus wurde bei der Zusammensetzung der Experten-Gruppe darauf geachtet, dass sich deren Mitglieder nicht nur durch hohe fachliche Kompetenz und Spezialisierung im Themenbereich Outsourcing auszeichnen, sondern dass die Gruppe auch ein gewisses Maß an Heterogenität aufweist (vgl. Okoli/ Pawlowski 2004, S. 25).

Zur Abdeckung des hoch spezialisierten Fachwissens wurde das Experten-Panel aus Praktikern zusammengesetzt. Hierzu wurden Mitarbeiter einer der weltweit führenden Unternehmensberatungen im Bereich Outsourcing kontaktiert. Diese wurde in einer Lünendonk-Umfrage unter 30 großen Unternehmen in Deutschland von den Entscheidern für den Bezug von externen Dienstleistungen als bekanntester Outsourcing-Dienstleister ausgezeichnet (vgl. Lünendonk 2006, S.71) und erscheint daher als geeignete Quelle für kompetente Outsourcing-Experten. Im Unterschied zu Outsourcing-Experten in auslagernden Unternehmen können Unternehmensberater auf vielfältige Erfahrungen aus vielen verschiedenen Outsourcing-Projekten zurückgreifen und sind daher für die vorliegende Untersuchung besonders geeignet.

Darüber hinaus handelt es sich bei dieser Unternehmensberatung um den Arbeitgeber des Forschers. Eine innerbetriebliche Befragung erlaubt einen guten Zugang zu den Experten, wodurch eine hohe Rücklaufquote sichergestellt werden soll (vgl. Häder 2002, S. 109). Mit Hilfe der Personalabteilung der Unternehmensberatung und anhand eines zuvor erarbeiteten Anforderungsprofils wurde ein Panel von 23 ausgewählten Outsourcing-Experten identifiziert, die in ihrer beruflichen Karriere bereits umfangreiche Erfahrungen mit Outsourcing und den damit verbundenen Informationsbedarfen gesammelt haben.

Da insbesondere bei innerbetrieblichen Delphi-Befragungen häufig eine zu homogene Struktur der Experten bemängelt wird (vgl. z.B. Häder 2002, S. 109), wurde zur Sicherstellung der angestrebten Heterogenität bei der Auswahl der Outsourcing-Experten darauf geachtet, dass diese aus verschiedenen organisatorischen Bereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen des Unternehmens stammen und in verschiedenen Branchen tätig sind. Die damit verbundenen unterschiedlichen Erfahrungen der Experten sollen verschiedene Sichtweisen generieren, die letztlich die Diskussion in den Befragungs-runden befruchten können. Verschiedene Studien haben nämlich herausgefunden, dass heterogene Gruppen im Vergleich mit homogenen Panels kreativer sind (vgl. Okoli/ Pawlowski 2004, S. 25). Die 23 Outsourcing-Experten stammen aus sechs verschiedenen organisatorischen Bereichen des Unternehmens, sind in sieben Branchen tätig und verteilen sich auf vier der fünf wesentlichen Hierarchiestufen innerhalb der Unternehmensberatung. Tabelle 16 zeigt die Zusammensetzung des Experten-Panels im Detail:

Tabelle 16: Zusammensetzung der Expertengruppe

Quelle: eigene

Branchen	Finan. Service	Re-sources	Auto-motive	Indust-rial Equip-ment	Travel & Trans-port.	Consu-mer Goods	Retail	SUM
Organisationseinheit A	**1**			**1**	**1**		**1**	**4**
- Stufe 5 (höchste Stufe)				1				1
- Stufe 4					1			1
- Stufe 3	1						1	2
- Stufe 2								
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
Organisationseinheit B	**2**	**1**	**1**					**4**
- Stufe 5 (höchste Stufe)	1							1
- Stufe 4		1						1
- Stufe 3								
- Stufe 2	1		1					2
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
Organisationseinheit C		**1**	**2**			**2**		**5**
- Stufe 5 (höchste Stufe)			1					1
- Stufe 4			1			1		2
- Stufe 3		1				1		2
- Stufe 2								
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
Organisationseinheit D		**1**			**1**	**1**		**3**
- Stufe 5 (höchste Stufe)					1			1
- Stufe 4								
- Stufe 3		1						1
- Stufe 2						1		1
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
Organisationseinheit E			**1**	**2**	**1**			**4**
- Stufe 5 (höchste Stufe)			1		1			2
- Stufe 4				1				1
- Stufe 3				1				1
- Stufe 2								
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
Organisationseinheit F		**1**					**2**	**3**
- Stufe 5 (höchste Stufe)								
- Stufe 4		1					2	3
- Stufe 3								
- Stufe 2								
- Stufe 1 (Einstiegslevel)								
SUM	**3**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**3**	**23**

In Tabelle 16 kann man neben einer relativ gleichmäßigen Verteilung über Organisationseinheiten und Branchen hinweg ein deutliches Übergewicht an höheren Hierarchiestufen innerhalb des Panels erkennen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Fach-Experten natürlich eine gewisse Erfahrung benötigen, die sie erst im Laufe der Jahre erlangen können.

Die Liste der Experten wurde abschließend von einem der Verantwortlichen für das Outsourcing-Geschäft der Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum überprüft, um so die Auswahl abzusichern und die Repräsentativität der Ergebnisse zu gewährleisten (externe Validität, vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.5.3).

3.2.3 Datenerhebung

Die wesentlichen Schritte des Vorgehens wurden den Teilnehmern mit dem einleitenden Anschreiben zu Beginn der ersten Runde vorgestellt. Die Experten wurden in den Befragungsrunden per Email kontaktiert und um eine Rückmeldung innerhalb von 10 Tagen gebeten. Bei den Teilnehmern, die innerhalb dieser Frist nicht geantwortet haben, wurde bis zu dreimal per Email und Telefon nachgefasst. Der zeitliche Aufwand für die Beantwortung eines Fragebogens lag bei circa 15-20 Minuten. Zur Sicherstellung der Konstruktvalidität wurden die dokumentierten Ergebnisse der vorhergehenden Runden jeweils an die Experten zurück gesendet.

In der einleitenden qualitativen Befragungsrunde wurden Anfang August 2006 alle 23 Teilnehmer gebeten, ein möglichst umfassendes Brainstorming bezüglich der benötigten Informationsbedarfe in der Assessment-, Transition- und Operations-Phase des Outsourcing-Lifecycles vorzunehmen. Darüber hinaus sollten die Instrumente benannt werden, die zur Adressierung der aufgeführten Informationsbedarfe geeignet sind. Außerdem wurde den Experten – wie auch in allen folgenden Befragungsrunden – die Möglichkeit eingeräumt, ihre Antworten mit Erläuterungen und Kommentaren zu versehen. Der hierzu verwendete Fragebogen wurde im Vorfeld in einem Pre-Test mit einem der Verantwortlichen für das Outsourcing-Geschäft der Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum diskutiert und auf Plausibilität überprüft. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass der Fragebogen auch die erwarteten Informationen liefert.

Aufgrund der nur rudimentären Behandlung von Informationsbedarfen beim Outsourcing in der Literatur (vgl. Kapitel 2.1.5), sowie mangelnden spezifischen Fachwissens des Forschers erschien das Experten-Brainstorming als die zu bevorzugende Form der einleitenden

Operationalisierung der Problemstellung (vgl. Kapitel 3.1.2). Die Befragungsrunde wurde von 17 der 23 Experten beantwortet, was einer Rücklaufquote von 74% entspricht und deutlich über der empfohlenen und angestrebten Mindestanforderung von 10 Rückläufen liegt.

Die aus dem Experten-Brainstorming gewonnenen Ergebnisse – Informationsbedarfe und die dazugehörigen Instrumente – wurden inhaltlich konsolidiert und strukturiert. Hierzu wurde eine Kombination aus strukturierender und zusammenfassender Inhaltsanalyse angewandt (vgl. Mayring 2003, S.56). Im darauf folgenden Schritt wurden die Ergebnisse auf 49 zu bewertende Informationsbedarfe verdichtet und ein entsprechender Fragebogen für die erste quantitative Befragungsrunde entwickelt. Zur Gewährleitung der Konstruktvalidität wurden Verdichtung und Fragebogen jeweils in einem ausführlichen Telefoninterview mit einem der Experten diskutiert und überprüft. Insbesondere die relative hohe Anzahl von 49 Informationsbedarfen wurde dabei kontrovers beleuchtet, liegt sie doch über dem in der Literatur empfohlenen Wert von circa 20 zu bewertenden Punkten (vgl. Schmidt 1997, S. 769f). Man verständigte sich schließlich darauf, dass die aus der großen Anzahl an zu bewertenden Aspekten resultierende erhöhte Komplexität in den quantitativen Bewertungsrunden bewusst in Kauf genommen wird, da die vorliegenden 49 Informationsbedarfe gut zu bearbeiten sind, und eine weitere Verdichtung auf Kosten von wertvollen Details geschehen würde.

Mitte September 2006 erfolgte der Versand des zweiten Fragbogens an die 17 Teilnehmer der initialen qualitativen Befragungsrunde. Die Experten wurden hierin gebeten, die vorliegenden 49 Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters zu priorisieren. Da knapp 50 zu bewertenden Punkte eine sehr umfangreiche Liste darstellen, die sich nur schwer rangreihen lässt, sollten die Experten die Bedeutung der Informationsbedarfe auf einer Skala von 1 (= unwichtig) bis 5 (= sehr wichtig) beurteilen. Um aber gleichzeitig zu vermieden, dass zu viele Informationsbedarfe gleich oder zu hoch bewertet werden, mussten die Experten zusätzlich ihre Top 5 Informationsbedarfe benennen und diese mit den Rängen 1 bis 5 versehen. Hierdurch wurde gewährleistet, dass sich letztendlich die wichtigsten Bedarfe identifizieren lassen. Die Befragungsrunde wurde von 16 der 17 Teilnehmer beantwortet, wobei alle 16 Experten die Bewertung anhand der

Skala, aber nur 13 Experten die zusätzliche Rangreihung vorgenommen haben. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 94% und 76%.

Die statistische Auswertung der quantitativen Bewertung erfolgte mit Hilfe von SPSS 14.0 und Microsoft Office Excel 2003. Dabei wurden für die Bewertung anhand einer Skala von 1 bis 5 für jeden der 49 Informationsbedarfe die statistische Häufigkeitsverteilung, sowie der Modus und der Median ermittelt. Für die Ergebnisse der Rangreihung der Top 5 wurden für jeden Informationsbedarf ebenfalls die statistische Häufigkeitsverteilung, sowie die Anzahl der vergebenen Ränge insgesamt ausgewiesen. Das ordinale Skalenniveau der erhobenen Daten wurde bei der Auswahl der genannten statistischen Parameter in beiden Fällen berücksichtigt. Für das Konkordanzmaß Kendall-W konnte mit SPSS ein Wert von 0,3 berechnet werden. Damit lag – statistisch gesehen – lediglich schwache Übereinstimmung vor. Der zum Abbruch der Befragung empfohlene Wert von 0,7 wurde noch nicht erreicht.

Folglich erfolgte Mitte Oktober 2006 die zweite quantitative Befragungsrunde, in der den Experten die Ergebnisse der oben beschriebenen Auswertung übermittelt wurden. Darüber hinaus enthielt dieser dritte Fragebogen eine Gegenüberstellung der statistischen Gruppenmeinung mit der jeweiligen Einzelbewertung eines Experten aus der vorhergehenden Runde, so dass jeder Teilnehmer seine eigene Beurteilung unmittelbar mit der Gruppenmeinung vergleichen konnte. Die Experten wurden gebeten, auf Basis dieser Gegenüberstellung ihre Rückmeldung aus der Vorrunde nochmals zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Wie bereits in Kapitel 3.1.3 ausgeführt, hat gerade diese Rückmeldung der anonymisierten Gruppenmeinung eine besondere Bedeutung für die Verbesserung der Qualität der Expertenurteile.

Alle 16 Teilnehmer der Vorrunde antworteten auf die zweite quantitative Befragungsrunde. Allerdings waren die Experten mit den anschaulichen Ergebnissen der letzten Runde sehr zufrieden, zeigte sich doch trotz der laut Kendall-W nur schwachen Übereinstimmung ein klarer Trend bezüglich der wichtigsten Informationsbedarfe. Daher sahen die Teilnehmer auch keinen weiteren Anpassungsbedarf ihrer initialen Priorisierung. Aufgrund des großen Umfangs von fast 50 zu bewertenden Punkten lässt sich dies auch plausibilisieren: So ist das

Ergebnis von einer deutlichen Übereinstimmung bei den wichtigsten Informationsbedarfen geprägt, auch wenn die Übereinstimmung über alle 49 Punkte hinweg nicht deckungsgleich ist und statistisch gesehen als schwach eingestuft wird. Damit war an dieser Stelle bereits unwillentlich das zweite Abbruchkriterium eingetreten: Das Ergebnis der vorhergehenden Runde lässt sich mit der nachfolgenden Befragungsrunde nicht mehr verbessern.

3.3 Analyse und Ergebnisse der Delphi-Studie

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Delphi-Befragung dargestellt und ausgewertet. Die Ergebnisse werden für jede der drei Befragungsrunden separat erläutert. Einleitend wird für jede Runde noch einmal das Ziel der Befragung, sowie die konkrete Fragestellung aus dem jeweiligen Fragebogen formuliert.

3.3.1 Runde 1: Initiales Brainstorming

Zielsetzung der initialen qualitativen Befragungsrunde war die Operationalisierung der Problemstellung als Basis der quantitativen Bewertung in den Folgerunden. Hierzu wurde ein Experten-Brainstorming durchgeführt, das durch die folgenden beiden offenen Fragstellungen initiiert wurde:

1. „Welche Informationsbedarfe gibt es in den drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles (Assessment-, Transition- und Operations-Phase)?“
2. „Welche Instrumente werden in den drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles eingesetzt, um die unter 1. genannten Informationsbedarfe zu adressieren (Assessment-, Transition- und Operations-Phase)?“

Während die rückgemeldeten Informationsbedarfe unmittelbar als Input für die Priorisierung in den nachfolgenden Runden herangezogen werden, dient die Abfrage der dazugehörigen Instrumente neben einer zusätzlichen Beleuchtung der Thematik auch der Bestätigung der Balanced Scorecard als geeignetes Analyseraster für die Fallstudienanalyse in Kapitel 4. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungsrunde werden – wie auch im originären Fragebogen –

entlang der drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles und anhand der beiden Fragestellungen gegliedert.

3.3.1.1 Assessment-Phase

3.3.1.1.1 Informationsbedarfe

Ausgangspunkt aller Informationsbedarfe in der Assessment-Phase sind Strategie und Ziele der Geschäftsführung des auslagernden Unternehmens. Hierzu sollte man die aktuelle Situation (z.B. geringe Profitabilität) und die strategische Zielsetzung des Unternehmens verstehen, woraus sich schließlich die Ziele des Outsourcing-Vorhabens ableiten lassen. Diese können z.B. Kostenreduzierung, Unterstützung des organischen Wachstums oder Konzentration auf das Kerngeschäft sein. Außerdem sollten die subjektiven Erwartungen der Geschäftsführung bezüglich des Outsourcing-Vorhabens nicht vernachlässigt werden, da diese von den objektiv formulierten Zielen abweichen können.

Sind diese strategischen Hintergrundinformationen geklärt, müssen Art und Umfang des Outsourcing-Deals erörtert werden. Diese sind die zentralen Treiber aller nachfolgenden Informationsbedarfe, da hierdurch die Auslagerung erst genau spezifiziert wird. Zunächst muss der Outsourcing-Typ definiert werden: Dabei unterscheidet man zwischen IT-Infrastructure Outsourcing, Application Outsourcing und Business Process Outsourcing (siehe auch Kapitel 2.1.1). Danach wird eine mehrstufige funktionale Abgrenzung der auszulagernden Services vorgenommen. So können z.B. beim Business Process Outsourcing auf der ersten Detailebene alle Finance & Accounting (F&A) Prozesse abgegrenzt werden. Auf Ebene 2 wird der funktionale Bereich dann in Teilprozessgruppen unterteilt, z.B. die Accounts Receiveable Prozesse innerhalb der F&A Prozesse. Schließlich wird auf Detailebene 3 der einzelne Teilprozess bzw. die einzelne auszuführende Aufgabe definiert (z.B. Einscannen der eingehenden Rechnungen).

Neben dieser rein funktionalen Abgrenzung sind die von der Auslagerung betroffenen organisatorischen Unternehmenseinheiten und -bereiche und sämtliche damit verbundenen

Standorte in den verschiedenen Ländern von Interesse. Auch der Service-Umfang (z.B. abzudeckende Sprachen und Service-Zeiten) sollte bestimmt werden. Abschließend muss geklärt werden, ob die geplante Auslagerung eine reine Service-Auslagerung wird, ob der Dienstleister Personal übernehmen soll, oder ob der Service durch ein Joint Venture aus Dienstleister und auslagerndem Unternehmen betrieben werden soll. Bei einem Übergang von Personal ist aus rechtlicher Sicht §613a des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) zu erwähnen, der die Übertragung von „Rechten und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen" regelt. Diese Vorschriften müssen in den weiteren Planungen der Auslagerung berücksichtigt werden. Abbildung 8 veranschaulicht noch einmal die wesentlichen Schritte zur Definition von Art und Umfang eines Outsourcing-Vorhabens:

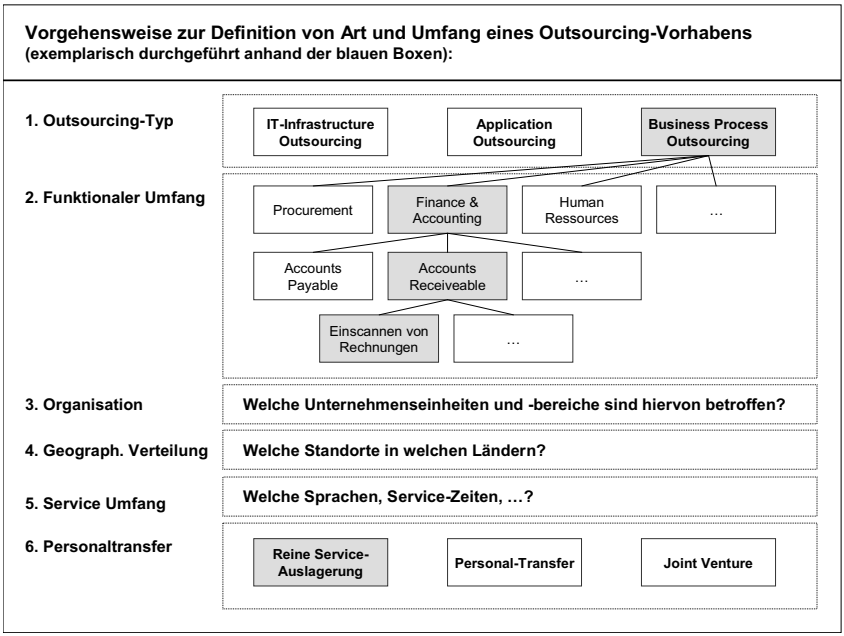


Abbildung 8: Definition von Art und Umfang eines Outsourcing-Vorhabens

Quelle: eigene

Im Anschluss an diese Abgrenzung müssen die entsprechenden Parameter der Ist-Situation – bezogen auf Art und Umfang des Outsourcing-Vorhabens – erhoben werden. Die sogenannte Baseline umfasst organisatorische Aspekte sowie eine Beschreibung der die Organisation unterstützenden Prozesse und IT-Landschaft (Art und Anzahl relevanter IT-Systeme) und des dazugehörigen Führungsmodells. Bei den organisatorischen Aspekten sollten Anzahl und geographische Verteilung der Standorte, die Aufbauorganisation (z.B. Art und Anzahl der Mitarbeiter je Funktion) und die Personalstruktur (z.B. Alterstruktur der Mitarbeiter, Länge der Betriebszugehörigkeit, Anzahl der Pensionäre und Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter) erhoben werden. Außerdem gehören zur Baseline die aktuellen Transaktionsvolumina der auszulagernden Services (z.B. Anzahl Rechnungen), die Höhe der Ist-Kosten und deren Kostenstruktur (z.B. Voll-Kosten pro Mitarbeiter, IT-Kosten und Kosten für externe Dienstleister). Darüber hinaus interessieren bestehende Service Level und deren Messparameter bezüglich der im Fokus stehenden Services, Verträge mit Dritten, arbeitsrechtliche und fiskalische Rahmenbedingungen (z.B. Betriebsrat), sowie potentielle Risiken, die in Verbindung mit den auszulagernden Services stehen und deren Adressierung durch Risikoanalysen und -management. Abschließend sollte man noch über Benchmarks, aktuelle Marktpreise sowie Erfahrungs- und Schätzwerte nachdenken, um zukünftige Einsparungspotentiale, die aus der Auslagerung resultieren sollen, im Verhältnis zur Ist-Situation beziffern zu können.

Abgerundet werden die Informationsbedarfe der Assessment-Phase mit einer Definition des Soll-Zustands. Hierzu gehören eine Beschreibung des zukünftigen Betriebsmodells und der Migrations-Strategie: Das Betriebsmodell setzt sich dabei aus dem Unit Management, dem Human Ressource (HR) Management und dem Service Management zusammen. Das Unit Management umfasst das angestrebte Standortkonzept (z.B. Onshore, Nearshore oder Offshore), die entsprechende Aufbauorganisation, die dazu gehörigen Prozesse und IT-Systeme, sowie das Management potentieller Risiken. Das HR Management kümmert sich um die erforderliche Personalstruktur, Anforderungsprofile der zu besetzenden Stellen, Mitarbeiter-Trainings und um das übergreifende Führungskonzept. Das Service Management wiederum verantwortet Art, Umfang und Laufzeit der zu erbringenden Services, Service Level, Mitwirkungspflichten des auslagernden Unternehmens, sowie Volumina, Preise, Kosten und

Messparameter zur Operationalisierung der Service Level. Die Migrations-Strategie skizziert abschließend den Übergang von der Ist-Situation in den angestrebten Soll-Zustand. Abbildung 9 zeigt die Informationsbedarfe in der Assessment-Phase nochmals im Überblick:

Nr.	Informationsbedarfe in der Assessment-Phase
	▪ **Strategie / Ziele der Geschäftsführung**
1	▪ Aktuelle Situation des Unternehmens
2	▪ Unternehmensstrategie / -ziele
3	▪ Strategie / Ziele bzgl. Outsourcing-Vorhaben
	▪ **Art und Umfang des Outsourcing-Projektes**
4	▪ Outsourcing-Typ (und funktionaler Umfang)
5	▪ Organisatorischer Umfang
6	▪ Geographischer Umfang
7	▪ Service-Umfang
8	▪ Personalübergang
	▪ **Baseline: Parameter der Ist-Situation**
9	▪ Organisation
10	▪ Prozesse
11	▪ IT-Landschaft / Architektur
12	▪ Führungsmodell / Management
13	▪ Mengengerüst / Transaktionsvolumen der auszulagernden Services
14	▪ Financial Baseline (Höhe der Ist-Kosten und Kostenstruktur)
15	▪ Bestehende Service Level und Messparameter
16	▪ Dritt-/ Bestands-Verträge
17	▪ Rahmenbedingungen (arbeitsrechtlich, fiskalisch)
18	▪ Risiken und deren Adressierung (Risikoanalyse und -management)
19	▪ Benchmarks, Marktpreise, Erfahrungs- und Schätzwerte
	▪ **Definition des Soll-Zustands**
	▪ Betriebsmodell
20	▪ Unit Management
21	▪ HR Management
22	▪ Service Management
23	▪ Migrationsstrategie (Definition und Grobplanung der Transition)

Abbildung 9: Informationsbedarfe in der Assessment-Phase

Quelle: eigene

3.3.1.1.2 Instrumente

In der Assessment-Phase können zur Klärung von aktueller Situation und strategischer Zielsetzung des auslagernden Unternehmens einerseits entsprechende Informationen aus der zu Beginn der Phase formulierten Aufforderung zur Abgabe eines Angebots (sogenanntes Request For Proposal) entnommen werden, die bereits grundsätzliche Informationen bezüglich des Outsourcing-Vorhabens enthält, andererseits eignen sich aber auch Workshops und Interviews mit Mitgliedern der Unternehmensführung, um diese Informationen zu erhalten. Die zur Abgrenzung von Art und Umfang des Outsourcing-Vorhabens notwendigen Informationen können ebenfalls aus dem Request For Proposal und über Workshops und Interviews gewonnen werden. Darüber hinaus bieten spezielle Checklisten, Vorlagen sowie Frage- und Erhebungsbögen (sogenannte Data Request Sheets) Hilfestellung, um die gewünschten Informationen strukturiert und lückenlos aufzunehmen. Die Data Request Sheets basieren dabei auf der Erfahrung des Dienstleisters mit anderen Outsourcing-Beziehungen.

Bei den Parametern der Ist-Situation (Baseline) sollte ebenfalls auf die bereits genannten Instrumente zurückgreifen werden. Insbesondere Data Request Sheets sind zu empfehlen, um Parameter wie Transaktionsvolumina und Kostenstruktur systematisch zu erfassen. Organisatorische Aspekte können außerdem mit vorhandenen Organigrammen, Rollenbeschreibungen und Personalakten, die zugrunde liegenden Prozesse und IT-Landschaft mit Prozessdokumentationen und IT-Architekturbildern abgedeckt werden. Neben den Data Request Sheets können Kosteninformationen auch aus der Gewinn- und Verlustrechnung und aus der Bilanz des auslagernden Unternehmens, sowie aus Marktreports (z.B. Immobilien- oder Kostenstrukturreports) gewonnen werden. Historische Performance Reports geben Aufschluss über bestehende Service Level und Messparameter, vorhandene Dienstleistungsverträge über entsprechende Dienstleistungsverhältnisse mit Dritten. Risiken und deren Adressierung liegen möglicherweise in speziellen Risikomanagement-Tools vor. Für die Berechnung von Einsparpotentialen gibt es aus methodischer Sicht Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (sogenannte Business Cases) und Schätzmodelle, während aus inhaltlicher Sicht (vor allem auf Seiten des Dienstleisters vorhandene) Benchmarks sowie Markt- und Erfahrungswerte herangezogen werden können. Abschließend soll noch auf die im Laufe der Assessment-Phase durchgeführte Due Dilligence hingewiesen werden (siehe auch Kapitel

2.1.5.4), in deren Kontext normalerweise bereits sehr viele Informationen gesammelt werden, und die sich daher als Informationsquelle eignet.

Tabelle 17: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Assessment-Phase
Quelle: eigene

Informationsbedarfe	Instrumente
Strategie / Ziele der Geschäftsführung	• Request For Proposal (RFP) • Workshops und Interviews
Art und Umfang des Outsourcing-Deals	• Request For Proposal (RFP) • Workshops und Interviews • Checklisten, Vorlagen, Frage- und Erhebungsbogen
Parameter der Ist-Situation (Baseline)	• Request For Proposal (RFP) • Workshops und Interviews • Checklisten, Vorlagen, Frage- und Erhebungsbogen • Organigramme, Rollenbeschreibungen und Personalakten • Prozessdokumentationen • IT-Architekturbilder • Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz • Marktreports (z.B. Immobilien- oder Kostenstrukturreports) • Historische Performance Reports • Dienstleistungsverträge • Risikomanagement-Tools • Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Cases), Schätzmodelle • Benchmarks, Markt- und Erfahrungswerte • Due Dilligence
Definition des Soll-Zustands	• Request For Proposal (RFP) • Workshops und Interviews • Methodologien zur Definition von Betriebsmodell und Migration • Markt- und Erfahrungswerte

Für die Definition des Soll-Zustands sollten neben den Anforderungen aus dem Request For Proposal vor allem bewährte Methodologien des Dienstleisters zur Definition des Betriebsmodells und zur Planung der Migration, sowie Markt- und Erfahrungswerte in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus stellen Workshops und Interviews auch in diesem Zusammenhang ein probates Mittel zur gemeinsamen Entwicklung und Abstimmung des zukünftigen Betriebsmodells dar. Eine Zusammenfassung potentieller Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe in der Assessment-Phase wird in Tabelle 17 dargestellt.

3.3.1.2 Transition-Phase

3.3.1.2.1 Informationsbedarfe

Während der Transition-Phase sollten zunächst einmal die Informationen aus der Assessment-Phase bezüglich der Parameter der Ist-Situation kontinuierlich ergänzt, weiter detailliert und validiert werden. Außerdem muss der genaue Aufbau der Lieferorganisation für den Soll-Zustand erörtert werden. Die Lieferorganisation resultiert aus einer detaillierten Ausarbeitung und Umsetzung des in der Assessment-Phase skizzierten Betriebsmodells, und lässt sich – wie dort bereits erwähnt – in die drei Komponenten Unit Management, Human Ressource (HR) Management und Service Management unterteilen:

Im Rahmen des Unit Management werden nun die Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten, Kommunikations- und IT-Systeme) aufgebaut, Organisation und Prozesse implementiert und das Risikomanagement eingeführt. Auf Seiten des HR Management muss ein beidseitiger Know-how-Transfer zwischen Unternehmen und Dienstleister sichergestellt werden. Dies kann auf der einen Seite durch die vertragliche Bindung wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen, Anreizsysteme und eine detaillierte Dokumentation aller auszulagernden Aufgaben und Tätigkeiten erzielt werden. Auf der anderen Seite müssen aber auch Management und Mitarbeiter rekrutiert und entsprechend ihrer zukünftigen Aufgaben und Funktionen trainiert werden.

Das Service Management ist für den Aufbau des gesamten Service Reporting gemäß der im Betriebsmodell festgelegten Service Level zuständig. Dazu müssen Messkriterien und Messpunkte vereinbart und Service Reports definiert werden. Das Reporting orientiert sich dabei häufig am grundsätzlichen Balanced Scorecard Gedanken, Kennzahlensysteme zu bilden, die Kennzahlen aus verschiedenen Dimensionen enthalten (vgl. hierzu auch Kaplan/ Norton 1996a). Diese grundsätzliche Struktur muss dann allerdings an die individuellen Anforderungen des vorliegenden Outsourcing-Deals angepasst werden. Die Reporte sollten hierarchisch aufgebaut werden, so dass in Abhängigkeit des jeweiligen Adressaten unterschiedliche Detail-Level transportiert werden können. Schließlich sollte man sich auch Gedanken über eine mögliche Kopplung der Leistung des Dienstleisters an Bonus/Malus Regelungen machen.

Neben dem Reporting gehören zum Service Management auch noch die Abrechnung der erbrachten Leistung, das gesamte Management sich ändernder Parameter (sogenanntes Change Request- und Vertragsmanagement) und ein kontinuierlicher Vergleich der aktuellen Kosten und Leistungen der Services in der Transition-Phase mit den in der Assessment-Phase prognostizierten (sogenanntes Business Case Tracking). Im Rahmen des Change Request- und Vertragsmanagement werden sämtliche Veränderungen von Parametern (z.B. ökonomische oder fiskalische Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen oder sich ändernde Kundenanforderungen) über zuvor definierte formale Prozesse aufgenommen, entsprechende Reaktionen auf die Veränderungen verhandelt, und die Implikationen auf Kosten und Leistungen in den Outsourcing-Vertrag aufgenommen.

Die nach dem Aufbau der Lieferorganisation durchgeführte Migration von der Ist-Situation in den Soll-Zustand erfordert schließlich sämtliche Informationen eines klassischen Projektmanagements (z.B. Plan-Ist-Vergleich, Überwachung des Projekt-Fortschritts und Einhaltung des Budgets), ein sogenanntes Change Management, sowie die tatsächliche Übernahme und Anpassung der Services. Im Rahmen des Change Managements werden sämtliche Maßnahmen koordiniert, die die Veränderung im Unternehmen unterstützen (z.B. zeitnahe und detaillierte Kommunikation und Information der betroffenen Mitarbeiter). Abbildung 10 zeigt die Informationsbedarfe in der Transition-Phase nochmals im Überblick:

Nr.	Informationsbedarfe in der Transition-Phase
	▪ **Ergänzung, Detaillierung und Validierung**
24	der Informationen aus der Assessment-Phase bzgl. Parameter der Ist-Situation
	▪ **Aufbau der Lieferorganisation**
	▪ Unit Management
25	▪ Aufbau Infrastruktur (Räumlichkeiten, IT-Systeme, …)
26	▪ Aufbau der Organisation
27	▪ Implementierung der Prozesse (Workflows)
28	▪ Einführung des Risikomanagements
	▪ HR Management: Sicherstellung eines bi-direktionalen Knowledge Transfers
29	▪ Vertragliche Bindung, Anreize, Dokumentation der Tätigkeiten
30	▪ Rekrutierung und Training von Management und Mitarbeitern
	▪ Service Management
31	▪ Service (Level) Reporting
32	▪ Abrechnung der erbrachten Leistung
33	▪ Change Request- und Vertragsmanagement
34	▪ Business Case Tracking
	▪ **Migration(splanung)**
35	▪ Projektplanung und -management (inkl. Zeitplanung)
36	▪ Übernahme und ggf. Anpassung der Services
37	▪ Change Management
38	▪ Projekt-Status (Fortschritt, Budget, ...)

Abbildung 10: Informationsbedarfe in der Transition-Phase

Quelle: eigene

3.3.1.2.2 Instrumente

Zur Ergänzung, Detaillierung und Validierung der Informationen aus der Assessment-Phase können in der Transition-Phase natürlich sämtliche Instrumente der Assessment-Phase herangezogen werden. Für den Aufbau der Lieferorganisation sollten darüber hinaus folgende Instrumente berücksichtigt werden: Im Rahmen des Unit Management eignen sich für den Aufbau der Organisation Organigramme und Rollenbeschreibungen der zukünftigen Organisation, für die Implementierung der Prozesse dokumentierte Definitionen der zukünftigen Prozesse, und für das Risikomanagement spezielle Risikomanagement-Tools. Auf Seiten des Human Ressource (HR) Managements sollten Know-how-Transferpläne und Anreizmodelle

verwendet werden. Außerdem können Trainingskonzepte und deren Operationalisierung durch konkrete Trainingspläne behilflich sein.

Tabelle 18: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Transition-Phase
Quelle: eigene

Informationsbedarfe	Instrumente
Aufbau der Lieferorganisation	
• Unit Management	• Organigramme und Rollenbeschreibungen • Prozessdokumentationen • Risikomanagement-Tools
• HR Management	• Know-how-Transferpläne • Anreizmodelle • Trainingskonzepte und -pläne
• Service Management	
○ Service Reporting	• Kennzahlen • Balanced Scorecard • Report-Vorlagen und Reporting-Tools
○ Change Request- und Vertragsmanagement	• Change Requests • Rigide Genehmigungsprozeduren • Outsourcing-Vertrag
○ Business Case Tracking	• Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Cases)
Migration	• Projekt- und Arbeitspläne • Plan-Ist-Abweichungsanalysen • Projekt-Status-Reports • Problem- und Risikolisten • Formalisierte Abnahmeprozeduren, • Eskalationsprozesse und Kontaktmatrizen • Change Management- und Kommunikationskonzepte

Für die Informationsbedarfe des Service Managements gibt es ebenfalls eine Reihe von Instrumenten: Im Rahmen des Service Reportings sind insbesondere Kennzahlen zu nennen,

wie z.B. Kosten pro Mitarbeiter, pro Transaktion, pro Prozess, pro Bereich oder pro Standort, Prozessdauer, Fehlerquote etc. Außerdem bietet das Konzept der Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kaplan/ Norton 1996a) interessante Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Kennzahlensystems. Die Definition der Service Reports kann mit Report-Vorlagen und speziellen Reporting-Tools unterstützt werden. Für das Change Request- und Vertragsmanagement sollten sogenannte Change Requests (vordefinierte Formulare zum Beantragen einer Veränderung), rigide Genehmigungsprozeduren zur Implementierung solcher Veränderungen und der Outsourcing-Vertrag verwendet werden. Schließlich eignen sich für das Business Case Tracking erneut die Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Cases) aus der Assessment-Phase.

Die eigentliche Migration der auszulagernden Services sollte auf die klassischen Instrumente des Projektmanagements zurückgreifen. Hierbei sind insbesondere Projekt- und Arbeitspläne, Plan-Ist-Abweichungsanalysen, Projekt-Status-Reports, Problem- und Risikolisten, formalisierte Abnahmeprozeduren, vordefinierte Eskalationsprozesse und Kontaktmatrizen, sowie Change Management- und Kommunikationskonzepte zu nennen. Tabelle 18 zeigt eine Zusammenfassung potentieller Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe in der Transition-Phase.

3.3.1.3 Operations-Phase

3.3.1.3.1 Informationsbedarfe

Die Informationsbedarfe für den operativen Betrieb des Soll-Zustands in der Operations-Phase knüpfen unmittelbar an die Informationsbedarfe aus der Transition-Phase an: So ist im Unit Management ein fortgesetztes Risikomanagement erforderlich und im HR Management sollte weiterhin ein beidseitiger Know-how-Transfer sichergestellt werden. Das Service Management beinhaltet nun die operative Durchführung des Service Reportings, d.h. regelmäßiges Erheben und Sammeln der notwendigen Informationen zur Berechnung der Messparameter, Konsolidierung und Aufbereitung dieser Informationen zu den im Vorfeld definierten Reports und Übermittlung dieser Reports an die vereinbarten Adressaten.

Das Service Reporting sollte außerdem um weitere Performance Management Aktivitäten ergänzt werden. Hierzu gehören Qualitätskontrollen, also das Etablieren von Maßnahmen, die die Qualität der erbrachten Services kontrollieren (z.B. Überprüfung der Höflichkeit durch Kontrollanrufe in einem Call-Center), Kunden- und Anwenderzufriedenheitsbefragungen und -analysen und eine Ursachenanalyse im Falle des Nicht-Erreichens einzelner Service Level. Darüber hinaus sollte eine kontinuierliche Verbesserung der ausgelagerten Services angestrebt und die dazu notwendigen Schritte umgesetzt werden. Weitere Bestandteile des Service Management sind – wie auch schon in der Transition-Phase beschrieben – die Rechnungsstellung, das Change Request- und Vertragsmanagement und ein kontinuierliches Business Case Tracking im operativen Betrieb. Abbildung 11 zeigt die Informationsbedarfe in der Operations-Phase nochmals im Überblick:

Nr.	Informationsbedarfe in der Operations-Phase
	▪ **Operativer Betrieb**
39	▪ Unit Management
	▪ Fortgesetztes Risikomanagement
	▪ HR Management: Fortgesetzte Sicherstellung des Knowledge Transfers
40	▪ Vertragliche Bindung, Anreize, Dokumentation der Tätigkeiten
41	▪ Rekrutierung und Training von Management und Mitarbeitern
	▪ Service Management
42	▪ Operatives Service (Level) Reporting
	▪ Performance Management
43	▪ Qualitätskontrollen
44	▪ Kunden- und Anwenderzufriedenheitsanalysen
45	▪ Ursachenanalyse
46	▪ Kontinuierliche Verbesserung
47	▪ Rechnungsstellung
48	▪ Change Request- und Vertragsmanagement
49	▪ Business Case Tracking

Abbildung 11: Informationsbedarfe in der Operations-Phase

Quelle: eigene

3.3.1.3.2 Instrumente

Wie schon bei den Informationsbedarfen gibt es auch bei den Instrumenten eine unmittelbare Verknüpfung zwischen Transition- und Operations-Phase. So stehen für das Unit Manage-

ment die bereits in der Transition-Phase erwähnten Risikomanagement-Tools ebenso zur Verfügung, wie für das HR Management Know-how-Transferpläne, Anreizmodelle sowie Trainingskonzepte und -pläne. Auch im Rahmen des Service Managements kann weiterhin auf Kennzahlen, Balanced Scorecard sowie Report-Vorlagen und Reporting-Tools zurückgegriffen werden. Grundsätzlich werden hierbei die gleichen Kennzahlen wie in der Transition-Phase verwendet, jedoch mit unterschiedlichen Zielwerten, die nun das Erreichen des Soll-Zustands reflektieren sollen. Automatisierte Reporting-Tools können das tägliche operative Service Reporting deutlich erleichtern.

Tabelle 19: Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe der Operations-Phase
Quelle: eigene

Informationsbedarfe	Instrumente
Operativer Betrieb	
• Unit Management	• Risikomanagement-Tools
• HR Management	• Know-how-Transferpläne • Anreizmodelle • Trainingskonzepte und -pläne
• Service Management	
○ Service Reporting	• Kennzahlen • Balanced Scorecard • Report-Vorlagen und Reporting-Tools
○ Performance Management	• Fragebögen für Kunden- und Anwenderzufriedenheitsbefragungen • Abweichungsanalysen • Best Practice und Benchmarks
○ Change Request- und Vertragsmanagement	• Change Requests • Rigide Genehmigungsprozeduren • Outsourcing-Vertrag
○ Business Case Tracking	• Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Cases)

Die Informationsbedarfe für weitere Performance Management Aktivitäten können mit Fragebögen für Kunden- und Anwenderzufriedenheitsbefragungen, Abweichungsanalysen, sowie Best Practices und Benchmarks als Zielwerte einer kontinuierlichen Verbesserung abgedeckt werden. Für das Change Request- und Vertragsmanagement bieten sich die bereits in der Transition-Phase erwähnten Change Requests, die rigiden Genehmigungsprozeduren und der Outsourcing-Vertrag an. Schließlich eignen sich auch für das Business Case Tracking erneut die Modelle zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Business Cases) aus der Assessment- und Transition-Phase. Eine Zusammenfassung potentieller Instrumente zur Adressierung der Informationsbedarfe in der Operations-Phase wird in Tabelle 19 dargestellt.

3.3.2 Runde 2: Priorisierung der Informationsbedarfe

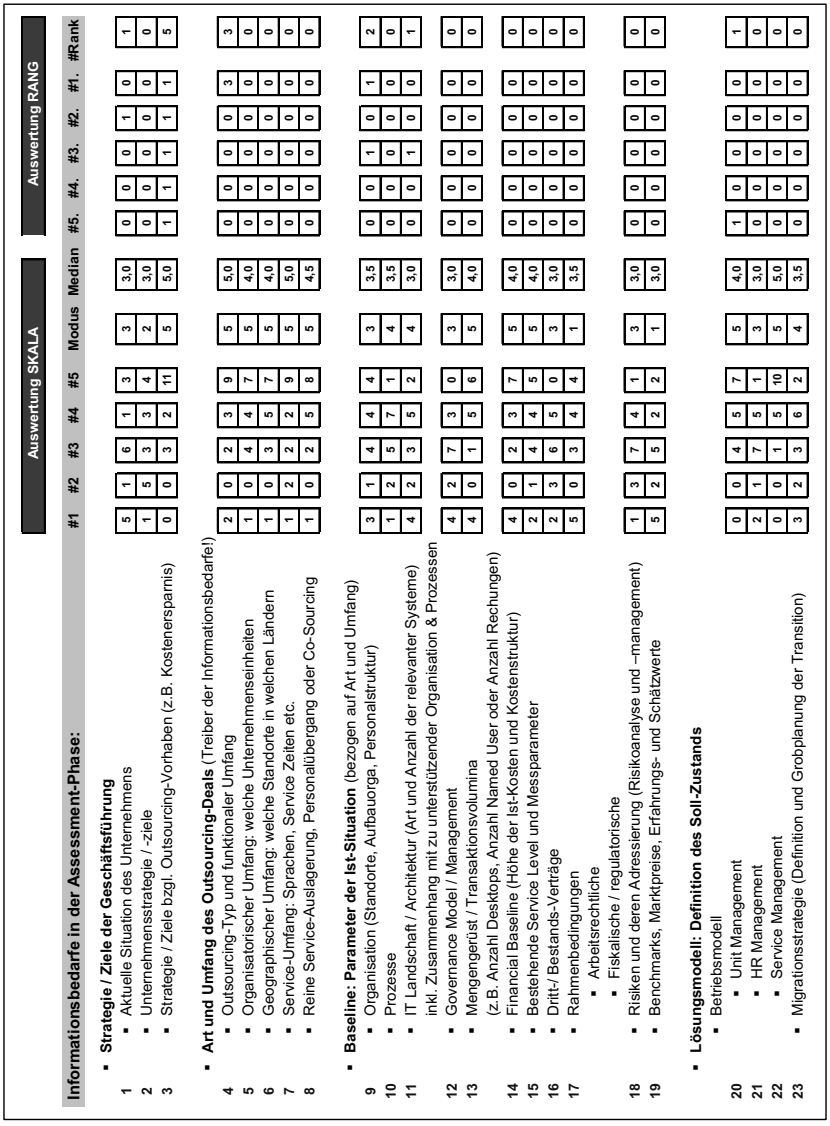
Die erste quantitative Befragungsrunde der Delphi-Studie verfolgt nun das Ziel, die in der vorhergehenden Runde erarbeiteten Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters zu priorisieren. Hierdurch sollen die besonders wichtigen und zentralen Informationsbedarfe zur Steuerung des Dienstleisters identifiziert werden.

Die Experten erhielten dazu folgende Anweisungen:

1. „Bitte priorisieren Sie in den drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles die Informationsbedarfe hinsichtlich Ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters auf einer Skala von 1 bis 5 (mit 1 = unwichtig und 5 = sehr wichtig).“
2. „Markieren Sie bitte zusätzlich die fünf aus Ihrer Sicht wichtigsten Informationsbedarfe zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters durch Vergabe der Ränge 1 bis 5 (mit Rang 1 = am wichtigsten) über alle drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles hinweg.“

Die zweite Frage soll dabei einerseits die Ergebnisse der ersten Frage validieren und andererseits verhindern, dass zu viele Informationsbedarfe gleich oder zu hoch bewertet werden.

Die von den Teilnehmern vorgenommenen Bewertungen wurden mit Hilfe von Microsoft Office Excel 2003 und SPSS 14.0 statistisch ausgewertet. Dabei wurde für die erste Frage für jeden der zu bewertenden 49 Informationsbedarfe die statistische Häufigkeitsverteilung über alle fünf Kategorien, und als Mittelwert der Modus (häufigster Wert) und der Median (Zentralwert oder diejenige Merkmalsausprägung, die eine geordnete Reihe von Merkmalsausprägungen in zwei gleiche Teile zerlegt) ermittelt. Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus der vorliegenden Daten schied das arithmetische Mittel als Mittelwert und die Standardabweichung als Streuungsmaß der Verteilung aus (vgl. Litz 1998, S. 80ff). Für die zweite Frage wurden ebenfalls für jeden Informationsbedarf die statistische Häufigkeitsverteilung über alle fünf Kategorien sowie die Summe der vergebenen Ränge insgesamt ausgewiesen. Die detaillierten Ergebnisse der statistischen Auswertung für alle 49 Informationsbedarfe werden in den Abbildungen 12 und 13 dargestellt:



	Informationsbedarfe in der Assessment-Phase:	Auswertung SKALA						Auswertung RANG				
		#1	#2	#3	#4	#5	Modus	Median	#5.	#4.	#3.	#2.	#1.	#Rank
	▪ **Strategie / Ziele der Geschäftsführung**													
1	▪ Aktuelle Situation des Unternehmens	5	1	6	1	3	3	3,0	0	0	0	1	0	1
2	▪ Unternehmensstrategie / -ziele	1	5	3	3	4	2	3,0	0	0	0	0	0	0
3	▪ Strategie / Ziele bzgl. Outsourcing-Vorhaben (z.B. Kostenersparnis)	0	0	3	2	11	5	5,0	1	1	1	1	1	5
	▪ **Art und Umfang des Outsourcing-Deals** (Treiber der Informationsbedarfe!)													
4	▪ Outsourcing-Typ und funktionaler Umfang	2	0	2	3	9	5	5,0	0	0	0	0	3	3
5	▪ Organisatorischer Umfang: welche Unternehmenseinheiten	1	0	4	4	7	5	4,0	0	0	0	0	0	0
6	▪ Geographischer Umfang: welche Standorte in welchen Ländern	1	0	3	5	7	5	4,0	0	0	0	0	0	0
7	▪ Service-Umfang: Sprachen, Service Zeiten etc.	1	2	2	2	9	5	5,0	0	0	0	0	0	0
8	▪ Reine Service-Auslagerung, Personalübergang oder Co-Sourcing	1	0	2	5	8	5	4,5	0	0	0	0	0	0
	▪ **Baseline: Parameter der Ist-Situation** (bezogen auf Art und Umfang)													
9	▪ Organisation (Standorte, Aufbauorga, Personalstruktur)	3	1	4	4	4	3	3,5	0	0	1	0	1	2
10	▪ Prozesse	1	2	5	7	1	4	3,5	0	0	0	0	0	0
11	▪ IT Landschaft / Architektur (Art und Anzahl der relevanter Systeme) inkl. Zusammenhang mit zu unterstützender Organisation & Prozessen	4	2	3	5	2	4	3,0	0	0	1	0	0	1
12	▪ Governance Model / Management	4	2	7	3	0	3	3,0	0	0	0	0	0	0
13	▪ Mengengerüst / Transaktionsvolumina (z.B. Anzahl Desktops, Anzahl Named User oder Anzahl Rechungen)	4	0	1	5	6	5	4,0	0	0	0	0	0	0
14	▪ Financial Baseline (Höhe der Ist-Kosten und Kostenstruktur)	4	0	2	3	7	5	4,0	0	0	0	0	0	0
15	▪ Bestehende Service Level und Messparameter	2	1	4	4	5	5	4,0	0	0	0	0	0	0
16	▪ Dritt-/ Bestands-Verträge	2	3	6	5	0	3	3,0	0	0	0	0	0	0
17	▪ Rahmenbedingungen ▪ Arbeitsrechtliche ▪ Fiskalische / regulatorische	5	0	3	4	4	1	3,5	0	0	0	0	0	0
18	▪ Risiken und deren Adressierung (Risikoanalyse und –management)	1	3	7	4	1	3	3,0	0	0	0	0	0	0
19	▪ Benchmarks, Marktpreise, Erfahrungs- und Schätzwerte	5	2	5	2	2	1	3,0	0	0	0	0	0	0
	▪ **Lösungsmodell: Definition des Soll-Zustands**													
	▪ Betriebsmodell													
20	▪ Unit Management	0	0	4	5	7	5	4,0	1	0	0	0	0	1
21	▪ HR Management	2	1	7	5	1	3	3,0	0	0	0	0	0	0
22	▪ Service Management	0	0	1	5	10	5	5,0	0	0	0	0	0	0
23	▪ Migrationsstrategie (Definition und Grobplanung der Transition)	3	2	3	6	2	4	3,5	0	0	0	0	0	0

Abbildung 12: Bewertete Informationsbedarfe der Assessment-Phase

Quelle: eigene

		Auswertung SKALA							Auswertung RANG				
	Informationsbedarfe in der Transition-Phase:	**#1**	**#2**	**#3**	**#4**	**#5**	**Modus**	**Median**	**#5.**	**#4.**	**#3.**	**#2.**	**#1.**	**#Rank**
	▪ **Ergänzung, Detaillierung und Validierung**													
24	(der Informationen aus der Assessment-Phase)	1	1	1	8	5	4	4,0	0	0	0	0	0	0
	▪ **Aufbau der Lieferorganisation (für Soll-Zustand)**													
	▪ Unit Management													
25	▪ Aufbau Infrastruktur (inkl. IT-Systeme)	2	2	5	3	4	3	3,0	0	0	0	0	0	0
26	▪ Aufbau der Organisation	1	3	2	7	3	4	4,0	0	0	0	0	0	0
27	▪ Implementierung der Prozesse (Workflows)	0	0	5	6	5	4	4,0	0	1	0	2	0	3
28	▪ Fortgesetztes Risikomanagement	0	2	4	7	3	4	4,0	0	0	0	0	0	0
	▪ HR Management: Sicherstellung eines bi-direktionalen Knowledge Transfers													
29	▪ Vertragliche Bindung, Anreize, Dokumentation der Tätigkeiten	0	1	8	4	3	3	3,0	0	0	0	0	0	0
30	▪ Rekrutierung und Training von Management und Mitarbeitern	2	2	4	4	4	3	3,5	0	0	0	0	0	0
	▪ Service Management													
31	▪ Service (Level) Reporting (gemäß SLA's und OLA's)	0	1	3	4	8	5	4,5	0	0	2	2	2	6
32	▪ Finanzmanagement: Abrechnung der erbrachten Leistung	0	3	4	3	6	5	4,0	0	0	0	1	0	1
33	▪ Change Request- und Vertragsmanagement	0	1	1	4	10	5	5,0	0	1	1	1	0	3
34	▪ Business Case Tracking	0	0	0	5	11	5	5,0	2	0	0	0	0	2
	▪ **Migration(splanung)**													
35	▪ Projektplanung und -management (inkl. Zeitplanung)	1	0	3	6	6	4	4,0	1	2	0	0	0	3
36	▪ Übernahme und ggf. Anpassung der Services	4	0	1	6	5	4	4,0	0	0	0	0	0	0
37	▪ Change Management	3	2	1	6	4	4	4,0	0	0	0	0	0	0
38	▪ Projekt-Status (Fortschritt, Budget)	1	0	0	9	6	4	4,0	0	0	0	0	0	0
	Informationsbedarfe in der Operations-Phase:	**#1**	**#2**	**#3**	**#4**	**#5**	**Modus**	**Median**	**#5.**	**#4.**	**#3.**	**#2.**	**#1.**	**#Rank**
	▪ **Operativer Betrieb**													
39	▪ Unit Management: Fortgesetztes Risikomanagement	0	2	2	5	7	5	4,0	3	0	0	0	0	3
	▪ HR Management: Fortgesetzte Sicherstellung Knowledge Transfer													
40	▪ Vertragliche Bindung, Anreize, Dokumentation der Tätigkeiten	0	1	7	6	2	3	3,5	0	0	0	0	0	0
41	▪ Rekrutierung und Training von Management und Mitarbeitern	2	3	3	5	3	4	3,5	0	1	0	0	0	1
	▪ Service Management:													
42	▪ Operatives Service (Level) Reporting	0	0	0	5	11	5	5,0	0	1	1	2	4	8
	▪ Performance Management													
43	▪ Qualitätskontrolle	0	0	1	3	12	5	5,0	2	1	1	1	0	5
44	▪ Kunden- und Anwenderzufriedenheitsanalysen	0	0	3	5	8	5	4,5	0	2	1	0	1	4
45	▪ Ursachenanalyse bei Nicht-Erreichen von Service Level	0	1	2	3	10	5	5,0	0	0	0	1	0	1
46	▪ Kontinuierliche Verbesserung	0	0	4	7	5	4	4,0	0	0	0	0	0	0
47	▪ Finanzmanagement: Rechnungsstellung gemäß Performance	0	2	2	3	9	5	5,0	0	1	1	0	0	2
48	▪ Change Request- und Vertragsmanagement	0	0	0	5	11	5	5,0	2	2	1	1	0	6
49	▪ Business Case Tracking	0	0	1	6	9	5	5,0	1	0	2	0	1	4

Abbildung 13: Bewertete Informationsbedarfe der Transition- und Operations-Phase

Quelle: eigene

Zur Identifizierung der bedeutendsten Informationsbedarfe wurden diese nun im ersten Schritt entsprechend ihrer Priorisierung durch die mit der ersten Frage erhobenen Skalenwerte sortiert. Dazu wurden die Informationsbedarfe zunächst nach der Höhe des Medians, bei gleichem Median nach der Anzahl der erhaltenen Skalenwerte „5“, und bei erneutem Gleichstand nach der Anzahl der erhaltenen Skalenwerte „4“ geordnet. Es resultierte folgendes Ergebnis:

Der am höchsten priorisierte Informationsbedarf zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters ist die „Qualitätskontrolle“ in der Operations-Phase, also das Etablieren von Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität der erbrachten Services im operativen Betrieb (z.B. Überprüfung der Höflichkeit durch Kontrollanrufe in einem Call-Center). Auf Platz 2 folgen die drei identisch beurteilten „Operatives Service Reporting“, „Change Request- und Vertragsmanagement“ in der Operations-Phase, sowie „Business Case Tracking“ in der Transition-Phase.

„Operatives Service Reporting“ umfasst dabei den Betrieb eines Kennzahlensystems und der damit verbundenen Reporte als zentrale Informationsquelle bezüglich der Performance der erbrachten Services, „Change-Request- und Vertragsmanagement“ in der Operations-Phase adressiert sich ändernde Parameter und Rahmenbedingungen während des operativen Betriebs, und „Business Case Tracking“ in der Transition-Phase beinhaltet den Vergleich von prognostizierten und tatsächlichen Kosten und Leistungen in der Transition-Phase. Platz 5 geht an die in der Assessment-Phase zu erörternden „Ziele des Outsourcing-Vorhabens“. Die genaue Bewertung dieser Top 5 Informationsbedarfe wird in Abbildung 14 graphisch dargestellt:

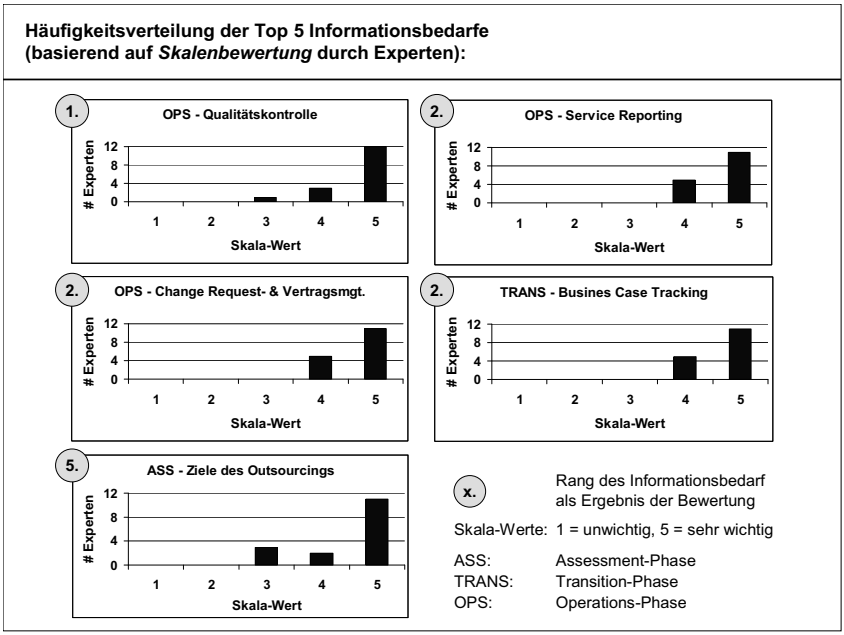


Abbildung 14: Häufigkeitsverteilung der Top 5 Informationsbedarfe (lt. Skalenbewertung)
Quelle: eigene

Die ersten 12 Plätze der Bewertung weisen einen Median von „5“ auf, d.h. dass die Mehrheit der Experten diese als sehr wichtig deklariert hat. Deshalb sollen im Folgenden auch die auf den Plätzen 6 bis 12 rangierenden Informationsbedarfe benannt werden. In der Reihenfolge ihrer Nennung sind dies:

- „Service Management“ in der Assessment-Phase (im Rahmen der Beschreibung des Betriebsmodells verantwortlich für Art, Umfang und Laufzeit der Services, Service Level und Mitwirkungspflichten des auslagernden Unternehmens, sowie Volumina, Preise, Kosten und Messparameter),
- „Change Request- und Vertragsmanagement“ in der Transition-Phase (Management sich ändernder Parameter),

- „Ursachenanalyse“ in der Operations-Phase (im Falle des Nicht-Erreichens einzelner Service-Level),
- „Business Case Tracking“ in der Operations-Phase (laufender Abgleich von prognostizierten und tatsächlichen Kosten und Leistungen),
- „Rechungsstellung“ in der Operations-Phase,
- „Outsourcing-Typ“ in der Assessment-Phase (mehrstufige funktionale Abgrenzung des Outsourcing-Vorhabens),
- „Service Umfang“ (hinsichtlich Sprachen, Zeiten etc.) in der Assessment-Phase.

Die gesamte Liste der entsprechend ihrer Priorisierung sortierten Informationsbedarfe wird am Ende dieses Kapitels in Abbildung 16 gezeigt.

Zur Überprüfung und Absicherung der Ergebnisse aus Frage 1 wurden im zweiten Schritt die wichtigsten Informationsbedarfe entsprechend ihrer Bewertung durch die in der zweiten Frage erbetene Rangvergabe sortiert. Dazu wurden die 49 Informationsbedarfe zunächst nach der Summe ihrer Ränge insgesamt, bei gleicher Summe nach der Anzahl der erhaltenen 1. Ränge, und bei erneutem Gleichstand nach der Anzahl der erhaltenen 2. Ränge geordnet. Daraus resultierte folgendes Ergebnis:

Der als am wichtigsten bewertete Informationsbedarf zur Steuerung und Kontrolle des Dienstleisters ist das „Operative Service Reporting“, also der Betrieb eines Kennzahlensystems und der damit verbundenen Reporte als zentrale Informationsquelle bezüglich der Performance der erbrachten Services. Erst mit Abstand folgen die Bedarfe „Service Reporting“ in der Transition-Phase, das für die Definition, Entwicklung und Implementierung des Kennzahlensystems und der dazugehörigen Reporte verantwortlich ist, und das für das Management sich ändernder Parameter zuständige „Change Request- und Vertragsmanagement“ in der Operations-Phase. Die Plätze 4 und 5 werden von den in der Assessment-Phase zu bestimmenden „Zielen des Outsourcing-Vorhabens“ und der „Qualitätskontrolle“ in der Operations-Phase belegt. Die genaue Bewertung dieser Top 5 Informationsbedarfe wird in Abbildung 15 graphisch dargestellt:

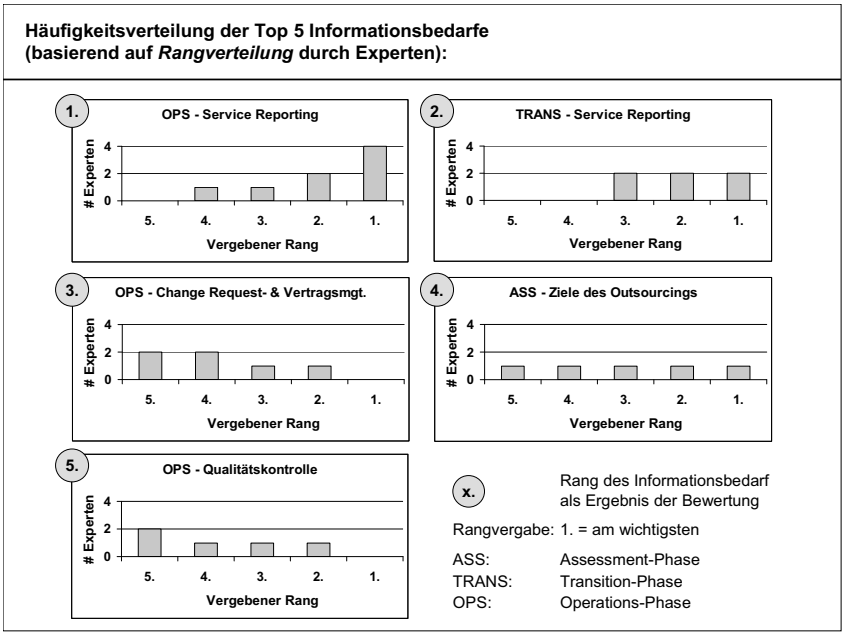


Abbildung 15: Häufigkeitsverteilung der Top 5 Informationsbedarfe (lt. Rangverteilung)
Quelle: eigene

Bei der Vergabe von Rängen haben die 13 teilnehmenden Experten nur 15 der 49 Informationsbedarfe mit mehr als einem Rang priorisiert. Neben den bereits genannten Top 5 sind dies in der Reihenfolge ihrer Nennung:

- „Kunden- und Anwenderzufriedenheitsanalysen“ in der Operations-Phase,
- „Business Case Tracking“ in der Operations-Phase (laufender Abgleich von prognostizierten und tatsächlichen Kosten und Leistungen),
- „Outsourcing-Typ“ in der Assessment-Phase (mehrstufige funktionale Abgrenzung des Outsourcing-Vorhabens),
- „Implementierung der Prozesse“ in der Transition-Phase (im Rahmen des Unit Management),

- „Change Request- und Vertragsmanagement“ in der Transition-Phase (Management sich ändernder Parameter),
- „Projektmanagement“ in der Transition-Phase (zur Steuerung der Migration),
- „Risikomanagement“ in der Operations-Phase,
- „Organisatorische Aspekte“ (der Baseline) in der Assessment-Phase,
- „Business Case Tracking“ in der Transition-Phase (Abgleich von prognostizierten und tatsächlichen Kosten und Leistungen),
- „Rechungsstellung“ in der Operations-Phase.

Die gesamte Liste der entsprechend ihrer Priorisierung sortierten Informationsbedarfe wird am Ende dieses Kapitels in Abbildung 17 gezeigt.

Neben der statistischen Auswertung der Häufigkeitsverteilung der vorgenommenen Priorisierungen wurde abschleißend auch das Konkordanzmaß Kendall-W zur Messung der statistischen Übereinstimmung der rückgemeldeten Bewertungen ermittelt (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.1). SPSS berechnete einen Wert von 0,3. Damit lag – statistisch gesehen – lediglich schwache Übereinstimmung vor. Da auch der zum Abbruch der Befragung empfohlene Wert von 0,7 verfehlt wurde, ging man folglich zur dritten Befragungsrunde über.

Sortierte Informationsbedarfe lt. SKALA Bewertung

Nr.	Phase	Informationsbedarf	#1	#2	#3	#4	#5	Modus	Median
43	Operations	Qualitätskontrolle	0	0	1	3	12	5	5,0
34	Transition	Business Case Tracking	0	0	0	5	11	5	5,0
42	Operations	Operatives Service (Level) Reporting	0	0	0	5	11	5	5,0
48	Operations	Change Request- und Vertragsmanagement	0	0	0	5	11	5	5,0
3	Assessment	Strategie / Ziele bzgl. Outsourcing-Vorhaben	0	0	3	2	11	5	5,0
22	Assessment	Service Management	0	0	1	5	10	5	5,0
33	Transition	Change Request- und Vertragsmanagement	0	1	1	4	10	5	5,0
45	Operations	Ursachenanalyse im Falle des Nicht-Erreichens	0	1	2	3	10	5	5,0
49	Operations	Business Case Tracking	0	0	1	6	9	5	5,0
47	Operations	Finanzmanagement: Rechnungsstellung	0	2	2	3	9	5	5,0
4	Assessment	Outsourcing-Typ	2	0	2	3	9	5	5,0
7	Assessment	Service-Umfang	1	2	2	2	9	5	5,0
44	Operations	Kunden- und Anwenderzufriedenheitsanalysen	0	0	3	5	8	5	4,5
8	Assessment	Service-Auslagerung oder Personalübergang	1	0	2	5	8	5	4,5
31	Transition	Service (Level) Reporting	0	1	3	4	8	5	4,5
20	Assessment	Unit Management	0	0	4	5	7	5	4,0
39	Operations	Fortgesetztes Risikomanagement	0	2	2	5	7	5	4,0
6	Assessment	Geographischer Umfang	1	0	3	5	7	5	4,0
5	Assessment	Organisatorischer Umfang	1	0	4	4	7	5	4,0
14	Assessment	Financial Baseline	4	0	2	3	7	5	4,0
38	Transition	Projekt-Status	1	0	0	9	6	4	4,0
35	Transition	Projektplanung und -management	1	0	3	6	6	4	4,0
13	Assessment	Mengengerüst / Transaktionsvolumina	4	0	1	5	6	5	4,0
32	Transition	Finanzmanagement: Abrechnung	0	3	4	3	6	5	4,0
24	Transition	Ergänzung, Detaillierung, Validierung Phase 1	1	1	1	8	5	4	4,0
46	Operations	Kontinuierliche Verbesserung	0	0	4	7	5	4	4,0
27	Transition	Implementierung der Prozesse	0	0	5	6	5	4	4,0
36	Transition	Übernahme und ggf. Anpassung der Services	4	0	1	6	5	4	4,0
15	Assessment	Bestehende Service Level und Messparameter	2	1	4	4	5	5	4,0
37	Transition	Change Management	3	2	1	6	4	4	4,0
28	Transition	Fortgesetztes Risikomanagement	0	2	4	7	3	4	4,0
26	Transition	Aufbau der Organisation	1	3	2	7	3	4	4,0
9	Assessment	Organisation	3	1	4	4	4	3	3,5
17	Assessment	Rahmenbedingungen	5	0	3	4	4	1	3,5
30	Transition	Rekrutierung und Training	2	2	4	4	4	3	3,5
41	Operations	Rekrutierung und Training	2	3	3	5	3	4	3,5
40	Operations	Vertragliche Bindung, Anreize	0	1	7	6	2	3	3,5
23	Assessment	Migrationsstrategie	3	2	3	6	2	4	3,5
10	Assessment	Prozesse	1	2	5	7	1	4	3,5
2	Assessment	Unternehmensstrategie / -ziele	1	5	3	3	4	2	3,0
25	Transition	Aufbau Infrastruktur	2	2	5	3	4	3	3,0
29	Transition	Vertragliche Bindung, Anreize	0	1	8	4	3	3	3,0
1	Assessment	Aktuelle Situation des Unternehmens	5	1	6	1	3	3	3,0
11	Assessment	IT Landschaft / Architektur	4	2	3	5	2	4	3,0
19	Assessment	Benchmarks, Marktpreise, Erfahrungswerte	5	2	5	2	2	1	3,0
21	Assessment	HR Management	2	1	7	5	1	3	3,0
18	Assessment	Risikoanalyse und –management	1	3	7	4	1	3	3,0
16	Assessment	Dritt-/ Bestands-Verträge	2	3	6	5	0	3	3,0
12	Assessment	Governance Model / Management	4	2	7	3	0	3	3,0

Abbildung 16: Sortierte Informationsbedarfe (lt. Skalenbewertung)

Quelle: eigene

Sortierte Informationsbedarfe lt. RANG Bewertung

Nr.	Phase	Informationsbedarf	#5.	#4.	#3.	#2.	#1.	#Rank
42	Operations	Operatives Service (Level) Reporting	0	1	1	2	4	8
31	Transition	Service (Level) Reporting	0	0	2	2	2	6
48	Operations	Change Request- und Vertragsmanagement	2	2	1	1	0	6
3	Assessment	Strategie / Ziele bzgl. Outsourcing-Vorhaben	1	1	1	1	1	5
43	Operations	Qualitätskontrolle	2	1	1	1	0	5
44	Operations	Kunden- und Anwenderzufriedenheitsanalysen	0	2	1	0	1	4
49	Operations	Business Case Tracking	1	0	2	0	1	4
4	Assessment	Outsourcing-Typ	0	0	0	0	3	3
27	Transition	Implementierung der Prozesse	0	1	0	2	0	3
33	Transition	Change Request- und Vertragsmanagement	0	1	1	1	0	3
35	Transition	Projektplanung und -management	1	2	0	0	0	3
39	Operations	Fortgesetztes Risikomanagement	3	0	0	0	0	3
9	Assessment	Organisation	0	0	1	0	1	2
34	Transition	Business Case Tracking	2	0	0	0	0	2
47	Operations	Finanzmanagement: Rechnungsstellung	0	1	1	0	0	2
1	Assessment	Aktuelle Situation des Unternehmens	0	0	0	1	0	1
32	Transition	Finanzmanagement: Abrechnung	0	0	0	1	0	1
45	Operations	Ursachenanalyse im Falle des Nicht-Erreichens	0	0	0	1	0	1
11	Assessment	IT Landschaft / Architektur	0	0	1	0	0	1
20	Assessment	Unit Management	1	0	0	0	0	1
41	Operations	Rekrutierung und Training	0	1	0	0	0	1
2	Assessment	Unternehmensstrategie / -ziele	0	0	0	0	0	0
5	Assessment	Organisatorischer Umfang	0	0	0	0	0	0
6	Assessment	Geographischer Umfang	0	0	0	0	0	0
7	Assessment	Service-Umfang	0	0	0	0	0	0
8	Assessment	Service-Auslagerung oder Personalübergang	0	0	0	0	0	0
10	Assessment	Prozesse	0	0	0	0	0	0
12	Assessment	Governance Model / Management	0	0	0	0	0	0
13	Assessment	Mengengerüst / Transaktionsvolumina	0	0	0	0	0	0
14	Assessment	Financial Baseline	0	0	0	0	0	0
15	Assessment	Bestehende Service Level und Messparameter	0	0	0	0	0	0
16	Assessment	Dritt-/ Bestands-Verträge	0	0	0	0	0	0
17	Assessment	Rahmenbedingungen	0	0	0	0	0	0
18	Assessment	Risikoanalyse und –management	0	0	0	0	0	0
19	Assessment	Benchmarks, Marktpreise, Erfahrungswerte	0	0	0	0	0	0
21	Assessment	HR Management	0	0	0	0	0	0
22	Assessment	Service Management	0	0	0	0	0	0
23	Assessment	Migrationsstrategie	0	0	0	0	0	0
24	Transition	Ergänzung, Detaillierung, Validierung Phase 1	0	0	0	0	0	0
25	Transition	Aufbau Infrastruktur	0	0	0	0	0	0
26	Transition	Aufbau der Organisation	0	0	0	0	0	0
28	Transition	Fortgesetztes Risikomanagement	0	0	0	0	0	0
29	Transition	Vertragliche Bindung, Anreize	0	0	0	0	0	0
30	Transition	Rekrutierung und Training	0	0	0	0	0	0
36	Transition	Übernahme und ggf. Anpassung der Services	0	0	0	0	0	0
37	Transition	Change Management	0	0	0	0	0	0
38	Transition	Projekt-Status	0	0	0	0	0	0
40	Operations	Vertragliche Bindung, Anreize	0	0	0	0	0	0
46	Operations	Kontinuierliche Verbesserung	0	0	0	0	0	0

Abbildung 17: Sortierte Informationsbedarfe (lt. Rangverteilung)

Quelle: eigene

3.3.3 Runde 3: Überprüfung der vorgenommenen Priorisierung

Ziel der zweiten quantitativen Befragungsrunde war eine Überprüfung und Anpassung der Ergebnisse aus der Vorrunde durch eine direkte Gegenüberstellung der Bewertungen eines jeden Einzelnen mit der statistisch ermittelten Gruppenmeinung. Wie bereits in Kapitel 3.1.3 ausgeführt, hat gerade die Rückmeldung der anonymisierten Gruppenmeinung eine besondere Bedeutung für die Verbesserung der Qualität der Expertenurteile. Außerdem wurde damit eine Verbesserung der Übereinstimmung zwischen den Bewertungen der Teilnehmer angestrebt.

Die Experten erhielten dazu folgende Anweisung:

> „Bitte vergleichen Sie die von Ihnen vorgenommene Bewertung mit der statistisch ermittelten Gruppenmeinung, und nehmen Sie – basierend auf den aus dem Vergleich gewonnenen Erkenntnissen – eine Überarbeitung ihrer Bewertung vor."

Wie bereits in der Beschreibung zur Vorgehensweise der Delphi-Studie erwähnt (siehe Kapitel 3.2.3.), waren die Experten mit den anschaulichen Ergebnissen der letzten Runde sehr zufrieden, zeigte sich doch trotz der laut Kendall-W nur schwachen Übereinstimmung ein klarer Trend bezüglich der wichtigsten Informationsbedarfe (vgl. Kapitel 3.3.2). Daher sahen die Teilnehmer auch keinen weiteren Anpassungsbedarf ihrer initialen Priorisierung. Aufgrund des großen Umfangs von fast 50 zu bewertenden Punkten lässt sich dies auch plausibilisieren: So ist das Ergebnis von einer deutlichen Übereinstimmung bei den wichtigsten Informationsbedarfen geprägt, auch wenn die Übereinstimmung über alle 49 Punkte hinweg nicht deckungsgleich ist und statistisch gesehen als schwach eingestuft wird.

Damit war an dieser Stelle bereits unwillentlich das zweite Abbruchkriterium eingetreten: Das Ergebnis der vorhergehenden Runde lässt sich mit der nachfolgenden Befragungsrunde nicht mehr verbessern. Die Ergebnisse der Priorisierung aus der zweiten Befragungsrunde entsprechen somit auch den finalen Ergebnissen der Delphi-Studie. Diese werden im nachfolgenden Abschnitt interpretiert.

3.4 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

Bei der Bewertung und Interpretation der Ergebnisse der Delphi-Studie sollen zunächst die aus dem initialen Brainstorming resultierenden Informationsbedarfe reflektiert und weiter systematisiert werden. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Eignung zur Steuerung und Kontrolle des externen Dienstleisters bewertet.

3.4.1 Informationsbedarfe des initialen Brainstormings

Ergebnis des initialen Brainstormings der ersten Befragungsrunde sind die nach den Phasen des Outsourcing-Lifecycles gegliederten Informationsbedarfe, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich eines Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung eines externen Dienstleisters, getroffen werden können (vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.1). Bei dem Versuch der weiteren Systematisierung der 49 Informationsbedarfe konnten fünf verschiedene Dimensionen identifiziert werden, die sich teilweise an den allgemeinen Strukturierungsmöglichkeiten von Kennzahlen, einer speziellen Form von Informationsbedarfen, orientieren (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.3) und zur Klassifizierung der vorliegenden Informationsbedarfe eignen. Im Folgenden werden die fünf Dimensionen und ihre jeweiligen Ausprägungen erläutert und in Abbildung 18 im Überblick dargestellt:

In der Dimension „Zeitbezug“ werden die bereits bekannten und in Kapitel 2.1.4 erläuterten Phasen des Outsourcing-Lifecycles aufgegriffen, um die Informationsbedarfe weiter zu systematisieren. Folglich bilden Assessment-, Transition- und Operations-Phase die drei Ausprägungen dieser Dimension. Die nachfolgenden Ausführungen werden verdeutlichen, dass ein Großteil der 49 Informationsbedarfe nicht nur innerhalb einer einzelnen Phase, sondern über zwei oder alle drei Phasen hinweg von Bedeutung ist und daher auch in mehreren Phasen in gleicher oder ähnlicher Form genannt wurde (siehe Kapitel 3.4.1.1).

Eine weitere Dimension ist die „Informationsbasis“. Darunter werden im Allgemeinen „diejenigen informativen Speicher verstanden, die externe bzw. interne Interessenten über

bestimmte Sachverhalte zu informieren haben“ (Reichmann 2006, S. 21). Je nach Informationsquelle wird dabei zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Informationsquellen unterschieden (vgl. Kern 1989, Sp. 810). Im Kontext der vorliegenden Systematisierung soll dabei vor allem darauf fokussiert werden, ob das auslagernde Unternehmen (unternehmensinterne Informationsquelle) oder der externe Dienstleister (unternehmensexterne Informationsquelle) für die Erbringung der jeweiligen Information verantwortlich ist. Die Bestimmung des Verantwortungsbereichs der beiden Parteien muss im Vorfeld eines Outsourcing-Vorhabens im Detail geklärt werden.



Abbildung 18: Systematisierung der Informationsbedarfe des initialen Brainstormings

Quelle: eigene

Auch bei der Dimension „Adressat“ wird zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Nutzern unterschieden (vgl. z.B. Sandt 2004, S. 12f). Unternehmensexterne Adressaten sollen im Rahmen der vorliegenden Betrachtung insbesondere der externe Dienstleister sein, während die unternehmensinternen Adressaten alle Mitarbeiter des auslagernden Unternehmens umfassen. Diese können weiterhin in Management und Nicht-Management unterschieden werden.

In der Dimension „Bezugsobjekt“ kann grundsätzlich zwischen dem Gesamtunternehmen und betrieblichen Teilbereichen unterschieden werden (vgl. Weber 2004, S. 243). Auch bei den Bezugsobjekten der vorliegenden Informationsbedarfe im Kontext eines Outsourcing-Vorhabens ist eine Unterscheidung zwischen dem Gesamtunternehmen und der auszulagernden Unternehmensfunktion als betrieblichem Teilbereich sinnvoll, da diese die beiden wesentlichen Bezugspunkte der Informationsbedarfe repräsentieren.

Die fünfte und letzte Dimension der vorliegenden Klassifizierung, die „Funktion“ der Informationsbedarfe, unterscheidet im Allgemeinen zwischen Informations- und Steuerungsinstrumenten (vgl. Küpper 1997, S. 320ff). Auch in der vorliegenden Systematisierung sollen diese beiden Ausprägungen aufgegriffen und auf die Informationsbedarfe im Rahmen eines Outsourcing-Projektes angewendet werden.

In den nachfolgenden fünf Kapiteln wird die Verteilung der in der Delphi-Studie ermittelten Informationsbedarfe auf die jeweiligen Ausprägungen der fünf Dimensionen entwickelt. Die 49 Informationsbedarfe wurden bereits bei ihrer Darstellung in Kapitel 3.3.1 inhaltlich gruppiert und mit entsprechenden, den Inhalt der Gruppe wiedergebenden Überschriften versehen (vgl. hierzu auch Abbildungen 9, 10 und 11). Da die einzelnen Informationsbedarfe innerhalb einer Gruppe inhaltlich sehr eng miteinander verbunden sind, werden die Informationsbedarfe zur weiteren Systematisierung zu diesen Gruppen zusammengefasst und als Gruppe den verschiedenen Ausprägungen der fünf Dimensionen gegenübergestellt. Müssen einzelne Informationsbedarfe allerdings anders als der Rest ihrer Gruppe eingeordnet werden, so wird dies natürlich explizit erwähnt und gesondert aufgeführt. Außerdem werden stets die entsprechenden Nummern der einzelnen Informationsbedarfe (vgl. auch hierzu

Abbildungen 9, 10 und 11) innerhalb einer Gruppe angegeben, um im Rahmen der Systematisierung keine wertvollen Details zu verlieren.

3.4.1.1 Zeitbezug

Eine weitergehende Systematisierung der im Rahmen der Delphi-Studie ermittelten Informationsbedarfe in Bezug auf die drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4) zeigt, dass viele der 49 Informationsbedarfe nicht nur innerhalb einer einzelnen Phase benötigt werden, sondern über zwei oder alle drei Phasen hinweg von Bedeutung sind. Abbildung 19 zeigt diese Systematisierung im Überblick:

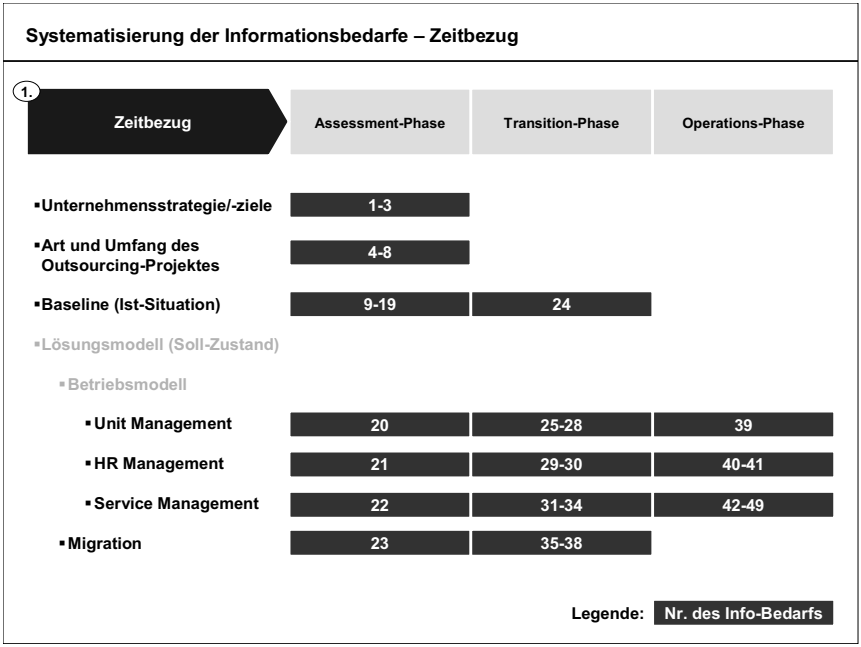


Abbildung 19: Systematisierung der Informationsbedarfe – Zeitbezug

Quelle: eigene

Die Informationsbedarfe zu Strategie und Zielen der Unternehmensführung (Nr. 1-3) und zu Art und Umfang des Outsourcing-Projektes (Nr. 4-8) beziehen sich lediglich auf die Assessment-Phase. Die Informationen sind insbesondere zu Beginn eines Outsourcing-Vorhabens von Bedeutung, um die damit verfolgten Ziele und eine genaue Abgrenzung der auszulagernden Unternehmensfunktion bestimmen zu können. Diese Basisinformationen stellen auch die Treiber für alle nachfolgenden Informationsbedarfe dar.

Die Informationsbedarfe Nr. 9-19 zur Bestimmung der Parameter der Ist-Situation (sogenannte Baseline) werden ebenfalls in der Assessment-Phase benötigt, um die Ausgangssituation des Outsourcing-Projektes bestimmen und quantifizieren zu können und um valide Vergleichswerte für die später im Soll-Zustand erreichten Parameter zu erzeugen. Darüber hinaus spielen diese Informationsbedarfe aber auch in der Transition-Phase eine wichtige Rolle (Nr. 24), da im Laufe der Überführung der auszulagernden Services weitere Interessante Informationen und Details bekannt werden, die die in der Assessment-Phase festgelegte Baseline entweder ergänzen oder verändern können.

Der Soll-Zustand (sogenanntes Lösungsmodell) setzt sich aus dem Betriebsmodell und der Migration der auszulagernden Services zusammen. Die Informationsbedarfe zur Migration erstrecken sich über die Assessment- und die Transition-Phase. Während in der Assessment-Phase Informationen zur Definition und Planung der Migration von Bedeutung sind (Nr. 23), werden in der Transition-Phase Informationen benötigt, die mit der tatsächlichen Überführung der auszulagernden Unternehmensfunktion im Zusammenhang stehen (Nr. 35-38). Die Informationsbedarfe des Betriebsmodells müssen hingegen alle drei Phasen des Outsourcing-Lifecycles abdecken. Unit-Management, HR-Management und Service-Management werden in der Assessment-Phase definiert (Nr. 20, 21, und 22), in der Transition-Phase aufgebaut (Nr. 25-28, 29-30 und 31-24) und schließlich in der Operations-Phase betrieben (Nr. 39, 40-41 und 42-49). Die Informationsbedarfe in den einzelnen Phasen sind folglich eng miteinander verbunden.

3.4.1.2 Informationsbasis

Nähert man sich einer Klassifizierung der Informationsbedarfe in Bezug auf deren Informationsbasis, so müssen die einzelnen Informationsbedarfe in Abhängigkeit der Verantwortung der beiden Parteien (auszulagerndes Unternehmens und externer Dienstleiser) für die Erbringung der benötigten Informationen auf die beiden Ausprägungen dieser Dimension (unternehmensintern und unternehmensextern) verteilt werden. Dabei ergibt sich folgendes Bild (siehe auch Abbildung 20):

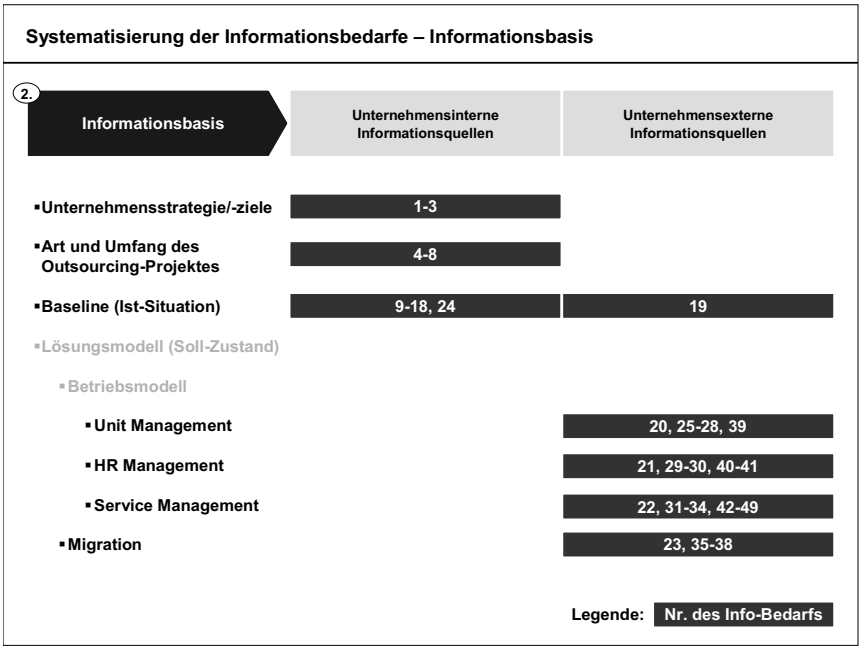


Abbildung 20: Systematisierung der Informationsbedarfe – Informationsbasis

Quelle: eigene

Die Informationsbedarfe zu Strategie und Zielen der Unternehmensführung (Nr. 1-3) und zu Art und Umfang des Outsourcing-Projektes (Nr. 4-8) müssen vom auslagernden Unter-

nehmen, also unternehmensintern geliefert werden. Nur das Unternehmen selbst kann eine Aussage zu seinen strategischen Zielen und zu seinem konkreten Outsourcing-Vorhaben machen. Der externe Dienstleister kann zwar insbesondere bei der Abgrenzung der auszulagernden Unternehmensfunktion beratend agieren, die entsprechenden unternehmensbezogenen Informationen zu den einzelnen Teilbereichen müssen allerdings vom auslagernden Unternehmen selbst erbracht werden.

Die Informationsbedarfe Nr. 9-18 zur Bestimmung der Parameter der Ist-Situation (sogenannte Baseline), sowie deren Ergänzung und Validierung (Nr. 24) müssen ebenfalls vom auslagernden Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Zwar kann auch hier der externe Dienstleister unterstützend tätig werden, indem er strukturierte Erhebungstechniken zur Verfügung stellt. Die unternehmensspezifischen Informationen können allerdings nur vom Unternehmen selbst geliefert werden. Eine Ausnahme stellen hierbei Benchmarks, Marktpreise, sowie Erfahrungs- und Schätzwerte (Nr. 19) dar. Diese sollte vor allem der externe Dienstleister als erfahrener Outsourcing-Experte mit Marktwissen aus vielen ähnlichen Projekten einbringen.

Sämtliche Informationsbedarfe des Soll-Zustandes (sogenanntes Lösungsmodell), der sich aus dem Betriebsmodell und der Migration der auszulagernden Services zusammensetzt, sind ebenfalls im Verantwortungsbereich des externen Dienstleisters. Nur dieser kann aufgrund seines Expertenwissens die benötigten Informationen zu Planung (Nr. 20, 21 und 22), Aufbau (Nr. 25-28, 29-30 und 31-34) und Betrieb (Nr. 39, 40-41 und 42-49) des Lösungsmodells liefern, und die für Planung und Umsetzung der Migration erforderlichen Informationen (Nr. 23 und 35-38) zur Verfügung stellen. Lösungsmodell und Migration werden zwar in enger Abstimmung mit dem auslagernden Unternehmen entwickelt und letztlich auch von diesem entschieden, die für die Entwicklung benötigten Ideen und Informationen muss aber der externe Dienstleister liefern.

3.4.1.3 Adressat

Da der Adressat das direkte Gegenstück zur Informationsquelle darstellt, könnte man hier eine im Vergleich zu Kapitel 3.4.1.2 genau spiegelverkehrte Verteilung der 49 Informationsbedarfe auf die beiden Ausprägungen erwarten. Wie aus den nachfolgenden Ausführungen ersichtlich, kann dies allerdings nicht in vollem Umfang übernommen werden. Abbildung 21 zeigt die Verteilung der Informationsbedarfe im Überblick:

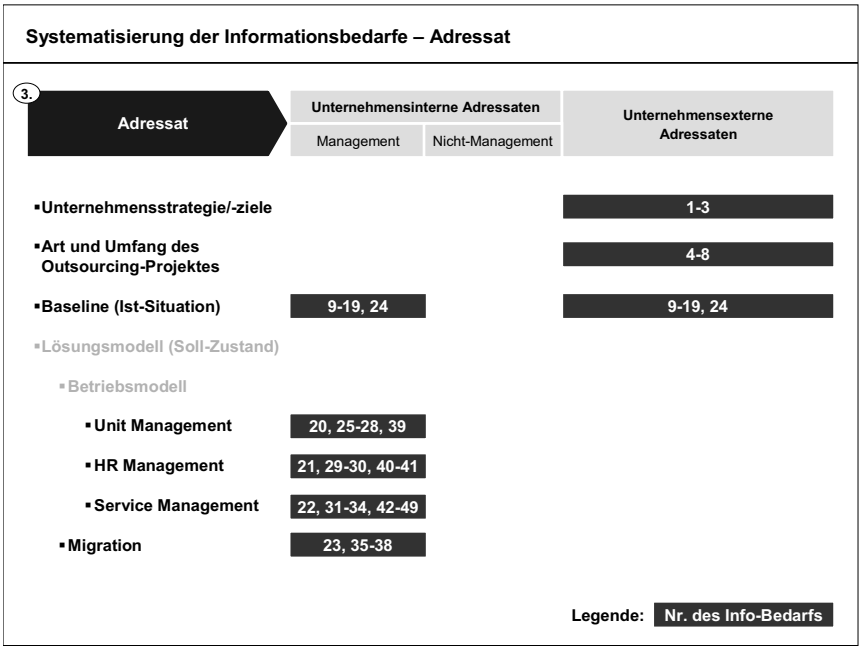


Abbildung 21: Systematisierung der Informationsbedarfe – Adressat
Quelle: eigene

Adressat der Informationsbedarfe zu Strategie und Zielen der Unternehmensführung (Nr. 1-3), sowie zu Art und Umfang des Outsourcing-Projektes (Nr. 4-8) ist vor allem der externe Dienstleister. Er muss zunächst einmal die strategischen Ziele und das genaue Outsourcing-

Vorhaben des auslagernden Unternehmens verstehen und hierzu die damit verbunden unternehmensspezifischen Informationen erhalten.

Die Informationsbedarfe Nr. 9-19 zur Bestimmung der Parameter der Ist-Situation (sogenannte Baseline), sowie deren Ergänzung und Validierung (Nr. 24) haben hingegen unternehmensinterne und -externe Adressaten. Auf der einen Seite benötigt das Management einen detaillierten Überblick über die Ausgangsituation des Outsourcing-Vorhabens, der im Unternehmen normalerweise nicht vorliegt und erhoben werden muss, und auf der anderen Seite stellen diese Informationen für den externen Dienstleister eine essentielle Voraussetzung für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens und für die Überlegungen zur Entwicklung des Lösungsmodells und der entsprechenden Migration dar.

Adressat der Informationsbedarfe des Soll-Zustandes (sogenanntes Lösungsmodell), der sich aus dem Betriebsmodell und der Migration der auszulagernden Services zusammensetzt, ist vor allem das Management des auslagernden Unternehmens. Die mit dem vom externen Dienstleister entwickelten Lösungsmodell verbundenen Informationen zu Planung (Nr. 20, 21 und 22), Aufbau (Nr. 25-28, 29-30 und 31-34) und Betrieb (Nr. 39, 40-41 und 42-49) des Unit-, HR- und Service-Managements dienen der Unternehmensführung als Entscheidungsgrundlage für die Durchführung und Steuerung des Outsourcing-Projektes. Dabei werden im Detail sicherlich auch unternehmensinterne Fachexperten (Nicht-Management) konsultiert, die Entscheidungen fällt aber letztendlich die Unternehmensführung auf Basis dieser Informationen. Auch die mit der Planung und Umsetzung der Migration verbundenen Informationen (Nr. 23 und 35-38) werden dementsprechend von der Unternehmensführung zur Fundierung ihrer Entscheidungen benötigt.

3.4.1.4 Bezugsobjekt

Die Klassifizierung der im Rahmen der Delphi-Studie ermittelten Informationsbedarfe hinsichtlich ihres Bezugsobjektes erfordert eine Zuordnung der Informationsbedarfe auf die beiden Ausprägungen „Gesamtunternehmen“ und „auszulagernde Unternehmensfunktion“ als

relevanter betrieblicher Teilbereich. Abbildung 22 zeigt die Ergebnisse dieser Unterscheidung im Überblick:

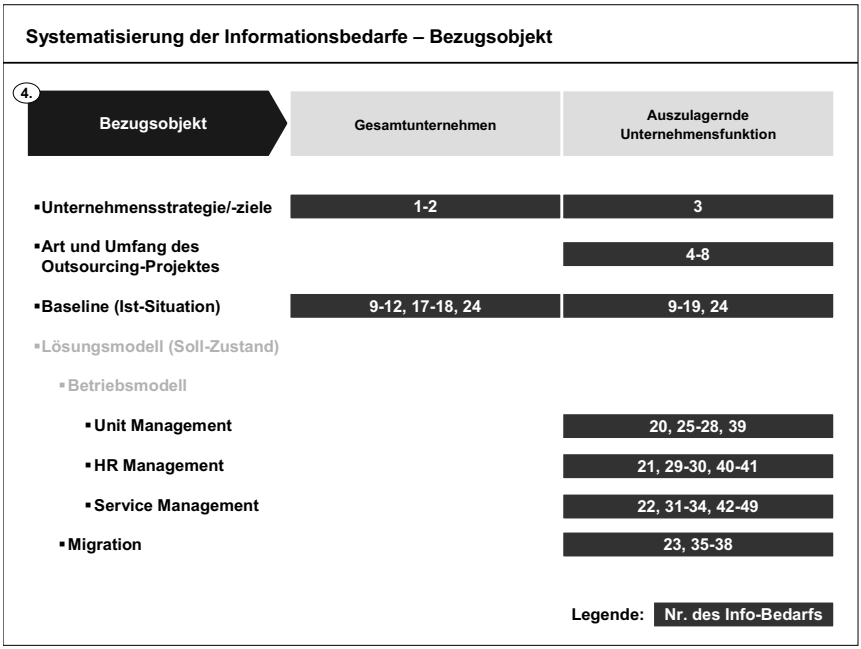


Abbildung 22: Systematisierung der Informationsbedarfe – Bezugsobjekt
Quelle: eigene

Bei den Informationsbedarfen zu Strategie und Zielen der Unternehmensführung muss zunächst weiter differenziert werden. Während sich die aktuelle Situation des Unternehmens und dessen Strategie und Zielsetzung (Nr. 1-2) in erster Linie auf das Gesamtunternehmen beziehen, sind Strategie und Zielsetzung des Outsourcing-Vorhabens (Nr. 3) direkt mit der auszulagernden Unternehmensfunktion verbunden. Informationsbedarfe bezüglich Art und Umfang des Outsourcing-Projektes (Nr. 4-8) stehen ebenfalls in unmittelbarem Zusammenhang zur auszulagernden Unternehmensfunktion.

Eine Analyse der Informationsbedarfe Nr. 9-19 zur Bestimmung der Parameter der Ist-Situation (sogenannte Baseline), sowie deren Ergänzung und Validierung (Nr. 24) zeigt zunächst, dass diese stets die auszulagernde Unternehmensfunktion als Bezugsobjekt haben. Die Baseline ist natürlich in erster Linie direkt auf die auszulagernde Unternehmensfunktion zu beziehen. Darüber hinaus müssen aber auch einige dieser Informationsbedarfe in Bezug zum Gesamtunternehmen betrachtet werden: So beziehen sich die Informationsbedarfe zu Organisation (Nr. 9), Prozessen (Nr. 10), IT-Landschaft (Nr. 11) und Führungsmodell (Nr. 12) auch auf das Gesamtunternehmen, genauso wie arbeitsrechtliche und fiskalische Rahmenbedingungen (Nr. 17) und das Risikomanagement (Nr. 18). Diese Informationen können nicht nur ausschließlich auf die auszulagernde Unternehmensfunktion bezogen werden, sondern müssen stets auch im Kontext des Gesamtunternehmens betrachtet werden, um Verbindungen und Interaktionen mit anderen betrieblichen Teilbereichen zu berücksichtigen. Natürlich müssen diese Informationsbedarfe auch bei ihrer späteren Ergänzung und Validierung (Nr. 24) entsprechend behandelt werden.

Bezugsobjekt der Informationsbedarfe des Soll-Zustand (sogenanntes Lösungsmodell), der sich aus dem Betriebsmodell und der Migration der auszulagernden Services zusammensetzt, ist die auszulagernde Unternehmensfunktion. Zwar dürfen auch hier Verbindungen und Interaktionen mit anderen betrieblichen Teilbereichen nicht vernachlässigt werden, die Schnittstellen werden aber bei Planung (Nr. 20, 21 und 22), Aufbau (Nr. 25-28, 29-30 und 31-34) und Betrieb (Nr. 39, 40-41 und 42-49) des Lösungsmodells als gegebene Rahmenbedingungen aus Sicht der auszulagernden Unternehmensfunktion definiert, und bleiben somit im Fokus der beiden Parteien. Gleiches gilt für die zur Planung und Umsetzung der Migration erforderlichen Informationen (Nr. 23 und 35-38), die die Überführung der auszulagernden Services in die neue Lieferorganisation beinhalten.

3.4.1.5 Funktion

Systematisiert man die in der Delphi-Studie ermittelten Informationsbedarfe abschließend bezüglich ihrer Funktion, so muss im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens zwischen

Informations- und Steuerungsinstrumenten unterschieden werden. Abbildung 23 zeigt die Allokation der 49 Informationsbedarfe auf diese beiden Ausprägungen im Überblick:

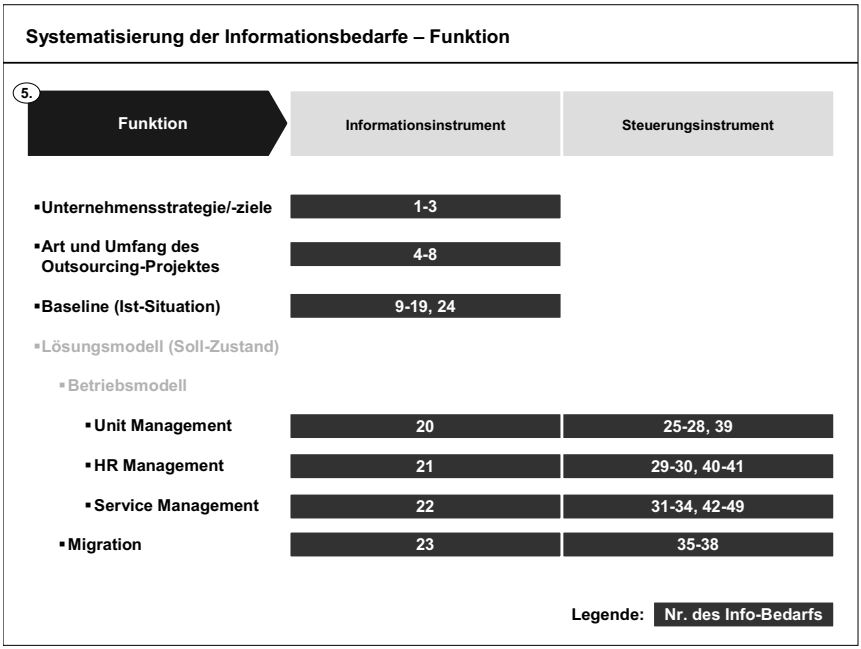


Abbildung 23: Systematisierung der Informationsbedarfe – Funktion
Quelle: eigene

Die Informationsbedarfe zu Strategie und Zielen der Unternehmensführung (Nr. 1-3) und zu Art und Umfang des Outsourcing-Projektes (Nr. 4-8) dienen dem externen Dienstleister vor allem als Informationsinstrument. Wie bereits in Kapitel 3.4.1.3 erwähnt, muss der Outsourcing-Dienstleister zunächst einmal die strategischen Ziele und die genaue Abgrenzung des Outsourcing-Vorhaben verstehen. Somit handelt es sich hierbei um ein Informationsinstrument.

Die Informationsbedarfe Nr. 9-19 zur Bestimmung der Parameter der Ist-Situation (sogenannte Baseline), sowie deren Ergänzung und Validierung (Nr. 24) können ebenfalls als Informationsinstrument klassifiziert werden. Sie dienen beiden Seiten zum Aufbau eines detaillierten Verständnisses der Ausgangssituation und haben daher rein informativen Charakter.

Der Soll-Zustand (sogenanntes Lösungsmodell) setzt sich aus dem Betriebsmodell und der Migration der auszulagernden Services zusammen. Die damit verbunden Informationsbedarfe dienen sowohl als Informations- als auch als Steuerungsinstrument. Während die Informationsbedarfe für die Planung des Betriebsmodells (Nr. 20, 21 und 22) und der Migration (Nr. 23) primär informativen Charakter für seinen Adressaten (die Unternehmensführung) hat, und dabei als Entscheidungsgrundlage für die Durchführung des Outsourcing-Projektes dient, sind die Informationsbedarfe zum Aufbau (Nr. 25-28, 29-30 und 31-34) und Betrieb (Nr. 39, 40-41 und 42-49) des Lösungsmodells, sowie zur Umsetzung der Migration (Nr. 35-38) als Steuerungsinstrument einzuordnen. Unit-, HR- und Service Management richten sich ebenso wie die Informationsbedarfe zur Durchführung der Migration ganz gezielt auf die Steuerung des Outsourcing-Projektes im Allgemeinen und des externen Dienstleister im Speziellen.

3.4.2 Priorisierung der Informationsbedarfe

Ein Vergleich der beiden statistischen Auswertungen in Kapitel 3.3.2 zeigt, dass die Experten sowohl bei ihrer Beurteilung mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5 (Frage 1), als auch bei der Vergabe von Rängen (Frage 2), sehr ähnliche Bewertungen für die wichtigsten Informationsbedarfe vorgenommen haben. Die zweite Frage hat somit die Ergebnisse bestätigt und methodisch abgesichert.

Innerhalb der Top 5 befinden sich in den Ergebnissen aus beiden Fragen vier gleiche Informationsbedarfe. Dabei fällt insbesondere das Thema „Service Reporting“ auf, das im Rahmen der Operations-Phase einen 1. Platz (Ränge) und einen 2. Platz (Skala) belegt, und damit in Summe als am Wichtigsten bewertet wurde. Unterstrichen wird diese Platzierung durch einen 2. Platz (Ränge) des „Service Reporting“ in der Transition-Phase. Da das

Reporting in der Transition-Phase entwickelt und implementiert, und dann in der Operations-Phase betrieben wird, hängen diese beiden Bedarfe unmittelbar zusammen.

Außerdem sind noch das „Change Request- und Vertragsmanagement“ in der Operations-Phase mit einem 2. und einem 3. Platz, die „Qualitätskontrolle“ in der Operations-Phase mit einem 1. und einem 5. Platz, sowie die „Ziele des Outsourcing-Vorhabens“ aus der Assessment-Phase mit einem 4. und einem 5. Platz zu nennen, die ebenfalls zweimal unter die Top 5 gelangten.

3.5 Zwischenfazit

Die in diesem Kapitel vorgestellte Delphi-Studie über die Informationsbedarfe des Outsourcings, die Instrumente zur Deckung dieser Informationsbedarfe und die Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters hat über drei Befragungsrunden hinweg die Meinung von Outsourcing-Experten einer der weltweit führenden Unternehmensberatungen im Bereich Outsourcing berücksichtigt. Dabei wurde das Ziel verfolgt, ein bisher wenig berücksichtigtes Forschungsfeld zu öffnen, erste Ergebnisse zu dokumentieren und darüber hinaus eine Basis für weitere vertiefende Forschungsaktivitäten zu schaffen.

Die Vorgehensweise der Delphi-Studie hat sich insgesamt als valide erwiesen. In einer Delphi-Studie kann die Konstruktvalidität durch das Design der Forschung abgesichert werden. Vor allem ist diese aber durch den mehrfachen Kontakt mit den Teilnehmern im Vergleich zu alternativen Erhebungsmethoden erheblich besser gewährleistet (vgl. auch Kapitel 3.1.3, 3.1.4 und 3.2.3). Darüber hinaus wurde im Rahmen der Delphi-Studie auch auf die externe Validität der Ergebnisse geachtet, indem die Auswahl der Experten unter der Zielsetzung repräsentativer Ergebnisse vorgenommen wurde (vgl. auch Kapitel 3.2.2). Die detaillierte Dokumentation der Vorgehensweise ermöglicht eine Wiederholung der Studie zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt und gewährleistet damit auch die Reliabilität der Ergebnisse.

Bei dem Versuch einer weitergehenden Systematisierung der Informationsbedarfe wurden fünf verschiedene Dimensionen identifiziert, anhand derer die Informationsbedarfe eines Outsourcing-Vorhabens klassifiziert werden können:

- Zeitbezug (Assessment-, Transition- und Operations-Phase),
- Informationsbasis (unternehmensinterne und -externe Informationsquellen),
- Adressat (unternehmensinterne und -externe Adressaten),
- Bezugsobjekt (Gesamtunternehmen und auszulagernde Unternehmensfunktion,
- Funktion (Informations- und Steuerungsinstrument).

Im Rahmen der quantitativen Bewertung der Informationsbedarfe des Outsourcings wurde das Thema „Service Reporting“ insgesamt am höchsten priorisiert (vgl. auch Kapitel 3.4.2). Aufgabe weiterer Forschungsaktivitäten sollte es daher sein, die als besonders wichtig eingestuften Informationsbedarfe zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters, und dabei insbesondere das „Service Reporting“, theoretisch wie praktisch näher zu beleuchten. Deshalb wird auch die vorliegende Arbeit im Folgenden auf das Thema „Service Reporting“ fokussieren und dieses näher untersuchen. Unter Rückgriff auf die in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Grundlagen des Controllings und des Balanced Scorecard Konzepts werden dazu die Ausprägungen des „Service Reportings“ in der Praxis im Rahmen einer Mehrfach-Fallstudienanalyse erörtert (siehe Kapitel 4).

4 Fallstudienanalyse: Service Reporting in vier Fällen

Die Ausprägungen des „Service Reportings“ in der Praxis sollen in diesem Kapitel näher untersucht werden. Hierzu werden die in Kapitel 2.2 auf Basis der Balanced Scorecard erarbeiteten Analyseraster herangezogen, um die in der Praxis beobachteten Instrumente zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters zu analysieren. Im Folgenden wird zunächst die Methode der Fallstudienanalyse erläutert und ihre Auswahl begründet. Darüber hinaus wird die Vorgehensweise bei der Fallstudienanalyse dargestellt. Im Anschluss daran werden vier ausgewählte Fallstudien ausführlich erörtert. Die Fallstudienanalyse endet mit einem Quervergleich der Fallstudien (sogenannte „Cross-Case Analysis“), aus dem die finalen Ergebnisse der Fallstudienanalyse abgeleitet werden.

4.1 Erläuterung und Begründung der Untersuchungsmethode

Nachfolgend wird die Fallstudienforschung erläutert und die Anwendung dieser Untersuchungsmethode im Rahmen der vorliegenden Arbeit begründet. Hierzu werden zunächst eine Begriffsdefinition der Fallstudie, sowie eine Übersicht über die allgemein mit Fallstudien verfolgten Forschungszwecke gegeben. Darüber hinaus wird eine Einordnung und Abgrenzung der Fallstudie als Forschungsdesign der Sozialwissenschaften vorgenommen. Im Anschluss daran erfolgt eine Darstellung der häufig mit der Fallstudienforschung in Verbindung gebrachten Kritik, sowie von Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität einer Fallstudienanalyse. Zudem wird der Forschungsprozess in der Fallstudienforschung skizziert. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird dann abschließend die Auswahl der Fallstudie als geeignetes Forschungsdesign für die vorliegende Arbeit begründet.

4.1.1 Begriffsdefinition

„A case study is an empirical enquiry that (1) investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when (2) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin 2003, S. 13). Fallstudien werden also als Forschungs-

methode verwendet, wenn Kontextfaktoren in Betracht gezogen werden sollen, die gleichzeitig den Umfang einer Analyse begrenzen (vgl. z.B. Seuring 2005, S. 238 oder Voss et al. 2002, S. 197). Dies erlaubt detaillierte Einsichten in neu entstehende Forschungsfelder (vgl. Meredith 1993, S. 3f) und ermöglicht dabei ein grundlegendes Verständnis von unscharfen und ungeordneten Sachverhalten (vgl. Swamidass 1991, S. 793f). Die Stärke der Fallstudienforschung liegt in ihrer Fähigkeit, konzeptionelle Entwicklungen zu erfassen (vgl. Meredith 1993, S. 4), ohne dabei gleich breite Theorien vorzuschlagen (vgl. Wacker 1998, S. 359f).

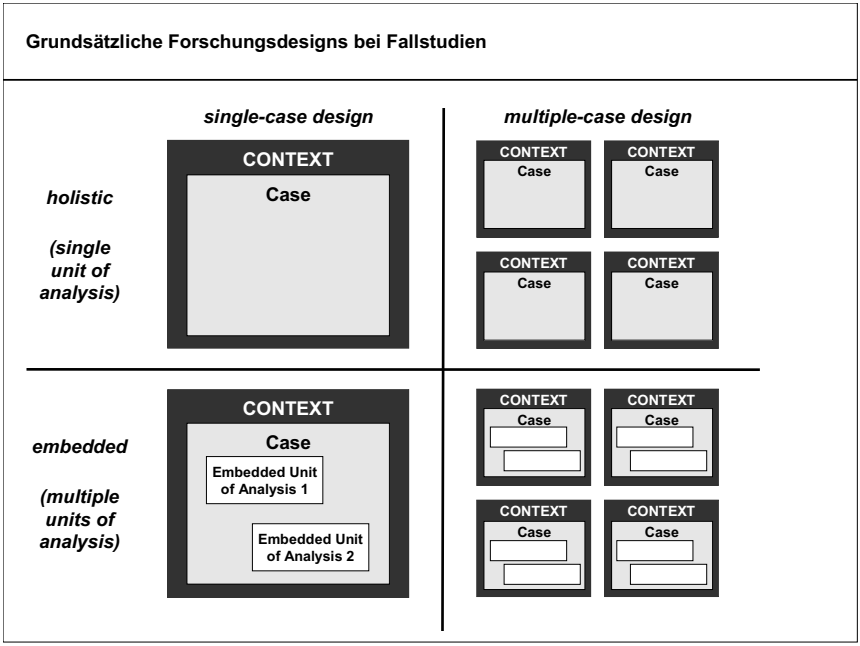


Abbildung 24: Grundsätzliche Forschungsdesigns bei Fallstudien
Quelle: Yin 2003, S. 40

Yin (2003) unterscheidet bei den Forschungsdesigns von Fallstudien zwischen einem oder mehreren Fällen („single-case design“ vs. „multi-case designs“), sowie zwischen einer und

mehrerer Untersuchungseinheiten („single unit of analysis“ vs. „multiple units of analysis“), wobei er ein Design mit nur einer Untersuchungseinheit auch als holistisch („holistic“) bezeichnet, während Designs mit mehreren Untersuchungseinheiten auch eingebettet („embedded“) genannt werden (vgl. Yin 2003, S. 39). Abbildung 24 verdeutlicht diese Differenzierung.

In der Literatur wird eine auf einem „multi-case design“ basierende Beweisführung als zwingender, und solche Fallstudien als robuster betrachtet (vgl. z.B. Yin 2003, S. 46), auch wenn die Forschung von organisationsübergreifenden Phänomenen nach wie vor von „single-case designs“ dominiert wird (vgl. Seuring 2008, S. 132f). Bei der Wahl des Forschungsdesigns sind daher grundsätzlich „multi-case designs“ gegenüber „single-case designs“ zu präferieren (vgl. Yin 2003, S. 53; Eisenhardt 1989, S. 536f). Allerdings gibt es bestimmte Umstände, unter denen auch ein einzelner Fall („single-case design“) als adäquates Forschungsdesign angesehen wird (vgl. Yin 2003, S. 39ff):

- wenn der Fall einen entscheidenden Fall darstellt, der die Aussagen einer bereits existierenden und gut formulierten Theorie (mit klaren Vorschlägen und definierten Rahmenbedingungen) testet („critical case“);
- wenn es sich um einen extremen oder einzigartigen Fall handelt, der so selten ist, dass sich eine Untersuchung und Analyse lohnen („extreme or unique case“);
- wenn ein repräsentativer oder typischer Fall vorliegt, der als Beispiel für eine ganze Gruppe von Fällen stehen kann („representative or typical case“);
- wenn es sich um einen Fall handelt, bei dem der Forscher ein Phänomen untersuchen kann, das für die wissenschaftliche Forschung bislang noch nicht zugänglich war (“revelatory case“);
- wenn ein und derselbe Fall mehrmals im Zeitablauf untersucht wird, um dabei Veränderungen aufzuzeigen („longitudinal case“).

Bei einem Forschungsdesign mit mehreren Fällen („multi-case design“) sollte jeder einzelne Fall einen bestimmten Zweck verfolgen. Ein solches Forschungsdesign nutzt – vergleichbar mit einem Ansatz, der mehrere Experimente beinhaltet – eine Replikationslogik („replication logic“). Diese darf nicht mit der bei Fragebogendesigns verwendeten und methodisch

grundlegend verschiedenen Stichprobenlogik („sampling logic“) verwechselt werden. Bei der Replikationslogik wird versucht, ein aus einem Fall abgeleitetes Ergebnis mit weiteren Fällen zu bestätigen. Dies erfolgt entweder durch ein Replizieren des ersten Ergebnisses, d.h. das Ergebnis des ersten Falls wird durch die Ergebnisse der ihm folgenden Fälle bestätigt („literal replication“), oder aber auch durch ein vom ersten Fall abweichendes Ergebnis, falls diese Abweichung aus vorhersehbaren Gründen (z.B. andere Rahmenbedingungen) resultiert („theoretical replication“).

Eine zentrale Rolle nimmt dabei das theoretische Gerüst ein, auf dem die gesamte Untersuchung basiert (vgl. Yin 2003, S. 47f). Nach Eisenhardt (1989) sollte ein „multi-case design“ zwischen vier und sieben Fälle umfassen, um valide empirische Ergebnisse zur Theoriebildung zu erzeugen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 545). Im Gegensatz zur Replikationslogik steht die bei Fragebogendesigns verwendete Stichprobenlogik. Hierbei wird aus einer sogenannten Grundgesamtheit aus potentiellen Probanden mithilfe eines statistischen Verfahrens eine Stichprobe ausgewählt, die dann befragt werden soll. Die aus der Stichprobenbefragung gewonnenen Daten sollen die Grundgesamtheit repräsentieren, wobei sogenannte Konfidenzintervalle angegeben werden, innerhalb derer die Übertragung auf die Grundgesamtheit angenommen werden darf (vgl. Yin 2003, S. 48).

Neben der Anzahl der betrachteten Fälle stellen Art und Anzahl der Untersuchungseinheiten („unit of analysis“) ein weiteres Differenzierungskriterium dar (vgl. Yin 2003, S. 42f). Innerhalb eines Falles kann es sowohl einen („single unit of analysis“), als auch mehrere („multiple units of analysis“) Untersuchungsgegenstände geben. Wird ein Fall z.B. durch ein großes Transformationsprogramm repräsentiert, so kann entweder das Programm selbst Untersuchungseinheit der Fallstudie sein („single unit of analysis“), oder aber einzelne Projekte innerhalb des Programms stellen die Untersuchungseinheiten dar („multiple units of analysis“). Bei ersterem spricht man von einem holistischen Fallstudiendesign („holistic case study“) mit einer Untersuchungseinheit („single unit of analysis“), während letzteres eine eingebettete Fallstudie („embedded case study“) mit mehreren Untersuchungseinheiten („multiple units of analysis“) darstellt.

Bei dieser Differenzierung haben beide Forschungsdesigns sowohl Vor- als auch Nachteile: Das holistische Design ist vorteilhaft, wenn sich keine logischen Untereinheiten identifizieren lassen, oder wenn die zugrunde liegende Theorie selbst auch von holistischer Natur ist. Problematisch ist dieser Ansatz dagegen, wenn die Untersuchung ausschließlich auf einem abstrakten Level durchgeführt wird und dabei klare Daten und Maßnahmen vermissen lässt. Aber auch beim eingebetteten Design können Schwierigkeiten auftreten: So kann es passieren, dass die Untersuchung sehr detailliert auf einzelne Untereinheiten eingeht und dabei vergisst, zum eigentlichen Gegenstand der Fallstudie, der übergeordneten Untersuchungseinheit, zurückzukehren (vgl. Yin 2003, S. 45).

4.1.2 Forschungszwecke von Fallstudien

Fallstudien können für verschiedene Forschungszwecken heran gezogen werden. In Anlehnung an die Phasen des Forschungszyklus („description, explanation and testing“; vgl. hierzu Meredith 1993) unterscheidet Yin (2003) dabei drei Arten (vgl. Yin 2003, S. 3f): explorative, deskriptive und explanative Fallstudien. Eine explorative Untersuchung zielt darauf ab, Forschungsfragen und Hypothesen für nachfolgende Untersuchungen (die nicht notwendigerweise Fallstudien sein müssen) zu entwickeln oder die Machbarkeit einer gewünschten Forschungskonzeption zu ermitteln. Eine deskriptive Studie hingegen liefert die umfassende Beschreibung eines Phänomens innerhalb seines Kontexts. Und eine explanative Studie enthält schließlich Daten über Ursache-Wirkungszusammenhänge, die erklären, wie bestimmte Ereignisse zustande kommen, und welche Ursachen dazu führen.

Stuart et al. (2002) fügen noch eine weitere Phase hinzu. In der Phase der Theorievalidierung, -erweiterung und -verfeinerung sollen Fallstudien die Grenzen vorgeschlagener Kausalmodelle erforschen. In dieser Phase werden (Ursache-Wirkungs-)Beziehungen unter Einsatz der Triangulation (Verwendung multipler Beweisquellen) noch genauer untersucht, um eine bestehende Theorie zu verfeinern und zu erweitern (vgl. Stuart et al. 2002, S. 422f; in Anlehnung an Handfield und Melynk 1998). Auch Voss et al. (2002) führen diese vier Phasen an (vgl. Voss et al. 2002, S. 98). Unabhängig von der jeweiligen Phase erlauben Fallstudien tiefe Einblicke in (aufstrebende) Forschungsfelder und ermöglichen dadurch ein besseres

Verständnis über bislang unscharfe Zusammenhänge (vgl. Stuart et al. 2002, S. 423; vgl. auch Meredith 1993, S. 3ff).

Darüber hinaus können in Abhängigkeit von den in Kapitel 4.1.1 genannten Umständen, die die Verwendung eines „single-case designs“ rechtfertigen, folgende Forschungszwecke abgeleitet werden:

- Entwicklung neuer Theorien,
- Anpassung und Konzentration zukünftiger Untersuchungen auf einem gesamten Forschungsfeld,
- Dokumentation der Ausprägung seltener Fälle,
- Erfassung der Rahmenbedingungen und Konditionen typischer Fälle zur Entwicklung und Ableitung „des“ durchschnittlichen Falls,
- Untersuchung der Veränderung eines Phänomens im Zeitablauf.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Fallstudien insbesondere dann eingesetzt werden sollten, wenn entweder noch keine umfassende Theorie existiert, wenn nicht sichergestellt ist, dass eine vorhandene Theorie anwendbar ist, wenn bereits eine Theorie existiert, aber ein unterschiedlicher Kontext vorliegt, oder wenn die Ursache-Wirkungsbeziehungen zweifelhaft sind oder mit einer Zeitverzögerung auftreten. Darüber hinaus können Fallstudien auch noch weitere Rollen in der Forschung einnehmen, wie z.B. die Förderung des Verständnisses hinsichtlich eines Forschungsgegenstand (vgl. Stuart et al. 2002, S. 423).

4.1.3 Einordnung der Fallstudie als Forschungsdesign der Sozialwissenschaften

In der wissenschaftlichen Literatur werden fünf wesentliche Forschungsdesigns für die Forschungsaktivitäten in den Sozialwissenschaften genannt: Experimente, Befragungen, Archiv-Analysen, Vergangenheitsanalysen und Fallstudien (vgl. z.B. Yin 2003. S.1). Jedes der fünf Forschungsdesign wählt einen unterschiedlichen Ansatz zur Sammlung und Analyse von Daten und folgt seiner eigenen Logik, um bestimmte Sachverhalte empirisch zu belegen. Darüber hinaus weist jedes Design spezifische Vor- und Nachteile auf. Für die Auswahl eines

geeigneten Forschungsdesign müssen diese Unterschiede zunächst verstanden und aufgearbeitet werden (vgl. Yin 2003, S. 3).

Entgegen eines unter Wissenschaftlern nach wie vor verbreitenden Missverständnisses, dass das Forschungsdesign von der Phase abhängig ist, in der sich eine Untersuchung gerade befindet (explorative, deskriptive und explanative Phase), wobei Fallstudien angeblich nur für die explorative Phase, Befragungen und Vergangenheitsanalysen vor allem für die deskriptive Phase und Experimente insbesondere für die explanative Phase geeignet sind, stellt Yin (1981a) fest, dass jedes Forschungsdesign grundsätzlich auch für jede Phase einer Untersuchung herangezogen werden kann (vgl. Yin 2003, S. 3f).

Tabelle 20: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsdesigns
Quelle: Yin 2003, S. 5

Forschungsdesign	Typ der Forschungsfrage	Kontrolle über externe Einflussfaktoren	Bezug auf zeitgenössische Ereignisse
Experiment	Wie, Warum?	Ja	Ja
Befragung	Wer, Was, Wo, Wie viele, Wie viel?	Nein	Ja
Archiv-Analyse	Wer, Was, Wo, Wie viele, Wie viel?	Nein	Ja / Nein
Vergangenheitsanalyse	Wie, Warum?	Nein	Nein
Fallstudie	Wie, Warum?	Nein	Ja

Entscheidend für die Auswahl des Forschungsdesigns sind vielmehr a) der Typ der Forschungsfrage und b) das Ausmaß der Kontrolle eines Forschers über externe Einflussfaktoren sowie die Stärke des Bezugs auf zeitgenössische (im Gegensatz zu historischen) Ereignisse. Im Folgenden (siehe auch Tabelle 20) werden die fünf wesentlichen Forschungsdesigns hinsichtlich dieser Kriterien klassifiziert (vgl. Yin 2003, S. 5ff).

4.1.3.1 Typ der Forschungsfrage

Typischerweise werden Forschungsfragen nach Wer-, Was-, Wo-, Wie- und Warum-Fragen klassifiziert. Wenn eine Forschungsfrage vor allem auf Was-Fragen aufbaut, können diese explorativ sein. In diesem Fall liegt das Ziel der Untersuchung in der Entwicklung von sachdienlichen Hypothesen und Behauptungen für die weitere Forschung. Für explorative Studien können alle fünf genannten Forschungsdesigns verwendet werden. Darüber hinaus können Was-Fragen auch eine Form einer „Wie viele-" oder „Wie viel-" Abfrage darstellen (z.B. Was war das Ergebnis einer speziellen Managementrestrukturierung?). Um solche Ergebnisse zu identifizieren, werden bevorzugt die Forschungsdesigns Befragung und Archiv-Analyse eingesetzt (vgl. Yin 2003, S. 5f).

Diese beiden Forschungsdesigns werden auch bei der Beantwortung von Wer- und Wo-Fragen hauptsächlich verwendet. Sie sind immer dann vorteilhaft, wenn das Forschungsziel in der Beschreibung des Auftretens oder der Verbreitung eines Phänomens, oder in der Prognose bestimmter Ergebnisse liegt. Im Gegensatz dazu sind Wie- und Warum-Fragen eher explanativ, und verwenden als bevorzugte Forschungsdesigns Experimente, Vergangenheits-analysen und Fallstudien. Diese Fragen zielen auf die Untersuchung operativer Ursache-Wirkungsbeziehungen und weniger auf das bloße Auftreten eines Phänomens ab (vgl. Yin 2003, S. 6).

4.1.3.2 Kontrolle über externe Einflussfaktoren und Bezug auf zeitgenössische Ereignisse

Sind Wie- und Warum-Fragen Gegenstand einer Untersuchung (wie in der vorliegenden Arbeit), dann stellen insbesondere Experimente, Vergangenheitsanalysen und Fallstudien geeignete Forschungsdesigns dar (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.3.1). Eine weitere Differenzierung zwischen diesen Methoden wird in Abhängigkeit des Ausmaßes der Kontrolle des Forschers über externe Einflussfaktoren und anhand dessen Zugangs zum Forschungsgegenstand vorgenommen. Vergangenheitsanalysen sind erste Wahl, wenn so gut wie keine Zugangsmöglichkeiten und keine Kontrolle bestehen. Fallstudien hingegen werden

bevorzugt, wenn zeitgenössische Ereignisse untersucht werden und externe Einflussfaktoren nicht (wie z.B. in einem Experiment) manipuliert werden können (vgl. Yin 2003, S. 7).

Zusätzlich zu den Erhebungstechniken der Vergangenheitsanalyse (primäre und sekundäre Dokumentenanalyse sowie kulturelle und physische Artefakte) kommen bei der Fallstudienanalyse die direkte Beobachtung und Interviews mit involvierten Personen hinzu. Obwohl hier Überschneidungen zwischen Vergangenheits- und Fallstudienanalyse vorliegen, liegt doch eine einzigartige Stärke der Fallstudie (im Gegensatz zur Vergangenheitsanalyse) in der Möglichkeit, eine Vielzahl an Erhebungs-Instrumenten (Dokumenten- und Artefakt-Analysen sowie Interviews und Beobachtung) parallel einzusetzen (vgl. Yin 2003, S. 7f).

Experimente werden schließlich eingesetzt, wenn der Forscher Einflussfaktoren gezielt, präzise und systematisch manipulieren kann. Dies ist in Laborsituationen der Fall, in denen der Forscher in einem Experiment eine oder zwei Variablen isoliert betrachten kann (unter der Annahme, dass die Laborsituation alle übrigen, nicht zu untersuchenden Variablen „kontrollieren“ kann). Darüber hinaus können Experimente auch im Feld durchgeführt werden. Im Rahmen von sogenannten sozialen Experimenten („social experiments“) werden dabei ganze Personengruppen unterschiedlich behandelt und die Auswirkungen auf ihr Verhalten untersucht. Auch hier gibt es Überschneidungen zwischen den Methoden, wenn z.B. in einem Experiment die externen Einflussfaktoren nicht manipuliert werden können, die grundsätzliche Logik aber dem Forschungsdesign des Experiments folgt. Hierbei handelt es sich um sogenannte Quasi-Experimente („quasi-experimental situation“; vgl. Yin 2003, S. 8).

4.1.4 Kritik an der Fallstudienforschung

Obwohl Fallstudien eine charakteristische Form der empirischen Forschung darstellen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.3), üben viele Wissenschaftler Kritik an der Fallstudienforschung und stellen deren Schwächen in den Vordergrund. Im Vergleich zu Experimenten oder Befragungen werden Fallstudien als ein weniger wünschenswertes Forschungsdesign betrachtet (vgl. Yin 2003, S. 10). Die Fallstudienforschung wird als eine bloße Sammlung von Anekdoten und Geschichten gesehen, die ohne stringente Planung und dokumentierte

Vorgehensweise agiert (vgl. Stuart et al. 2002, S. 429). Das vielleicht größte Bedenken besteht hierbei bezüglich der Stringenz in der Fallstudienforschung. Dies ist auf (zu) viele Fallstudien zurückzuführen, in denen die jeweiligen Forscher keiner systematischen Vorgehensweise folgten, fragwürdige Beweise erlaubten oder voreingenommen („biased“) waren, um die Richtung der Ergebnisse und die Schlussfolgerungen zu beeinflussen (vgl. Yin 2003, S. 10).

Die Gefahr eines derartigen Mangels an Stringenz ist bei anderen Forschungsdesigns nicht in diesem Ausmaß gegeben. Möglicherweise existieren dort (im Gegensatz zur Fallstudienmethodik) zahlreiche methodische Lehrbücher, die den Forschern eine stringente Vorgehensweise nahe bringen. In diesem Zusammenhang wird gerne vergessen, dass Voreingenommenheit („bias“) auch bei anderen Forschungsdesigns (z.B. Durchführung von Experimenten oder Gestaltung von Fragebögen) nicht ausgeschlossen werden kann. Die Probleme sind bei allen Forschungsdesigns die gleichen, sie werden in der Fallstudienforschung nur seltener bewältigt (vgl. Yin 2003, S. 10).

Darüber hinaus wird häufig kritisiert, dass Fallstudien keine umfassende Basis für die wissenschaftliche Generalisierung bieten. Bei Experimenten wird zum Zwecke der Generalisierung meist eine ganze Reihe von Experimenten durchgeführt, die unter verschiedenen Umständen dasselbe Phänomen replizieren. Der gleiche Ansatz kann bei multiplen Fallstudien angewendet werden. Fallstudien können (wie auch Experimente) in Bezug auf theoretische Behauptungen, aber nicht in Bezug auf eine Grundgesamtheit generalisiert werden. Fallstudien repräsentieren keine Stichprobe. Ihr Ziel ist (wie auch von Experimenten) die Weiterentwicklung und Generalisierung von Theorien („analytic generalization), und nicht das Aufzählen von Häufigkeiten („statistical gereralization“; vgl. Yin 2003, S. 10).

Ein weiterer, häufig angeführter Kritikpunkt ist, dass Fallstudien zu lange dauern und eine enorme Anzahl an unlesbaren Dokumenten hervorbringen (vgl. Stuart et al. 2002, S. 429). Oftmals wird die Fallstudienmethode dabei fälschlicherweise mit bestimmten Datenerhebungsmethoden wie z.B. der Ethnographie oder der teilnehmenden Beobachtung gleichgesetzt. Diese Methoden benötigen normalerweise eine zeitintensive „Feldarbeit“. Im Gegen-

satz dazu sind Fallstudien eine Untersuchungsform, die nicht zwingend ausschließlich auf ethnographischen oder Beobachtungsdaten beruhen (vgl. Yin 2003, S. 11).

Außerdem muss ein Fallstudienforscher stets zwischen der ausgewerteten Datenbasis (Notizen etc.), die sehr umfangreich sein kann, und dem daraus folgenden Fallstudienbericht unterscheiden. Letzterer soll die ausgewertete Datenbasis in Form von Zusammenfassungen, Tabellen, Übersichten oder ausgewählten Beispielen wiedergeben. Wichtig ist dabei, dass ein logischer und erkennbarer Zusammenhang zwischen der ausgewerteten Datenbasis und den konzentrierten Darstellungen im Fallstudienbericht hergestellt wird. Damit der zusammenfassende Bericht dennoch seine Adressaten überzeugen kann, sollte anhand eines Beispiels verdeutlicht werden, wie (einer logisch stringenten Beweiskette folgend) aus den „Rohdaten" die Zusammenfassung im Fallstudienbericht entstanden ist (vgl. Stuart et al. 2002, S. 429).

Zur Verdeutlichung des Mehrwertes von Fallstudien, insbesondere im Verhältnis zu den oft präferierten Fragebogendesigns, stellen Stuart et al. (2002) die Frage, welche Information einen stärkeren, einflussreicheren und nützlicheren Beitrag für Wissenschaft und Praxis liefert: Zu wissen, dass eine Korrelation zwischen den wahrgenommenen Qualitätsmaßnahmen und der wahrgenommenen Leistungssteigerung von 0,2 berechnet wurde? Oder genau zu wissen, wie Harley Davidson seine Leistung durch den Einsatz qualitätsfördernder Methoden steigern konnte, wobei die Zusammenhänge im Rahmen einer detaillierten Fallstudie durch Interviews und Beobachtungen von mehreren Mitglieder der Organisation, die in unterschiedlichen Rollen tätig sind und daher vielschichtige Einblicke ermöglichen, ermittelt wurden (vgl. Stuart et al. 2002, S. 431).

4.1.5 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität einer Fallstudienanalyse

In der sozialwissenschaftlichen Forschung werden üblicherweise vier Tests verwendet, um die Qualität eines beliebigen Forschungsdesigns zu beurteilen (vgl. z.B. Kidder/ Judd 1986, S. 26ff). Als Antwort auf den am häufigsten genannten Kritikpunkt der mangelnden Stringenz der Fallstudienforschung (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.4) hat Yin (2003) auf Basis dieser vier Tests sogenannte Fallstudientaktiken entwickelt, die während der einzelnen Phasen im

Forschungsprozess durchzuführen sind und dadurch die Validität und Reliabilität in der Fallstudienforschung sicherstellen sollen (vgl. Yin 2003, S. 33f). Tabelle 21 gibt einen Überblick über die vier Tests, die entsprechenden Fallstudientaktiken, sowie die jeweilige Phase des Forschungsprozesses, in der die Taktiken angewendet werden sollen:

Tabelle 21: Fallstudientaktiken für vier Qualitätstests
Quelle: Yin 2003, S. 34

Test	Fallstudientaktik	Phase des Forschungsprozesses
Konstruktvalidität	• Nutzung von mehreren Quellen für die Beweisführung (Triangulation) • Entwicklung einer Beweiskette • Überprüfung des vorläufigen Fallstudienberichts durch wichtige Informanten	• Datensammlung • Datensammlung • Datenzusammenführung
Interne Validität	• „Pattern Matching“ • „Explanation Building“ • Aufführung von rivalisierenden Erklärungsmöglichkeiten • Verwendung von logischen Modellen	• Datenanalyse • Datenanalyse • Datenanalyse • Datenanalyse
Externe Validität	• Rückgriff auf eine Theorie in Einzelfallstudien • Anwendung der Replikationslogik bei mehreren Fallstudien	• Forschungsdesign • Forschungsdesign
Reliabilität	• Verwendung eines Fallstudienprotokolls • Entwicklung einer Fallstudiendatenbank	• Datensammlung • Datensammlung

4.1.5.1 Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität stellt ein Maß dar, inwiefern das untersuchte Phänomen (auch: Konstrukt) korrekt über operationale Messgrößen abgebildet bzw. erfasst wird. Deshalb sollte in einer Fallstudie explizit beschrieben werden, wie welche Daten über welche Datenquellen (z.B. Interviews, Fragebögen, unternehmensinterne Dokumente und Beobachtungen) gesammelt wurden. Außerdem sollten zur Sicherstellung der Konstruktvalidität stets mehrere

Datenquellen herangezogen werden (sogenannte Daten-Triangulation). Darüber hinaus ist die Konstruktvalidität über die Entwicklung einer Beweiskette zu verstärken. Dabei sollte erläutert werden, wie ausgehend von den vorliegenden Rohdaten über die verschiedenen, der Fallstudie zugrunde liegenden Konstrukte, die Schlussfolgerungen abgeleitet wurden. Als weitere Taktik sollten sowohl die Teilergebnisse während der Fallstudie, als auch die vorläufigen Endergebnisse regelmäßig mit den Hauptinformanten der Untersuchung abgestimmt werden (vgl. Yin 2003, S. 35f und S. 97f, sowie Stuart et al. 2002, S. 430).

4.1.5.2 Interne Validität

Die interne Validität beschreibt das Ausmaß, zu dem eine kausale Beziehung zwischen Variablen hergestellt werden kann. Sie betrifft deshalb auch nur kausale (oder explanative) Fallstudien. Dabei muss gezeigt werden, dass tatsächlich eine kausale Beziehung zwischen den Variablen x und y besteht. Diese Beziehung darf keine Scheinbeziehung sein. Außerdem darf keine dritte, nicht berücksichtigte Variable z existieren, die die angenommene Beziehung zwischen x und y beeinflusst (vgl. Yin 2003, S. 36).

Zur Verbesserung der internen Validität schlägt Yin (2003) vier verschiedene Taktiken vor (vgl. Yin 2003, S. 36): „pattern matching“, „explanation building“, Anführen von rivalisierenden Erklärungsansätzen und Verwendung eines logischen Modells. Durch „pattern matching“ wird bei einem einzelnen Fall („single-case design“) versucht, bestimmte Muster in den Daten zu identifizieren, die mit vorhergesagten Mustern übereinstimmen. Ein Auffinden dieser Muster unterstützt die Beweisführung für den unterstellten Zusammenhang. Bei mehreren Fällen („multi-case design“) können die identifizierten Muster auch auf ähnliche Fälle repliziert werden („literal replication“), wodurch der unterstellte Zusammenhang noch stärker untermauert wird. Und wenn darüber hinaus auch noch anhand von andersartigen Fällen gezeigt werden kann, dass dort die Muster aus nachvollziehbaren Gründen nicht auftreten („theoretical replication“), dann wird die Bestätigung noch weiter gestärkt (vgl. Stuart et al. 2002, S. 430).

Ziel des „explanation building“ ist die Analyse eines Falles durch die Bildung einer Erklärung für diesen Fall. Zur Erklärung eines Phänomens muss zunächst einmal eine Reihe von Annahmen über den kausalen Zusammenhang von Variablen festgelegt werden. Dabei sollten die Annahmen in einer guten Fallstudie auf sozialwissenschaftlichen Theorien basieren. Die Annahmen werden dann in einem iterativen Prozess immer wieder empirisch überprüft und angepasst, bis schließlich eine valide Erklärung des kausalen Zusammenhangs vorliegt (vgl. Yin 2003, S. 120ff).

Der Einsatz rivalisierender, theoretischer Erklärungsansätze kann ebenfalls die interne Validität verbessern, indem der Forscher einen der angeführten, theoretischen Erklärungsansätze empirisch belegt, während alle rivalisierenden Ansätze auf Basis der empirischen Daten abgelehnt werden müssen (vgl. Yin 2003, S. 118f).

Eine vierte Taktik zur Verbesserung der internen Validität ist die Verwendung eines logischen Modells. Ein logisches Modell legt ganz bewusst eine komplexe Kette von Ereignissen im Zeitablauf fest. Dabei werden die Ereignisse über mehrstufige Ursache-Wirkungszusammenhänge miteinander verbunden, wobei die abhängige Variable einer früheren Stufe zur unabhängigen Variable der nächsten Stufe wird. Die Komplexität eines logischen Modells entsteht dadurch, dass mehrere Stufen über einen längeren Zeitraum existieren. Mit Hilfe der empirischen Daten soll das gesamte logische Modell schließlich bestätigt (oder abgelehnt) werden (vgl. Yin 2003, S. 127f).

4.1.5.3 Externe Validität

Die Externe Validität beschreibt, inwieweit die einer Studie zugrunde liegenden Erkenntnisse oder identifizierten Kausalzusammenhänge generalisiert werden können (vgl. Yin 2003, S. 37). Ein typischer Vorbehalt gegenüber der Fallstudienforschung ist die Aussage, dass die „Stichprobe“ der Fälle zu klein ist, um die Ergebnisse der Untersuchung generalisieren zu können. Ursache dieses Vorbehalts ist jedoch ein Missverständnis zwischen zwei völlig unterschiedlichen Arten der Generalisierung: Während Befragungen auf statistische Generali-

sierung setzen, basieren Fallstudien (wie auch Experimente) auf analytischer Generalisierung (vgl. Stuart et al. 2002, S. 430).

Für die Auswahl der Fälle einer Fallstudie wird daher auch das sogenannte „theoretical sampling“ empfohlen, eine gezielte Auswahl der Fälle aus theoretischen Gründen, die möglichst ähnlich („literal replication“) oder unterschiedlich („theoretical replication“) sind, und somit die entsprechende Beweisführung unterstützen. Im Gegensatz hierzu steht das sogenannte (bei Befragungen angewendete) „statistical sampling“, bei dem die Stichprobe zufällig aus einer Grundgesamtheit ausgewählt wird, um einen statistischen Beweis bezüglich der Verteilung einer Variablen innerhalb dieser Grundgesamtheit zu führen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 536f). Die Fallstudienforschung ermöglicht also eine Generalisierung von einem Fall auf eine breitere Theorie, und nicht von einer Stichprobe auf eine Grundgesamtheit (vgl. Stuart et al. S. 430).

4.1.5.4 Reliabilität

Die Reliabilität behandelt das Ausmaß, inwieweit die Ergebnisse einer Fallstudie in späteren Untersuchungen des gleichen Falls (und den gleichen Analyseschritten folgend) wiederholt werden können. Ziel der Reliabilität ist die Minimierung von Fehlern und Voreingenommenheit („bias“) in einer Untersuchung. Voraussetzung hierfür ist das Verfassen eines Fallstudienprotokolls, aus dem die Entwicklung von Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus den Rohdaten ersichtlich wird, sowie die Speicherung aller betrachteten und verwendeten Daten in einer Fallstudiendatenbank (vgl. Yin 2003, S. 37f und Stuart et al. 2002, S. 430).

4.1.6 Der Forschungsprozess in der Fallstudienforschung

Neben den in Kapitel 4.1.5 erläuterten Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität einer Fallstudie spielt der Forschungsprozess eine zentrale Rolle, um die geforderte Stringenz (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.4) in der Fallstudienforschung zu gewährleisten. Dieser muss einen logischen Ablauf während der gesamten Studie sicherstellen. Der Forschungsprozess in der

Fallstudienforschung ähnelt grundsätzlich dem Forschungsprozess jedes anderen empirischen Forschungsdesigns. Verschiedene Autoren haben hierzu eine Empfehlung für die Fallstudienforschung erarbeitet (vgl. z.B. Yin 2003, S. 19ff, Voss et al. 2002, S. 199ff oder Eisenhardt 1989, S. 536ff). Im Folgenden wird exemplarisch der aus fünf Phasen bestehende Forschungsprozess nach Stuart et al. (2002) erläutert (vgl. hierzu auch Abbildung 25):

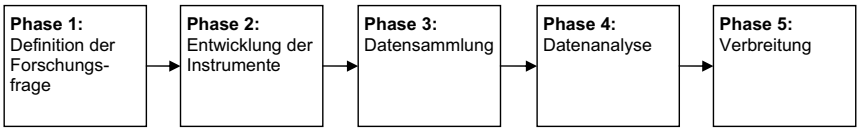


Abbildung 25: Der Forschungsprozess in der Fallstudienforschung
Quelle: Stuart et al. 2002, S. 420

Die erste Phase des Forschungsprozesses beinhaltet die Definition der Forschungsfrage. Diese sollte stets einen Beitrag zur Schaffung von Wissen und zur Entwicklung einer Theorie liefern (vgl. Stuart et al. 2002, S. 420). Wie bereits in Kapitel 4.1.3 erläutert, sind Fallstudien vor allem für Wie- und Warum-Fragen geeignet. In der zweiten Phase wird das Forschungsinstrumentarium entwickelt, das die Daten für eine spätere Analyse erfassen muss. In der Fallstudienforschung wird hierzu das Fallstudienprotokoll verwendet. Das Fallstudienprotokoll beinhaltet alle zentralen Dokumente, die benötigt werden, um Ziel und Zweck einer Untersuchung zu erklären, die Besuche zu organisieren und um sicher zu stellen, dass die Beweiskette vollständig dokumentiert wird. Darüber hinaus werden in dieser Phase geeignete Fälle für die Untersuchung ausgewählt. (vgl. Stuart et al. 2002, S. 424).

In der dritten Phase des Forschungsprozesses werden dann die Daten gesammelt. In der Fallstudienforschung bestehen die gesammelten Daten meist aus Mitschriften oder Aufnahmen aus den Interviews, aus den von der untersuchten Organisation zur Verfügung gestellten Unterlagen, sowie aus den Beobachtungen des Forschers (vgl. Stuart et al. 2002, S. 427). Im Anschluss an die Datensammlung erfolgt die Phase der Datenanalyse. Diese beinhaltet die Analyse und Interpretation sämtlicher dem Forscher zur Verfügung stehenden Daten und verfolgt das Ziel, eine Beweiskette zu entwickeln, die die Schlussfolgerungen der

Untersuchung belegt (vgl. Stuart et al. 2002, s. 427f). Dabei stehen dem Forscher verschiedene Techniken zur Verfügung. Diese wurden bereits im Rahmen der Maßnahmen zur Sicherung der Qualität einer Fallstudienanalyse erläutert (vgl. hierzu Kapitel 4.1.5). Der Forschungsprozesses endet mit der Verbreitung der Ergebnisse der Untersuchung (vgl. Stuart et al. 2002, S. 428f). Hierzu müssen zunächst die Adressaten der Untersuchung festgelegt werden, an deren Bedürfnissen sich dann der sogenannte Fallstudienbericht orientiert (vgl. Yin 2003, S. 141).

4.1.7 Begründung des gewählten Forschungsdesigns

Die Fallstudienforschung ist ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zur Ausgestaltung eines empirischen Forschungsvorhabens. Nach Yin (2003) eignen sich Fallstudien, wenn es sich bei den Forschungsfragen um Wie- oder Warum-Fragen handelt, wenn keine Kontrolle über externe Einflussfaktoren besteht und wenn ein Bezug auf zeitgenössische Ereignisse vorliegt (vgl. auch Stuart et al. 2002, S. 421 oder Kapitel 4.1.3).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, wie das „Service-Reporting“ im Rahmen eines Outsourcing-Projektes in der unternehmerischen Praxis ausgestaltet ist (vgl. hierzu auch Kapitel 1.2). Es liegt also eine Wie-Frage vor, die nach der operativen Ausgestaltung des „Service Reportings“ in der Praxis forscht. Outsourcing, insbesondere Business Process Outsourcing, stellt ein vergleichsweise junges Phänomen dar, das erst seit wenigen Jahren existiert. Daher behandelt auch die Outsourcing-Forschung ein zeitgenössisches und hoch aktuelles Thema (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.2). Die in Kapitel 3 durchgeführte Delphi-Studie hat ein neues Forschungsgebiet bezüglich der Informationsbedarfe zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters eröffnet. Der daraus resultierende, weitere Forschungsbedarf bezüglich der Entwicklung und des Betrieb des „Service Reportings“ weist damit einen engen Bezug zu einem zeitgenössischen Ereignis auf. Schließlich befasst sich die Outsourcing-Forschung mit hoch komplexen und wenig strukturierbaren Problemen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.5), bei denen eine Kontrolle externer Einflussfaktoren nicht möglich ist. Das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit erfüllt

also sämtliche Kriterien, die zur Auswahl der Fallstudie als bevorzugtes Forschungsdesign führen.

Darüber hinaus greift die nachfolgende Fallstudienanalyse die in Kapitel 2.2 entwickelten Analyseraster auf, die auf der bereits existierenden Theorie zur Balanced Scorecard basieren, die allerdings im Outsourcing-Kontext noch nicht näher untersucht wurde (vgl. hierzu auch Kapitel 2.3). Für Forschungszwecke dieser Art ist die Fallstudienforschung besonders geeignet (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.2). Ein weiteres Charakteristikum von Fallstudien ist ihre Eignung, Vergleiche zwischen verschiedenen Organisationen in heterogenen Kontexten (im Gegensatz zu Befragungsmethoden, die Ergebnisse innerhalb eines ähnlichen Kontextes gegenüberstellen) anzustellen (vgl. z.B. Yin 2003, S. 13 oder Voss et al. 2002, S. 197). Dies soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschehen.

4.2 Vorgehensweise der Fallstudienanalyse

Im Folgenden wird die Vorgehensweise der vorliegenden Studie erläutert. Dabei wurde zur Sicherstellung der Qualität der Fallstudienanalyse, sowie zur Adressierung der in Kapitel 4.1.4 aufgeführten Kritik an der Fallstudienforschung ein Vorgehen gewählt, das sich grundsätzlich an dem in der sozialwissenschaftlichen Literatur empfohlenen Forschungsprozess für die Fallstudienforschung (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.6) orientiert. Dieser wurde auch zur Untergliederung der nachfolgenden Ausführungen herangezogen. Darüber hinaus finden die Fallstudientaktiken von Yin (2003) Anwendung (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.5). Diese decken sich im Wesentlichen auch mit den von Mayring (2002) aufgestellten Gütekriterien qualitativer Forschung (vgl. Mayring 2002, S. 144ff): (1) Verfahrensdokumentation, (2) Argumentative Interpretationsabsicherung, (3) Regelgeleitetheit, (4) Nähe zum Gegenstand, (5) Kommunikative Validierung und (6) Triangulation.

4.2.1 Forschungsfrage und -design

Zur Untersuchung der bereits in Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfrage, wie das „Service-Reporting“ im Rahmen eines Outsourcing-Projektes in der unternehmerischen Praxis ausgestaltet ist, wurde ein „multi-case design“ gewählt, das vier Outsourcing-Projekte jeweils als holistischen Untersuchungsgegendstand („single unit of analysis“) umfasst. Nach Eisenhadt (1989) sollte ein „multi-case design“ aus vier bis sieben Fällen bestehen, um valide empirische Ergebnisse zu erzeugen (vgl. Eisenhardt 1989, S. 545). Bei den vier Fällen handelt es sich um Unternehmen aus unterschiedlichen Brachen, die jeweils verschiedene Prozesse in einem Business Process Outsourcing-Projekt an einen externen Outsourcing-Dienstleister ausgelagert haben. Die Unternehmen werden in den nachfolgenden Kapiteln detailliert beschrieben.

4.2.2 Instrumente und Fallauswahl

Zur Sicherung der Reliabilität der vorliegenden Untersuchung wurde ein Fallstudienprotokoll geführt, das sämtliche Daten für etwaige spätere Analysen beinhaltet. Die Auswahl der Fälle erfolgte aus der großen Anzahl an Business Process Outsourcing-Projekten von einem der weltweit führenden Anbieter auf diesem Gebiet. Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, ist dieser Outsourcing-Dienstleister auch der Arbeitgeber des Verfassers. Hierdurch wurde der Zugang zu den (zum Teil hochsensiblen) Daten der Outsourcing-Projekte erleichtert bzw. überhaupt erst ermöglicht. Ausgehend von dieser Gesamtheit an Business Process Outsourcing-Projekten wurde mit einem der Verantwortlichen für das Outsourcing-Geschäft des Dienstleisters im deutschsprachigen Raum diskutiert, welche Projekte für die vorliegende Untersuchung geeignet sind. Dabei wurden europaweit insbesondere diejenigen Projekte gesucht, die über ein besonders interessantes „Service Reporting“ verfügen, weil es z.B. besonders komplex, umfangreich oder erfolgreich ist. Unter Einbeziehung weiterer Outsourcing-Experten des Dienstleisters wurden schließlich vier Projekte identifiziert, die gewisse Besonderheiten beim „Service Reporting“ aufweisen. Auch hierzu werden in den jeweiligen Kapiteln zu den einzelnen Fallstudien detaillierte Angaben gemacht. Nach einer kurzen Vorstellung von Hintergrund und Zielsetzung der Fallstudienanalyse erteilten die

ausgewählten Unternehmen dann auch ihr Einverständnis zur Verwendung ihres Outsourcing-Projektes als Fallstudie der vorliegenden Untersuchung. Allerdings erfolgte die Zustimmung unter der Einschränkung, dass die Namen der Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus Gründern der Vertraulichkeit anonymisiert werden.

4.2.3 Datensammlung

Im Hinblick auf einen ganzheitlichen, realitätsgetreuen Anspruch der Fallstudienanalyse, zur Sicherung der Konstruktvalidität, sowie zur Vermeidung von Fehlern einzelner Methoden, wurden im Sinne der Triangulation sich überschneidende Methoden der Datenerhebung mit qualitativem Charakter eingesetzt: Einzelinterviews, Beobachtungen und Quellenanalysen (vgl. auch Lamnek 1993, S. 5). Die Einzelinterviews wurden mit Schlüsselpersonen (vgl. hierzu Ebers 1992, Sp. 1825) als Expertengespräche (vgl. hierzu z.B. Deeke 1995, S. 7ff oder Trinczek 1995, S. 59ff) geführt, da diese für die Gewinnung von wissenschaftlich verwertbaren Informationen bei komplexen und neuartigen Fragestellungen besonders geeignet sind (vgl. auch Plath 1995, S. 85). Zunächst wurde hierzu pro Fallstudie ein einleitendes Telefoninterview geführt, in dem Ziel und Hintergrund der Untersuchung erläutert und erste Fragen zum Untersuchungsgegenstand gestellt wurden.

Die eigentlichen Expertengespräche wurden dann in den jeweiligen Delivery-Centern (Standorte des Unternehmens oder des Dienstleisters, an denen die ausgelagerte Leistung erbracht wird) mit mehreren Mitarbeitern der Fallstudienunternehmen und des jeweiligen Outsourcing-Dienstleisters geführt, die maßgeblich an Entwicklung, Umsetzung und Betrieb des „Service Reportings“ beteiligt sind (oder waren). Beobachtungen wurden in den Interviews, im Rahmen von Führungen durch die jeweiligen „Delivery-Center“, während der Teilnahme an internen Meetings und in ergänzenden Gesprächen mit verschiedenen Mitarbeitern der jeweiligen „Service Reporting“ Teams aufgezeichnet. Gegenstand der Quellenanalyse waren die von den Fallstudienunternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen, sowie deren Internetauftritt. Darüber hinaus wurde zur Sicherstellung der Konstruktvalidität schon während der Datensammlung damit begonnen, eine Beweiskette zu entwickeln, die die Ableitung der Schlussfolgerungen aus den Rohdaten der Fallstudie nachvollziehbar belegt.

Die Interviews wurden anhand eines Interview-Leitfadens geführt, der folgende vier Abschnitte umfasst: (1) Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes, (2) Aufbau des „Service Reportings“, (3) Betrieb des „Service Reportings“ und (4) Bewertung des „Service Reportings“. Der erste Teil erfasst die Ausgangssituation, die Zielsetzung, Art und Umfang, das Mengengerüst, sowie die Zeitplanung des Outsourcing-Projektes. Teil 2 beinhaltet sämtliche Fragen zur Entwicklung und Ausgestaltung des „Service Reportings“ im jeweiligen Outsourcing-Projekt. Darin sind für die spätere Analyse insbesondere auch die in Kapitel 2.2 entwickelten theoretischen Analyseraster (Merkmale und Implementierungsschritte der Balanced Scorecard) enthalten. Im dritten Teil wird die tägliche, operative Umsetzung des „Service Reportings“ erhoben. Die abschließende Bewertung des „Service Reportings“ soll schließlich eine Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen der Ausprägung des „Service Reportings“ und seiner Leistungsfähigkeit in der Praxis liefern. Die vier Hauptteile des Interview-Leitfadens stellen im Wesentlichen auch die Gliederung der nachfolgenden Kapitel 4.3 bis 4.7 dar. Der Interview-Leitfaden wird in Abbildung 26 illustriert:

Case Study Analysis: Areas of Interest

1. General Background

- Initial situation of the client and driver(s) for outsourcing?
- Strategy, targets and expectations of the client regarding the outsourcing project?
- Type and scope of Outsourcing: What exactly has been outsourced?
  (Type and number of processes, organisational units, countries, sites, employees, services, IT, …)
- Number of units processed (e.g. orders, invoices)?
- Timeline of the deal (start, duration, current status)?
- Legal background of the deal (e.g. transfer of employees, joint venture)?
- Are there any specialities regarding the Outsourcing deal in general (requirements, set-up, implementation, …)?

2. Reporting Set-up

- Reporting organisation
  - Organisational structure and size of the Service Management/reporting team? Globally and at this site?
  - Tasks of the Service Management team? Are there any changes along the Outsourcing Lifecycle?
  - Is there any reporting done outside the Service Management team?
- Reporting structure/content
  - On which SLA's did the client and Accenture finally agree? (And which were initally requested by the client?)
  - On which KPI's did the client and Accenture finally agree? (And which were initally requested by the client?)
  - On which reports did the client and Accenture finally agree? (And which were initally requested by the client?)
    Reports with different levels of detail?
  - How does the current KPI-system look like (structure, dimensions, …)?
    Is it a balanced scorecard? (6 Characteristics of a typical balanced scorecard?)
    1. KPI's dervied from strategy?
    2. Perspecitves of KPI's?
    3. Balance of KPI's?
    4. Focus on a limited number of KPI's?
    5. Cause-effect-relations between KPI's?
    6. Hierarchy of KPI's?
  - Are the KPI's linked to individual perfomace payments to employees?
- Reporting implementation (steps)
  - Are the SLA's derived from the overall (outsourcing) strategy?
  - Operationalization of SLA's (How did you derive the KPI's out of the SLA's?):
    How did the process of setting-up and implementing the Service Management, and in particular the KPI-system look like?
    1. Definition of KPI architecture?
    2. Alignment on strategic goals?
    3. Selection and development of KPI's?
    4. Implementation plan?

    Who was involded in the process, and which actions have been taken?
- Reporting specialities
  - Are there any specialities regarding the reporting set-up (requirements, set-up, implementation, …)?

3. Reporting Operations

- Reporting process
  - Who is doing what and when?
  - Frequence of reports?
  - Producer/sender of reports?
  - Receiver of reports?
  - Are there different contents and/or levels of detail for different receivers?
- Other performance management
  - Any (other) quality controlling on top of the reporting?
  - Any customer and/or user satisfaction surveys?
  - Any root causes analysis in the case of failing the targets?
  - Escalation process?
  - Continuous improvement process?
- Reporting specialities
  - Are there any specialities regarding the reporting operations?

4. Reporting Assessment

- How would you rate the overall value of the actual reporting (and in particular of the KPI-system) within this outsourcing project?
  a) regarding the structure/content
  b) regarding the implementation process
  c) regarding the operations process
- Does it work? Is it efficient? What's good? What should be improved?

Abbildung 26: Interview-Leitfaden für Expertengespräche in der Fallstudienanalyse

Quelle: eigene

4.2.4 Datenanalyse

Zur Sicherung der internen und externen Validität wurde bei der Analyse der erhobenen Rohdaten die Technik des „pattern matching“ verwendet und mit den Fallstudientaktiken „Theoriebezug“ und „replication logic“ kombiniert (vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.5). Dabei wurden die vier Fälle nacheinander in das auf der Theorie der Balanced Scorecard basierende und in Kapitel 2.2 entwickelte Analyseraster (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3 und 2.2.4) eingeordnet und der Grad der Übereinstimmung analysiert. Das vorliegende „multi-case designs“ ermöglicht darüber hinaus eine Replizierung („literal or theoretical replication“) der identifizierten Muster über mehrere Fälle hinweg. Die Datenanalyse wurde mit einem Quervergleich der Fälle („cross-case synthesis“) abgeschlossen, aus dem die fall-übergreifenden Ergebnisse der Untersuchung abgeleitet wurden.

4.2.5 Verbreitung

Der vorläufige Fallstudienbericht wurde zur Sicherung der Konstruktvalidität an die zentralen Gesprächpartner gesendet, mit der Bitte diese auf Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen. Das daraus resultierende Feedback wurde anschließend in den abschließenden Fallstudienbericht eingearbeitet. Dieser ist Gegenstand der Kapitel 4.3 bis 4.7.

4.3 Fallstudie 1: Ein internationaler Baudienstleister

Die erste Fallstudie analysiert einen internationalen Baudienstleister, dessen Name nicht veröffentlicht werden darf. Daher wird das Unternehmen im Folgenden neutral als „BAUDIENSTLEISTER“ bezeichnet. Das Unternehmen ist einer der größten Baudienstleister der Welt und zählt auch in Deutschland zu den Marktführern. Im Geschäftsjahr 2005 wurde die Konzernleistung auf circa EUR 15 Milliarden gesteigert. Mehr als 80 Prozent davon hat das Unternehmen außerhalb von Deutschland erwirtschaftet. Der BAUDIENSTLEISTER gehört damit zu den weltweit internationalsten Unternehmen seiner Branche. Rund 40.000 Mitarbeiter sind für das Unternehmen auf allen wichtigen Märkten der Welt tätig. Das Leistungsspektrum, das den nationalen und internationalen Kunden zur Verfügung gestellt

wird, umfasst vier eng verzahnte Module: Entwicklung, Bau, Dienstleistungen, sowie Konzessionen und Betrieb. Damit begleitet das Unternehmen den gesamten Lebenszyklus von Bau-Projekten. Nähere Angaben können aus Gründen der Vertraulichkeit nicht gemacht werden, da diese den BAUDIENSTLEISTER identifizierbar machen könnten.

4.3.1 Vorgehensweise

Die Datenerhebung für die erste Fallstudie wurde im Herbst 2006 durchgeführt. Zunächst wurden der Internetauftritt des BAUDIENSTLEISTERS und das Intranet des Outsourcing-Dienstleisters herangezogen, um allgemeine Informationen bezüglich des BAUDIENSTLEISTERS und spezielle zu dem im Fokus stehenden Outsourcing-Projekt zu erheben. Darüber hinaus wurden die im Zuge der Fallauswahl notierten Anmerkungen von den Verantwortlichen des Outsourcing-Geschäfts des Dienstleisters im deutschsprachigen Raum gesichtet. Danach wurde ein einleitendes Telefoninterview mit dem Projektleiter geführt, in dem Ziel und Hintergrund der Untersuchung erläutert und ersten Fragen zum Untersuchungsgegenstand gestellt wurden.

Am 20. Oktober erfolgte dann der Besuch eines der Standorte des Dienstleisters in Kronberg im Taunus, an dem die im Outsourcing-Vertrag vereinbarten Services erbracht werden. Hierbei wurden mehrstündige Einzelinterviews mit dem Projektleiter („Service Manager“) und mit dem für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter geführt. Zwischen den beiden Interviews erfolgte ein Rundgang durch die für das Outsourcing-Projekt zuständige Abteilung. Die von den Interview-Partnern zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente wurden im Nachgang gesichtet und ausgewertet. Tabelle 22 stellt die verschiedenen Aktivitäten zur Datenerhebung nochmals im Überblick dar:

Tabelle 22: Fallstudie 1 – Datenerhebung
Quelle: eigene

Datenerhebung		Angewandte Methodik
Vorbereitende Datenerhebung	• Analyse des Internetauftritts des BAUDIENSTLEISTERS • Analyse des Intranets des Outsourcing-Dienstleisters • Auswertung der im Zuge der Fallauswahl geführten Gespräche • Einleitendes Telefonat mit dem Projektleiter	• Quellenanalyse • Quellenanalyse • Telefoninterview • Telefoninterview
Datenerhebung vor Ort	• Interview mit dem Projektleiter • Interview mit dem für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter • Besichtigung des Standorts (Rundgang)	• Einzelinterview (+Beobachtung) • Einzelinterview (+Beobachtung) • Beobachtung
Nachbereitende Datenerhebung	• Sichtung der von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten Dokumente	• Quellenanalyse

4.3.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes

Als früheres Tochterunternehmen eines großen Konzerns konnte der BAUDIENSTLEISTER an den von der Mutter verhandelten Einkaufsbedingungen partizipieren. Mit der schrittweisen Veräußerung des Mehrheitsanteils an institutionelle Anleger in den Jahren 2002 bis 2005 wurde dieser „Einkaufsverbund“ schließlich beendet. Der BAUDIENSTLEISTER musste eigene Einkaufskonditionen verhandeln. Hierzu wurden die für den Einkauf zuständigen Funktionen zu einem Zentraleinkauf gebündelt, innerhalb der Unternehmensorganisation „weiter oben“ aufgehängt und mit einem neuen Einkaufsleiter versehen. Ziel der Reorganisation war eine aus der Zentralisierung der bislang dezentralen und unkoordinierten Einkaufsprozesse resultierende Kostensenkung, sowie die Realisierung von niedrigeren Einkaufspreisen. Aufgrund fehlender Expertise wurde dazu auch eine Auslagerung der Einkaufsprozesse an einen spezialisierten Dienstleister in Betracht gezogen (sogenanntes „Procurement-Outsourcing“). Deshalb wurden drei Outsourcing-Dienstleister über ein „Request For Proposal“ zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Nach intensiver Prüfung der abgegebenen Angebote wurde schließlich ein externer Dienstleister ausgewählt. Der

Outsourcing-Dienstleister lieferte auch Erfahrungswerte und Benchmarks, auf deren Basis eine Reduzierung der Einkaufspreise um 5-10% durch einen professionelleren Einkauf prognostiziert wurde. Diese Prognose repräsentiert schließlich auch die Erwatungen des BAUDIENSTLEISTERS an das Outsourcing-Projekt.

Im April 2006 wurde der Vertrag über ein auf fünf Jahre ausgelegtes Business Process Outsourcing-Projekt unterschrieben, das sich ausschließlich über die erzielten Einsparungen finanzieren soll. Im Rahmen dieser Auslagerung übernimmt der externe Dienstleister ausgewählte Prozesse für den strategischen Einkauf („strategic sourcing“) aller nicht-strategischen und indirekten Waren und Dienstleistungen des BAUDIENSTLEISTERS. Diese wurden bisher intern von nur zwei Mitarbeitern organisiert. Im Rahmen des Outsourcing-Projektes soll der Einkauf nun professioneller betrieben werden. Die auszulagernden Prozesse umfassen dabei folgende Tätigkeiten:

- Bedarfsplanung (Identifizierung und Festlegung des zukünftigen Einkaufsbedarfs und Definition eines Soll-Warenkorbs),
- Warengruppenstrategie (Entwicklung einer Warengruppenstrategie zur Festlegung zukünftiger Vertragsverhandlungen mit Lieferanten),
- Management von Ausschreibungen (Versendung von Anfragen und Ausschreibungen an ausgewählte strategische Lieferanten zur Identifizierung potentieller Vertragspartner),
- Entwicklung von Verhandlungsstrategien (Erarbeitung einer Verhandlungsstrategie, sowie eines Bewertungsschemas zur Auswahl von Lieferanten auf Basis des Rücklaufs aus den Ausschreibungen),
- Lieferantenauswahl und Verhandlungen mit Lieferanten (Unterstützung der Lieferantenauswahl durch Evaluation der eingehenden Angebote anhand der erarbeiteten Evaluationsmatrix zur Reduzierung der Anzahl potentieller Lieferanten, Durchführung von Verhandlungen mit ausgewählten Lieferanten und Unterbreitung eines Vorschlags zur finalen Lieferantenauswahl),
- Vertragsmanagement (Durchführung des Vertragsabschlusses mit ausgewählten Lieferanten),
- Lieferantenmanagement (Untersuchung der Performance beauftragter Lieferanten),

- Begleitende Markt- und Lieferantenanalyse (Kontinuierliche Durchführung von Markt- und Lieferantenanalysen zur dauerhaften Sicherstellung einer optimalen Lieferantenauswahl).

Darüber hinaus beinhaltet die zu erbringende Leistung des Outsourcing-Dienstleisters auch die Bereitstellung einer über das Internet zugänglichen Einkaufsplattform, die die Einkaufsprozesse zwischen dem BAUDIENSTLEISTER und seinen Lieferanten unterstützt und optimiert. Außerdem stellt der externen Dienstleister für die Laufzeit des Vertrags ein sogenanntes „Help Desk" zur Verfügung, das als zentrale Anlaufstelle für die Mitarbeiter des BAUDIENSTLEISTERS bei Fragen bezüglich der Beschaffungsprozesse dienen soll. Die im Rahmen des Projektes ausgelagerten (nicht-strategischen und indirekten) Waren und Dienstleistungen bestehen aus folgenden 18 Warengruppen:

1. Büromaterial
2. IT-Hardware
3. IT-Hardware Zusätze
4. Büromöbel
5. Büromöbel (Baustellen)
6. Kurierdienste
7. Arbeitsschutz
8. Druckerzeugnisse
9. Bürogeräte
10. Events/ Marketing
11. Energie
12. Training/ Human Ressource (HR)
13. Software
14. Telekommunikation
15. Werkzeuge
16. Fuhrpark
17. Travel
18. Legal

Die 18 Warengruppen repräsentieren ein jährliches Einkaufvolumen von circa EUR 60 Millionen. Alleine die 1. Warengruppe „Büromaterial“ umfasst dabei circa 8.000 bis 10.000 verschiedene Produkte. Die beschriebenen Leistungen werden für alle Unternehmensbereiche des BAUDIENSTLEISTERS und für den deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Luxemburg) erbracht. Standort der Leistungserbringung ist der Standort des Outsourcing-Dienstleisters in Kronberg im Taunus („Onshore“; vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1). Es handelt sich um eine reine Service-Auslagerung, bei der der externe Dienstleister keine Mitarbeiter übernimmt. Das Team des Outsourcing-Dienstleisters besteht aus zehn Personen, die circa fünf Vollzeitstellen besetzen und in enger Abstimmung mit dem Einkauf des BAUDIENST-LEISTERS zusammenarbeiten.

Das Outsourcing-Projekt startete unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung im Mai 2006. Die vereinbarte Laufzeit beträgt fünf Jahre. Die 18 Warengruppen sollen in drei Wellen ausgelagert werden: Welle 1 beinhaltet die Warengruppen 1 bis 8 und erfolgt zwischen März und November 2006. In der zweiten Welle werden von Oktober 2006 bis Januar 2007 die Warengruppen 9 bis 15 ausgelagert. Die dritte Welle umfasst schließlich die verbleibenden Warengruppen 16 bis 18 und wird zwischen Februar und Mai 2007 durchgeführt. Bereits vier Wochen nach der Unterzeichnung des Vertrags konnte eine erste Order über die elektronische Plattform getätigt werden.

Das Outsourcing-Projekt verfügt über ein besonderes Vergütungsmodell. Dabei erfolgt die Bezahlung des Dienstleisters ausschließlich über die aus der Reduzierung der Einkaufspreise erzielten Einsparungen. Diese werden im Moment der Realisierung (also erst wenn der Lieferant eine Rechnung auf der Einkaufsplattform einstellt) zwischen den beiden Unternehmen aufgeteilt. Der Anteil des Dienstleisters liegt dabei in Abhängigkeit von der Höhe der erzielten prozentualen Einsparungen zwischen 30% und 50%. Der BAUDIENST-LEISTER hat sich in diesem Zusammenhang vertraglich dazu verpflichtet, mindestens 70% aller Einkäufe von Produkten und Dienstleistungen aus den 18 Warengruppen über die von dem Dienstleiser zur Verfügung gestellten Einkaufskonditionen zu beziehen. Außerdem erhält der Outsourcing-Dienstleister eine Mindestvergütung, die unabhängig von den erzielten Einsparungen zu zahlen ist, aber auf die dem Dienstleister zustehenden, anteiligen Ein-

sparungen angerechnet wird. Aufgrund des bisher äußerst erfolgreichen Verlaufs des Projektes (die erwarteten Einsparungen werden realisiert) plant der BAUDIENSTLEISTER eine Erweiterung des Outsourcing-Projekts um weitere Länder, sowie ein Verlängerung der Vertragslaufzeit.

4.3.3 Aufbau des Service Reportings

4.3.3.1 Organisation des Service Reportings

Das für das Service Reporting zuständige Service Management Team besteht aus einem Mitarbeiter, der für das Erstellen der Reports und für die Datenpflege verantwortlich ist, sowie aus dem Service Manager, der als zentraler Ansprechpartner für den BAUDIENSTLEISTER in allen das Service Reporting betreffenden Fragen fungiert. Auf Seiten des BAUDIENSTLEISTERS ist ebenfalls ein Mitarbeiter für Datenpflege und Erstellung der Reports verantwortlich. Darüber hinaus werden die erbrachten Services durch den Einkaufsleiter überwacht und kontrolliert.

4.3.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings

Das Service Reporting ist in dieser Fallstudie relativ einfach aufgebaut. Aufgrund des bereits beschriebenen Vergütungsmodells sind für den BAUDIENSTLEISTER nur wenige Messparameter für die Steuerung und Kontrolle des externen Dienstleisters von Interesse. Diese werden über das Service Reporting für jede Warengruppe abgebildet. Tabelle 23 zeigt die Kennzahlen im Überblick:

Tabelle 23: Fallstudie 1 – Kennzahlenübersicht
Quelle: eigene

Kennzahl	Beschreibung
Volumen	• Getätigter Umsatz mit den vom Outsourcing-Dienstleister zur Verfügung gestellten Einkaufskonditionen • Produkt aus Preis und Menge
Einsparungen	• Differenz zwischen dem ursprünglichen Einkaufspreis eines Produktes (oder einer Dienstleistung) und dem vom Outsourcing-Dienstleister neu verhandelten Einkaufspreis
Gemeinkostenzuschlag	• Der dem Outsourcing-Dienstleister zustehende prozentuale Anteil an den Einsparungen
Compliance	• Grad der Nutzung der vom Outsourcing-Dienstleister erzielten Einkaufskonditionen durch den BAUDIENSTLEISTER • Verhältnis des über die neu verhandelten Konditionen abgewickelten Einkaufvolumens zum tatsächlichen Gesamtbeschaffungsvolumen
Ramp-up Dauer	• Zeitraum zwischen der Übergabe der Verantwortung und dem Zeitpunkt, an dem die neu verhandelten Einkaufpreise für eine Warengruppe operativ nutzbar sind

Das „Volumen“ gibt den über die vom Outsourcing-Dienstleister zur Verfügung gestellten Einkaufskonditionen getätigten Umsatz pro Warengruppe an und errechnet sich als Produkt aus Preis und Menge. Die „Einsparungen“ ergeben sich aus der Differenz zwischen dem ursprünglichen Einkaufspreis eines Produktes (oder einer Dienstleistung) und dem vom Dienstleister neu verhandelten Einkaufspreis. Als ursprüngliche Einkaufspreise (sogenannte „Baseline“) werden die zum Zeitpunkt der Übergabe der Verantwortung für eine Warengruppe geltenden Einkaufspreise verwendet. Der dem Outsourcing-Dienstleister zustehende prozentuale Anteil an den errechneten Einsparungen wird als sogenannter „Gemeinkostenzuschlag“ bezeichnet. Dieser wird auf alle Einkaufspreise der Produkte der jeweiligen Warengruppe aufgeschlagen, die der BAUDIENSTLEISTER über die vom Dienstleister neu verhandelten Einkaufskonditionen bestellt. Die sogenannte „Compliance“ bezeichnet den Grad der Nutzung der vom Outsourcing-Dienstleister erzielten Einkaufskonditionen durch den BAUDIENSTLEISTER. Sie berechnet sich als das Verhältnis des über die neu verhandelten Konditionen abgewickelten Einkaufvolumens zum tatsächlichen Gesamtbe-

schaffungsvolumen einer Warengruppe. Der BAUDIENSTLEISTER hat sich hierbei vertraglich zu einer Quote von 70% verpflichtet. Diese ist nur für Warengruppen gültig, die nicht mehr in der Anlaufphase sind. Die Länge der Anlaufphase (sogenannte „Ramp-up Dauer“) misst den Zeitraum zwischen der Übergabe der Verantwortung und dem „Go Live“ einer Warengruppe. Als „Go Live“ wird der Zeitpunkt bezeichnet, an dem eine Warengruppe mit ihren neu verhandelten Einkaufpreisen für den operativen Betrieb auf der elektronischen Einkaufsplattform frei geschaltet wird.

Eine Analyse des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems mit Hilfe der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4) liefert folgende Ergebnisse:

Strategieoperationalisierung

Die Kennzahlen wurden an der mit dem Outsourcing-Projekt verfolgten Strategie ausgerichtet (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3.3.3). Ausgehend von dem mit der Auslagerung der Einkaufsprozesse verfolgten, strategischen Ziel der Kostenreduzierung im Einkauf wurden von den beiden Vertragspartnern gemeinsam fünf Messgrößen abgeleitet, die diese Zielsetzung operationalisieren. Die Auswahl war neben der strategischen Zielsetzung auch von dem vereinbarten Vergütungsmodell beeinflusst. Dem klassischen Balanced Scorecard Vorgehen folgend wurden im Anschluss daran Zielwerte für die Messgrößen definiert, und geeignete Maßnahmen zum Erreichen dieser Vorgaben erarbeitet. Die Zielwerte haben sich dabei vor allem an den Erfahrungswerten und Benchmarks des externen Dienstleisters orientiert. Die Maßnahmen zur operativen Umsetzung der Vorgaben wurden insbesondere vom Outsourcing-Dienstleister entwickelt, der bereits umfangreiche Erfahrungen mit der Optimierung von Einkaufpreisen aufweisen konnte, und anschließend mit dem BAUDIENSTLEISTER abgestimmt. Zielwerte und Maßnahmen werden im Verlauf des Projektes regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Perspektiven

Von den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard werden nur zwei durch das Kennzahlensystem des Outsourcing-Projektes genutzt: die Finanz- und die interne Prozessperspektive. Die Finanzperspektive enthält die für den BAUDIENSTLEISTER zentrale Kennzahl der „Einsparungen", die das Erreichen der strategischen Zielsetzung des Outsourcing-Projektes misst. Eng verbunden hiermit ist der „Gemeinkostenzuschlag", der den Anteil der Einsparungen angibt, der dem Dienstleister zusteht. Dieser hat eine unmittelbare Auswirkung auf den beim BAUDIENSTLEISTER verbleibenden Anteil der Einsparungen. Die interne Prozessperspektive umfasst diejenigen Messgrößen, aus denen eine Erhöhung der Einsparungen folgt. So tragen ein hohes „Volumen", eine starke Nutzung der neu verhandelten Einkaufspreise („Compliance") und eine möglichst schnelle Bereitstellung dieser Preise („Ramp-up Dauer") zu Steigerung der Einsparungen bei (siehe auch Tabelle 24).

Tabelle 24: Fallstudie 1 – Perspektiven des Kennzahlensystems
Quelle: eigene

Perspektive	Messgröße	Zielsetzung
Finanzperspektive	• Einsparungen • Gemeinkostenzuschlag	• Reduzierung der Einkaufskosten
Kundenperspektive	--	--
Interne Prozessperspektive	• Volumen • Compliance • Ramp-up Dauer	• Erhöhung der Anzahl der über die neu verhandelten Einkaufpreise bezogenen Waren und Dienstleistungen
Lern- und Entwicklungsperpsektive	--	--

Die Zuordnung der Messgrößen zu den Perspektiven einer Balanced Scorecard verdeutlicht den Fokus des Kennzahlensystems auf die Verbesserung der Einkaufsprozesse (Prozessperspektive), die als übergeordnetes Ziel des Outsourcing-Projektes die Einkaufskosten reduzieren sollen (Finanzperspektive). Dabei sind für den BAUDIENSTLEISTER weder die Kunden (Kundenperspektive), noch die dazu notwendige Infrastruktur (Lern- und Entwick-

lungsperspektive) von unmittelbarem Interesse. Für die Infrastruktur ist primär der externe Dienstleister verantwortlich.

Ausgewogenheit

Eine Balanced Scorecard beinhaltet ein ausgewogenes Verhältnis von Ergebnisgrößen und Leistungstreibern, von finanziellen und nicht-finanziellen, sowie von extern und intern orientierten Messgrößen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3). Tabelle 25 nimmt eine Einordnung der Messgrößen des vorliegenden Kennzahlensystems innerhalb dieser Kategorien vor:

Tabelle 25: Fallstudie 1 – Ausgewogenheit des Kennzahlensystems
Quelle: eigene

Messgröße	Ergebnis-größe	Leistungs-treiber	Finanzielle Größe	Nicht-fin. Größe	Extern orientiert	Intern orientiert
Einsparungen	X		X		X	(X)
Gemeinkostenzuschlag	X		X		X	(X)
Volumen		X		X		X
Compliance		X		X		X
Ramp-up Dauer		X		X		X

Das Kennzahlensystem verfügt über zwei Ergebnisgrößen („Einsparungen“ und „Gemeinkostenzuschlag“), deren Ausprägung von der erfolgreichen Durchführung vorgelagerter Prozesse abhängt. Die vorgelagerten Prozesse werden durch die drei Leistungstreiber „Volumen“, „Compliance“ und „Ramp-up Dauer“ gemessen. Es liegt also ein relativ ausgewogenes Verhältnis vor. Die beiden Ergebnisgrößen stellen auch finanzielle Messgrößen dar, die monetäre Werte ausweisen. Ebenso handelt es sich bei den drei Leistungstreibern auch um nicht-finanzielle Größen, die die beiden finanziellen Messgrößen ergänzen. Diese Übereinstimmung veranschaulicht auch die typische Verbindung zwischen diesen beiden Kategorien (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3).

Bei der Kategorisierung in extern und intern orientierte Messgrößen zeigt sich, dass nicht für alle Kennzahlen eine eindeutige Zuordnung vorgenommen werden kann. Während sich die Messgrößen „Volumen“, „Compliance“ und „Ramp-up Dauer“ eindeutig als intern orientierte Kennzahlen einordnen lassen, die kritische Prozesse adressieren, ist dies bei den beiden verbleibenden Kennzahlen schwieriger. „Einsparungen“ und „Gemeinkostenzuschlag“ sollten primär als extern orientierte Messgrößen verstanden werden, die sich an die Stakeholder des Outsourcing-Projektes richten. Darüber hinaus ist aber auch eine Einordnung als intern orientierte Kennzahlen möglich, wenn das gesamte Outsourcing-Projekt (Optimierung der Einkaufsprozesse) als Teil des Gesamtunternehmens verstanden wird. Zusammenfassend kann das vorliegende Kennzahlensystem als ausgewogen bezeichnet werden.

Begrenzte Anzahl an Kennzahlen

Das Kennzahlensystem umfasst derzeit lediglich fünf Messgrößen, die täglich erhoben und monatlich ausgewertet werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.3.4). Damit wird die von Kaplan und Norton (1996a) für eine Balanced Scorecard empfohlene Anzahl von circa 16 bis 24 Kennzahlen deutlich unterschritten. Sie entspricht aber der von Weber (2000) vorgeschlagen Anzahl von maximal acht Kennzahlen, die auf der begrenzten Datentransformationsfähigkeit des Menschen beruht (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.4). Die geringe Anzahl lässt sich mit dem einfachen Vergütungsmodell, sowie mit dem Bemühen der Vertragspartner erklären, ein einfaches und übersichtliches Reporting zu entwickeln, das einen geringen Reporting-Aufwand generiert. Wie bereits in Kapitel 2.2.4.4 ausgeführt, ist die Anzahl der Messgrößen für eine Balanced Scorecard von nachgelagerter Bedeutung, sofern diese an der Strategie ausgerichtet sind. Diese Ausrichtung kann für das vorliegende Kennzahlensystem bejaht werden (vgl. hierzu weiter oben „Strategieoperationalisierung“).

Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die Messgrößen des Kennzahlensystems sind über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden, so dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungs-

beziehungen ist. Abbildung 27 illustriert die Verknüpfungen des vorliegenden Kennzahlensystems:

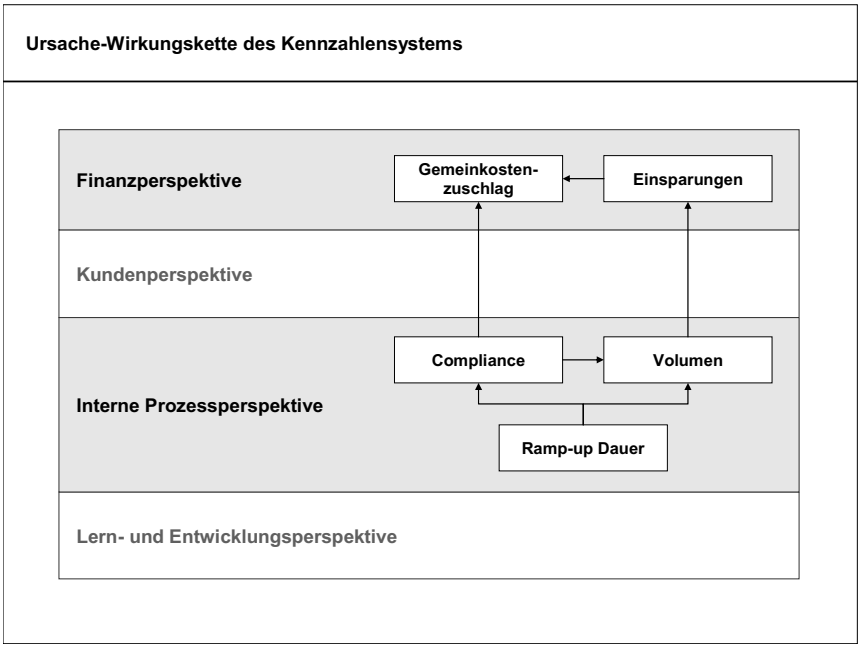


Abbildung 27: Fallstudie 1 – Ursache-Wirkungskette des Kennzahlensystems
Quelle: eigene

Eine Verkürzung der „Ramp-up Dauer“ ermöglicht eine frühere Nutzung der neu verhandelten Einkaufskonditionen und trägt damit zu einer Steigerung des darüber georderten „Volumens“ bei. Außerdem kommt es dadurch zu einer früheren Gültigkeit der „Compliance“, die ebenfalls zu einer Erhöhung des über die neuen Einkaufpreise abgewickelten „Volumens“ führt, da sich der BAUDIENSTLEISTER vertraglich zu einer Quote von 70% verpflichtet hat. Bei der Abrechnung des „Gemeinkostenzuschlags“ wird auch bei Nicht-Erreichen der vertraglich vereinbarten „Compliance“ stets mit 70% kalkuliert.

Insofern wirkt sich die „Compliance“ auch unmittelbar auf den „Gemeinkostenzuschlag“ aus. Ein größeres „Volumen“ erhöht unmittelbar die „Einsparungen“ die sich aus Preis mal Menge ergeben. Höhere „Einsparungen“ wirken sich wiederum positiv auf den daran anteiligen „Gemeinkostenzuschlag“ aus.

Das Kennzahlensystem illustriert die unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Messgrößen in den verschiedenen Perspektiven, und ermöglicht somit eine Rückverfolgung der Ursachen des finanziellen Erfolgs (oder Misserfolgs). Bei der Entwicklung der Ursache-Wirkungsbeziehungen wurde eine logische Herleitung gewählt, die auf definitionslogischen und mathematischen Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen beruht (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.5).

Hierarchisierung

Das Kennzahlensystem ist hierarchisch aufgebaut und lässt sich über verschiedenen Dimensionen „herunter brechen“. Es ermöglicht eine Auswertung nach Warengruppen, nach Ländern und nach Unternehmensbereichen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3.4). Allerdings stellt das Vergütungsmodell nur auf Unternehmensebene einen Anreiz für beide Vertragspartner zur Erzielung von maximalen Einsparungen dar. Dieser wird nicht an einzelne Mitarbeiter weiter gegeben.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das vorliegende Kennzahlensystem sämtliche Merkmale einer Balanced Scorecard erfüllt. Lediglich der Einsatz von nur zwei Perspektiven kann als Abweichung interpretiert werden. Dieser ist allerdings aufgrund der strategischen Zielsetzung des Outsourcing-Projektes gerechtfertigt.

4.3.3.3 Implementierung des Service Reportings

Die Implementierung des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems soll durch einen Abgleich mit den vier generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced

Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.5) erläutert werden. Dieser liefert folgende Ergebnisse:

Definition der Kennzahlenarchitektur

Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard muss zunächst eine geeignete Organisationseinheit ausgewählt werden, die mit der Balanced Scorecard betrachtet werden soll. Gegenstand der vorliegenden Fallstudie ist ein Kennzahlensystem zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes. Somit stellt das genau spezifizierte und abgegrenzte Outsourcing-Projekt auch die geeignete Organisationseinheit dar. Definition und Abgrenzung sind hierbei in enger Abstimmung zwischen dem Top-Management des BAUDIENSTLEISTERS und dem externen Dienstleister erfolgt. Auch die geforderte Existenz einer Strategie für die gewählte Organisationseinheit kann bejaht werden. Diese verfolgt eine Reduzierung der Kosten im Einkauf (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3.2). Eine Optimierung des Outsourcing-Projektes auf Kosten anderer Organisationseinheiten kann ausgeschlossen werden, da das Projekt in enger Abstimmung mit der Einkaufsabteilung des BAUDIENSTLEISTERS kooperiert und ansonsten keine weiteren Schnittstellen in die dessen Organisation aufweist.

Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen

Die Unternehmensführung des BAUDIENSTLEISTERS wurde aktiv in den Prozess der Implementierung eingebunden. So wurden die strategischen Ziele des Projektes (und des hierfür zu entwickelnden Kennzahlensystems) schon zu Beginn der Verhandlungen von beiden Vertragspartnern diskutiert und priorisiert. Der Outsourcing-Dienstleister hat den grundsätzlichen Aufbau des Kennzahlensystems, sowie erste Vorschläge für die zu erhebenden Messparameter auf Basis der Anforderungen des BAUDIENSTLEISTES erarbeitet. Dieses Konzept wurde dann im Kontext der strategischen Ziele mit dem Einkaufsleiter des BAUDIENSTLEISTERS in diversen Gesprächen diskutiert und entsprechend überarbeitet. Der Einkaufsleiter wiederum hat alle wesentlichen Entscheidungen mit dem Vorstand des BAUDIENSTLEISTERS abgestimmt.

Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen

Im nächsten Schritt erfolgte die finale Auswahl der Messparameter zur Steuerung und Kontrolle der strategischen Ziele des Projektes durch den BAUDIENSTLEISTER. In diesem Zusammenhang haben die beiden Vertragspartner auch adäquate Zielvorgaben vereinbart, die direkt aus den prognostizierten Kosteneinsparungen abgeleitet wurden. Darüber hinaus wurden die Datenquellen der gewählten Kennzahlen identifiziert und Verknüpfungen der Messparameter zu ihren jeweiligen Datenquellen definiert.

Erstellung eines Umsetzungsplans

Die Implementierung einer Balanced Scorecard endet schließlich mit der Erarbeitung des Umsetzungsplans. Für das Kennzahlensystem der vorliegenden Fallstudie wurde dieser durch den Outsourcing-Dienstleister erstellt und ebenfalls mit dem BAUDIENSTLEISTER abgestimmt. Der Umsetzungsplan enthält neben der Implementierung des Kennzahlensystems vor allem die Umsetzung der Maßnahmen, die die angestrebte Zielsetzung, eine Reduzierung der Einkaufspreise um 5-10%, realisieren sollen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Implementierung des vorliegenden Kennzahlensystems grundsätzlich den Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard folgt. Dabei hat der externe Dienstleister basierend auf den Anforderungen des BAUDIENSTLEISTERS Aufbau und Messparameter des Kennzahlensystems, sowie Maßnahmen zur Realisierung der Zielvorgaben entwickelt, und in iterativen Abstimmungsgesprächen mit dem BAUDIENSTLEISTER diskutiert und überarbeitet. Die aktive Rolle des Outsourcing-Dienstleisters ist in diesem Zusammenhang als Besonderheit der Implementierung gegenüber der generischen Schrittfolge zu erwähnen.

4.3.4 Betrieb des Service Reportings

Für das Service Reporting des Outsourcing-Projektes wurde ein eigenes Reporting-Tool entwickelt, das in die elektronische Einkaufplattform integriert ist. Aus dem Reporting-Tool

werden auf monatlicher Basis Service-Reports generiert. Wie bereits im Rahmen der Reporting-Organisation erwähnt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3.3.1), sind für Datenpflege und Erstellung der Reports je ein Mitarbeiter der beiden Vertragspartner verantwortlich.

Die Service-Reports werden monatlich an die Projektleiter der beiden Vertragspartner und an den sogenannten Lenkungsausschuss versendet. Dieser setzt sich aus Mitgliedern der Unternehmensführung der beiden Vertragspartner zusammen und trifft in regelmäßigen Sitzungen alle wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes. Dabei unterscheiden sich die Inhalte der Service-Reports in Abhängigkeit des Adressaten. Während die Projektleiter äußerst detaillierte Information für alle Messgrößen erhalten, die neben verdichteten Werten auch Aufgliederungen nach Warengruppen, Ländern und Unternehmensbereichen enthalten und dafür jeweils Ist-Werte, Zielvorgaben und Mindestvergütung gegenüberstellen, wird an die Mitglieder des Lenkungsausschusses lediglich ein einseitiger Report versendet, der die verdichteten Ist-Werte der Einsparungen im Vergleich zu den Zielvorgaben und den Werten zur Amortisierung der Mindestvergütung darstellt.

Darüber hinaus ermöglicht das Reporting-Tool auch den Abruf von täglich aktualisierten Werten. Diese können in verdichteter Form oder detailliert für einzelne Warengruppen, Länder oder Organisationseinheiten abgefragt werden. Dabei besteht sogar die Möglichkeit, den Abruf bis auf eine einzelne Bestellung einzugrenzen. Diese Option der Datenabfrage wird insbesondere von den beiden Projektleitern genutzt, die ständig über den aktuellen Status des Projektes informiert sein müssen. Außerdem wird auch im Rahmen von Lenkungsausschuss-Sitzungen darauf zurückgegriffen, falls Entscheidungen zu treffen sind, für die weitere, detailliertere oder aktuellere Informationen benötigt werden.

Das Service Reporting wird von weiteren Performance Management Aktivitäten flankiert, die die Zufriedenheit des BAUDIENSTLEISTERS sicherstellen sollen. So werden (insbesondere in der Transition-Phase) regelmäßige Status-Reports zu aktuellen Problemen in den einzelnen Warengruppen und deren Adressierung ausgewiesen, und die durch das Help Desk aufgezeichneten (positiven und negativen) Feedbacks der Mitarbeiter des BAUDIENSTLEISTERS ausgewertet. Darüber hinaus wird halbjährlich eine Umfrage bezüglich der Zufriedenheit der

Mitarbeiter des BAUDIENSTLEISTERS mit den Services des Outsourcing-Dienstleisters veranstaltet. Außerdem wird im Falle des Nicht-Erreichens bestimmter Zielvorgaben eine sofortige Ursachenforschung betrieben, um Probleme zeitnah lösen zu können.

4.3.5 Bewertung des Service Reportings

Das vorliegende Service Reporting kann insgesamt positiv beurteilt werden. Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt ein sinnvolles und gut funktionierendes Steuerungs-Instrument dar, das alle erforderlichen Informationen zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes liefert. Die Implementierung verlief problemlos und zeichnete sich durch eine gute Zusammenarbeit der beiden Vertragspartner aus. Verbesserungspotential wird lediglich im Betrieb des Service Reportings gesehen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.3.4). So kann eine Verdichtung der detaillierten Daten im Reporting-Tool nur wochenaktuell aus dem zentralen Datenspeicher (sogenanntes „Business Warehouse“) abgerufen werden. Insbesondere in der Transition-Phase sollte aber eine schnellere Einsicht in die Daten ermöglicht werden. Zielsetzung muss hier die Verfügbarkeit von tagesaktuellen Informationen sein.

4.4 Fallstudie 2: Eine internationale Bank

Im Rahmen der zweiten Fallstudie wurde ein internationales Geldinstitut untersucht, dessen Name nicht veröffentlicht werden darf. Daher wird das Unternehmen im Folgenden neutral als „BANK“ bezeichnet. Die BANK ist eines der weltweit führenden Unternehmen seiner Branche und zählt auch in Deutschland zu den Marktführern. Sie wurde bereits im vorletzten Jahrhundert gegründet und verfügt heute über eine Bilanzsumme von über EUR 1 Billion. Rund 75.000 Mitarbeiter sind für das Unternehmen in 75 Ländern der Welt tätig. Das Leistungsspektrum, das den nationalen und internationalen Kunden der BANK zur Verfügung gestellt wird, umfasst dabei alle wesentlichen Bereiche einer Bank, wie z.B. Investment Banking oder Privatkundengeschäft. Nähere Angaben können aus Gründen der Vertraulichkeit nicht gemacht werden, da diese die BANK identifizierbar machen könnten.

4.4.1 Vorgehensweise

Die Datenerhebung für die zweite Fallstudie wurde ebenfalls im Herbst 2006 durchgeführt. Zunächst wurden der Internetauftritt der BANK und das Intranet des Outsourcing-Dienstleisters herangezogen, um allgemeine Informationen zu der BANK und spezielle zu dem im Fokus stehenden Outsourcing-Projekt zu erheben. Darüber hinaus wurden die im Zuge der Fallauswahl notierten Anmerkungen von den Verantwortlichen des Outsourcing-Geschäfts des Dienstleisters im deutschsprachigen Raum gesichtet. Danach wurde ein einleitendes Telefoninterview mit dem Projektleiter geführt, in dem Ziel und Hintergrund der Untersuchung erläutert und ersten Fragen zum Untersuchungsgegenstand gestellt wurden.

Tabelle 26: Fallstudie 2 – Datenerhebung
Quelle: eigene

Datenerhebung		Angewandte Methodik
Vorbereitende Datenerhebung	• Analyse des Internetauftritts der BANK • Analyse des Intranets des Outsourcing-Dienstleisters • Auswertung der im Zuge der Fallauswahl geführten Gespräche • Einleitendes Telefonat mit dem Projektleiter	• Quellenanalyse • Quellenanalyse • Telefoninterview • Telefoninterview
Datenerhebung vor Ort	• Interview mit dem Projektleiter • Interview mit einem für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter • Besichtigung des Standorts (Rundgang)	• Einzelinterview (+Beobachtung) • Einzelinterview (+Beobachtung) • Beobachtung
Nachbereitende Datenerhebung	• Sichtung der von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten Dokumente	• Quellenanalyse

Am 2. November erfolgte dann ein Besuch des Delivery-Centers des Dienstleisters in Bratislava in der Slowakei, in dem der größte Teil der im Outsourcing-Vertrag vereinbarten Services erbracht wird. Hierbei wurden mehrstündige Einzelinterviews mit dem Projektleiter („Service Manager“) und mit einem der für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter geführt. Im Anschluss an die beiden Interviews erfolgte ein Rundgang durch die für das Outsourcing-Projekt der BANK zuständige Abteilung. Die von den Interview-Partnern zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente wurden im Nachgang gesichtet und

ausgewertet. Tabelle 26 stellt die verschiedenen Aktivitäten zur Datenerhebung nochmals im Überblick dar.

4.4.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes

Der Vorstand der BANK hat als eines der zentralen Unternehmensziele die Steigerung der Unternehmensrendite auf über 20% festgelegt. Zur Realisierung dieser Zielsetzung wurde eine entsprechende Unternehmensstrategie entwickelt, die die Profitabilität der BANK steigern soll. Bestandteil dieser Strategie ist unter anderem die sogenannte „Smart-Sourcing Strategie“, die Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen verfolgt und besagt, dass nur noch die Kernprozesse der BANK intern erbracht werden bei gleichzeitiger, konsequenter Auslagerung aller anderen Prozesse. Darüber hinaus hat die BANK in der Vergangenheit diverse kleinere Retail- und Investment-Banken aufgekauft und in das Unternehmen integriert. Diese Akquisitionen führten zu historisch gewachsenen, dezentralen Strukturen und heterogenen Prozesse, die auch im Unternehmensbereich „Einkauf“ zu finden waren.

Der Bereich „Einkauf“ und die dazugehörigen internen Prozesse wurden von der Unternehmensführung nicht als Kernkompetenz angesehen, der darüber hinaus erhebliches Optimierungspotential aufgrund der oben beschriebenen heterogenen Strukturen in sich birgt. Folglich wurde zur Steigerung der Effizienz dieses Bereiches eine Auslagerung der damit verbundenen Prozesse angestrebt und umgesetzt. Im Rahmen einer Ausschreibung wurde ein Outsourcing-Dienstleister ausgewählt und beauftragt, einen Großteil der mit dem Einkauf verbundenen Prozesse zu übernehmen. Ziel des Outsourcings war die Zentralisierung der dezentralen Einkaufsorganisationen, sowie die Standardisierung und Optimierung der heterogenen Einkaufsprozesse, aus denen letztlich eine Reduzierung der Einkaufspreise und Prozesskosten in Millionenhöhe, sowie eine Erhöhung der Transparenz, resultieren sollen.

Im Januar 2004 wurde der Outsourcing-Vertrag über ein auf sieben Jahre ausgelegtes Business Process Outsourcing-Projekt unterschrieben. Im Rahmen dieser Auslagerung übernimmt der externe Dienstleister den gesamten „Procure-to-Pay“ Prozess der BANK. Die

dabei vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringenden Leistungen setzten sich aus den folgenden fünf Aufgabenbereichen zusammen:

- Sourcing, Buying and Procurement Support,
- Invoice Processing, Expenses Payment and other Accounts Payable Services,
- Procurement Platform,
- Customer Service Desk,
- Reporting.

Im Bereich „Sourcing, Buying and Procurement Support“ unterstützt der Dienstleister die wesentlichen Einkaufsprozesse der BANK. Diese umfassen neben Bedarfsplanung, Ausschreibungsmanagement und der Entwicklung von Warengruppen- und Verhandlungsstrategien auch Lieferanteauswahl, Lieferantenmanagement und Vertragmanagement. Darüber hinaus ist das operative Einkaufen und Bestellen von Waren und Dienstleistungen Bestandteil der ausgelagerten Leistungen. “Invoice Processing, Expenses Payment and other Accounts Payable Services” umfasst die gesamte, mit dem Einkauf in Verbindung stehende Kreditorenbuchhaltung. Hierzu zählen insbesondere die Bearbeitung und Prüfung der eingehenden Lieferantenrechungen, sowie die Anweisung der entsprechenden Rechnungsbeträge. Außerdem bearbeitet der externe Dienstleister auch die Spesenabrechnungen der BANK-Mitarbeiter.

Darüber hinaus beinhaltet die vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringende Leistung auch die Bereitstellung einer Einkaufsplattform („Procurement Platform“), die die Lieferanten der BANK integrieren und die Einkaufsprozesse zwischen der BANK und ihren Lieferanten unterstützen und optimieren soll. Außerdem stellt der Dienstleister für die Laufzeit des Vertrags ein sogenanntes „Customer Service Desk“ zur Verfügung, das als zentrale Anlaufstelle für alle BANK-Mitarbeiter und Zulieferer bei Fragen bezüglich des „Procure-to-Pay“ Prozesses dient, und das bereits in 2004 über 100.000 Kontakte bearbeiten konnte. Schließlich fallen auch Aufbau und Betrieb eines wirkungsvollen Service Reportings in den Verantwortungsbereich des externen Dienstleisters.

Die ausgelagerten Leistungen repräsentieren ein jährliches Einkaufvolumen von circa EUR 5 Milliarden. Sie beinhalten 4 Millionen Rechnungstransaktionen pro Jahr, die sich über 200 rechtliche Einheiten erstrecken und mit 50.000 Zulieferern interagieren. Die beschriebenen Prozesse werden für alle Unternehmensbereiche der BANK erbracht. Geographisch betrachtet werden die ausgelagerten Services für die europäischen Länder Deutschland, Großbritannien und Spanien, sowie die USA und den gesamten asiatischen Raum erbracht. Die Leistungserbringung erfolgt in erster Linie „Offshore“ (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1) und ist auf drei Delivery-Center des Outsourcing-Dienstleisters aufgeteilt: Bratislava in der Slowakei, Bangalore in Indien und Dalian in China. Diese werden durch „On Site“ Unterstützung in den BANK-Standorten Barcelona, Frankfurt, London, New York, Tokio und Singapur ergänzt. Dort werden die BANK-Mitarbeiter durch Experten des Dienstleisters „vor Ort“ punktuell unterstützt. Bei dem Projekt handelt es sich zum größten Teil um eine reine Service-Auslagerung, bei der der externe Dienstleister keine BANK-Mitarbeiter übernimmt. Einzige Ausnahme stellt der „On Site“ Standort in Frankfurt dar, bei dem einzelne Mitarbeiter transferiert wurden.

Das Team des Outsourcing-Dienstleisters besteht insgesamt aus circa 400 Personen. Der größte Standort ist Bratislava, an dem ungefähr 140 Mitarbeiter tätig sind. Darüber hinaus arbeiten jeweils circa 70 Personen in den Delivery-Centern Bangalore und Dalian. Die restlichen 120 Mitarbeiter verteilen sich gleichmäßig auf die sechs BANK-Standorte, an denen „On Site“ Unterstützung geliefert und in enger Abstimmung mit dem Einkauf der BANK zusammengearbeitet wird. Die einzelnen Standorte und Teams werden dabei primär den verschiedenen Aufgabenbereichen und Ländern zugeordnet.

Die Auslagerung startete nur wenige Monate nach der Vertragsunterzeichnung. Dabei hat der Dienstleister im Oktober 2004 den existierenden, unveränderten „Procure-to-Pay“ Prozess der BANK übernommen und auf der bestehenden IT-Infrastruktur der BANK weiter betrieben. Parallel hierzu wurden neue Prozesse definiert und mit modernster IT-Infrastruktur des Outsourcing-Dienstleisters versehen. Erst im Oktober 2005, also 12 Monate nach der initialen Auslagerung, wurden die neuen Prozesse und die entsprechende IT-Infrastruktur in Betrieb genommen. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Herbst 2006 befand sich das Projekt

dementsprechend in der Operations-Phase (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4). Die vereinbarte Laufzeit des Projektes beträgt sieben Jahre und endet im Jahr 2011.

Aufgrund der enormen Transaktionsvolumina der zu erbringenden Services und der hohen Anzahl involvierter Mitarbeiter stellt das Outsourcing-Projekt der BANK das bislang größte Procurement-Outsourcing weltweit dar und verfügt folglich auch über ein relativ komplexes Reporting. Diese Besonderheit war mitunter ausschlaggebend für die Auswahl des Projektes als Fallstudie der vorliegenden Arbeit. Im Gegensatz hierzu erfolgt die Vergütung des Outsourcing-Dienstleisters relativ einfach über ein Fix-Preis-Modell mit monatlichen Zahlungen. Dabei wird basierend auf den Transaktionsvolumina bei Übergabe der Prozesse ein monatlicher fixer Betrag an den Dienstleister überwiesen. Erst bei Überschreitung der Volumina über bestimmte, zuvor definierte Grenzen werden diese Zahlungen entsprechend angepasst.

4.4.3 Aufbau des Service Reportings

4.4.3.1 Organisation des Service Reportings

Das für das Service Reporting zuständige Service Management Team besteht aus insgesamt neun Mitarbeitern, die sich über die drei Delivery-Center verteilen. Dabei sitzen vier Mitarbeiter in Bratislava, drei in Bangalore und einer in Dalian. Standortübergreifend hierzu agiert der Service Manager, der auch als „Service Management Lead“ bezeichnet wird. Das Service Reporting Team ist für das Erstellen der Reports und für die Datenpflege verantwortlich. Der Service Manager fungiert als zentraler Ansprechpartner der BANK in allen das Service Reporting betreffenden Fragen. Auf Seiten der BANK erfolgt keine operative Beteiligung an der Erstellung der Reports. Das Service Reporting liegt im Verantwortungsbereich des Dienstleisters und wird als Basis der Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projekts zur Verfügung gestellt. Auf den genauen Ablauf des Service Reportings wird in Kapitel 4.4.4 näher eingegangen.

4.4.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings

Wie bereits erwähnt, verfügt die vorliegende Fallstudie über ein relativ komplexes Reporting. Das zugrunde liegende Kennzahlensystem zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes setzt sich aus 18 Messparametern zusammen. Diese können den einzelnen, in Kapitel 4.4.2 beschriebenen Tätigkeitsbereichen des externen Dienstleisters zugeordnet werden. Tabelle 27 zeigt die fünf Bereiche, die dazu gehörigen Kennzahlen und eine kurze Beschreibung dieser Kennzahlen:

Tabelle 27: Fallstudie 2 – Kennzahlenübersicht
Quelle: eigene

Bereich	Kennzahlen	Beschreibung
Sourcing	• Sourcing Requests	• % der bearbeiteten Anfragen entsprechend des zuvor definierten Zeitplans
	• Vendor Contract Data Upload Timeliness	• % der neu in die Einkaufsplattform geladenen und verfügbaren Lieferantenverträge innerhalb der ersten 3 Arbeitstagetage nach Eingang
	• Contract Reviewed Before Expiration	• % der durchgeführten Vertragsprüfungen entsprechend der zuvor vereinbarten Termine im Lieferanten-Prüfungs-Plan
	• Spot Buy Quotes	• % der Spotgeschäft-Angebote innerhalb eines zuvor definierten Zeitraums, nachdem der Lieferant die vollständigen Produkt- oder Dienstleistungs-Spezifikationen erhalten hat
	• Catalogue Updates	• % der Katalog-Updates innerhalb der ersten 3 Arbeitstage nach Eingang
Accounts Payable	• Invoice Processing	• % der bearbeiteten Rechnungen innerhalb der ersten 3 Arbeitstage nach Rechnungseingang
	• Accounts Payable Payments	• % der veranlassten Zahlungen entsprechend des zuvor definierten Zeitplans
	• Time & Entertainment Claims Processing	• % der genehmigten Spesenabrechnungen innerhalb der ersten 3 Arbeitstage nach Forderungseingang
	• Vendor Masterdata Maintenance	• % der genehmigten Lieferanten-Stammdaten-Updates innerhalb der ersten 3 Arbeitstage nach Eingang
	• Duplicate Payments	• % der nicht doppelt veranlassten Zahlungen
	• Minimal Debit Balances	• % aller Forderungen, die alter als 60 Tage sind
	• Reconciliation	• % der täglich erfolgreich durchgeführten Kontenabstimmung im Business Warehouse

Bereich	Kennzahlen	Beschreibung
Procurement Platform	• Platform Availability • User Management	• Verfügbarkeit der Einkaufplattform (in % abzüglich geplanter Ausfallzeiten) • % der bearbeiteten User Management Anfragen innerhalb der ersten 3 Arbeitstage nach Genehmigungseingang
Help Desk	• Average Speed to Answer • Fax and Email Response • Call Resolution/ Escalated	• % aller eingehenden Anrufe, die weniger als 30 Sekunden warten müssen • % der Antworten auf Emails oder Faxe innerhalb eines Arbeitstages nach Eingang • % der Help Desk Anfragen, die innerhalb von 3 Arbeitstagen gelöst oder eskaliert werden
Reporting	• Service Reporting	• % der entsprechend der vertraglich vereinbarten Form, Inhalt und Zeitplan gelieferten Standard-Reports

Tabelle 27 verdeutlicht die Gewichtung der vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringenden Leistungen in den fünf Tätigkeitsbereichen. Während die beiden großen Blöcke „Sourcing“ und „Accounts Payable“ mit fünf bzw. sechs Kennzahlen kontrolliert werden, sind für die Steuerung der restlichen drei Aufgabenbereiche „Procurement Platform“, „Help Desk“ und „Reporting“ lediglich zwei, drei und ein Messparameter vorgesehen. Eine eingehende Analyse des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems wird im Folgenden anhand der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4) vorgenommen:

Strategieoperationalisierung

Das Outsourcing-Projekt soll die mit der Gesamtunternehmensstrategie verfolgte Renditesteigerung durch eine Reduzierung der Kosten im Einkauf unterstützen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.2). Das vorliegende Kennzahlensystem repräsentiert allerdings lediglich eine Ansammlung von 18 operativen Messparametern, die auf die einzelnen Aufgabenbereiche des Dienstleisters ausgerichtet sind und auf einen (im Rahmen von definierten Grenzen) funktionierenden „Procure-to-Pay“ Prozess abzielen. Dabei wird kein Bezug zu den erzielten Einsparungen hergestellt. Folglich kann in der vorliegenden Fallstudie auch nicht von Strategieoperationalisierung gesprochen werden. Erklären lässt sich diese rein operative

Ausrichtung des Kennzahlensystems durch das Vergütungsmodell. Der mit dem Dienstleister verhandelte Fix-Preis für alle ausgelagerten Tätigkeiten realisiert bereits die angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation. Der Zusammenhang zwischen operativen Prozesskennzahlen und ihren finanziellen Auswirkungen ist somit für die BANK uninteressant. Sie achtet deshalb nur darauf, dass die ausgelagerten Aufgabenbereiche und Teilprozesse entsprechend den vertraglich vereinbarten Vorgaben durchgeführt werden.

Perspektiven

Von den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard werden nur zwei durch das Kennzahlensystem des Outsourcing-Projektes genutzt: die interne Prozess- und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese unterstreichen den Fokus auf Steuerung und Kontrolle der einzelnen operativen Prozessschritte, die an den externen Dienstleister ausgelagert wurden. Tabelle 28 ordnet die 18 Messparameter den beiden Perspektiven zu.

Während die Kennzahlen der internen Prozessperspektive (alle Messparameter der Bereiche „Sourcing“, „Accounts Payable“, „Help Desk“ und „Reporting“) auf den korrekten Ablauf der einzelnen Prozessschritte achten, fokussieren die Messgrößen der Lern- und Entwicklungsperspektive (alle Kennzahlen des Bereichs „Procurement Platform“) auf das Vorhandensein der zugrunde liegenden Infrastruktur. Die Kundenperspektive spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle, da die Einkaufsorganisation keine Schnittstellen zu den Kunden der BANK aufweist. Wie bereits erwähnt, sind auch die finanziellen Auswirkungen der optimierten Prozesse für die BANK nicht von Interesse, da die erbrachten Leistungen durch fixe Zahlungen abgegolten werden. Dementsprechend liegen auch keine Kennzahlen der Finanzperspektive vor.

Tabelle 28: Fallstudie 2 – Perspektiven des Kennzahlensystems
Quelle: eigene

Perspektive	Messgröße	Zielsetzung
Finanzperspektive	--	--
Kundenperspektive	--	--
Interne Prozess-perspektive	• Sourcing Requests • Vendor Contract Data Upload Timeliness • Contract Reviewed Before Expiration • Spot Buy Quotes • Catalogue Updates • Invoice Processing • Accounts Payable Payments • Time & Entertainment Claims Processing • Vendor Masterdata Maintenance • Duplicate Payments • Minimal Debit Balances • Reconciliation • Average Speed to Answer • Fax and Email Response • Call Resolution/ Escalated • Service Reporting	• Korrekter Ablauf der einzelnen, operativen Prozessschritte
Lern- und Entwicklungs-perpsektive	• Platform Availability • User Management	• Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur als Basis der Prozesse

Ausgewogenheit

Eine Balanced Scorecard beinhaltet ein ausgewogenes Verhältnis von Ergebnisgrößen und Leistungstreibern, von finanziellen und nicht-finanziellen, sowie von extern und intern orientierten Kennzahlen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3). Das vorliegende Kennzahlensystem ist sehr einseitig ausgelegt. Es verfügt ausschließlich über Leistungstreiber, sowie nicht-finanzielle und intern orientierte Kennzahlen (vgl. auch Tabelle 27). Diese einseitige Allokation unterstreicht erneut den bereits im Rahmen der Analyse der beiden letzten Merkmale erläuterten Sachverhalt, dass das Kennzahlensystem des Outsourcing-Projektes nur auf die korrekte, operative Durchführung der ausgelagerten Teilprozesse ausgerichtet ist.

Ergebnisgrößen, sowie finanzielle und extern orientierte Kennzahlen werden aufgrund des Fix-Preis-Vergütungsmodells nicht benötigt, das die Einsparungen unabhängig von den Kosten der operativen Tätigkeit realisiert. Dementsprechend liegt keine Ausgewogenheit vor.

Begrenzte Anzahl an Kennzahlen

Das Kennzahlensystem der Fallstudie umfasst derzeit 18 Messgrößen, die regelmäßig erhoben und ausgewertet werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.4.4). Damit fokussiert es auf eine übersichtliche Auswahl von wichtigen Kennzahlen und liegt in dem von Kaplan und Norton (1996a) für eine Balanced Scorecard empfohlenen Bereich von circa 16 bis 24 Kennzahlen. Wie bereits in Kapitel 2.2.4.4 ausgeführt, ist die Anzahl der Messgrößen für eine Balanced Scorecard von nachgelagerter Bedeutung, sofern diese an der Strategie ausgerichtet sind. Diese Ausrichtung muss allerdings für das vorliegende Kennzahlensystem verneint werden (vgl. hierzu weiter oben „Strategieoperationalisierung“).

Ursache-Wirkungsbeziehungen

Betrachtet man die Zusammenhänge zwischen den 18 Messparametern des vorliegenden Kennzahlensystems, lässt sich ein Abhängigkeit der Messparametern der internen Prozessperspektive von den beiden Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive feststellen: So können beispielsweise die „Catalogue Updates“ nur durchgeführt werden, wenn die „Platform Availability“ gegeben ist und das „User Management“ funktioniert. Ebenso hängt auch innerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive das „User Management“ von der „Platform Availability“ ab. Diese Zusammenhänge sind allerdings jeweils auf nur zwei Kennzahlen begrenzt. Es liegen keine Ursache-Wirkungsketten über mehrere Messgrößen vor. Darüber hinaus gibt es zwischen den Kennzahlen der internen Prozessperspektive keine signifikanten Verbindungen. Diese repräsentieren eher ein Nebeneinander von operativen Messgrößen. Insgesamt kann daher nicht davon gesprochen werden, dass die Messgrößen und Perspektiven des Kennzahlensystems über Ursache-Wirkungsbeziehungen so miteinander verbunden sind, dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungs-

beziehungen ist. Folglich trifft dieses Merkmal nur eingeschränkt auf das vorliegende Kennzahlensystem zu.

Hierarchisierung

Das Kennzahlensystem ist hierarchisch aufgebaut und lässt sich über verschiedene Dimensionen „herunter brechen". Es ermöglicht eine Auswertung nach Aufgabenbereichen und nach Ländern, die jeweils von verschiedenen Teams bearbeitet werden (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.4). Das Vergütungsmodell des Projektes ist allerdings weder auf Unternehmens- noch auf Team- oder Mitarbeiterebene an die erzielte Leistung gekoppelt.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das vorliegende Kennzahlensystem nur zwei der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard uneingeschränkt erfüllt. Lediglich die „Begrenzte Anzahl an Kennzahlen", sowie die „Hierarchisierung" können als gegeben betrachtet werden. Eingeschränkt liegen der Einsatz mehrerer „Perspektiven" und „Ursache-Wirkungsbeziehungen" vor. Die Merkmale der „Strategieoperationalisierung" und „Ausgewogenheit" müssen hingegen verneint werden.

4.4.3.3 Implementierung des Service Reportings

Die Implementierung des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems soll durch einen Abgleich mit den vier generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.5) erläutert werden. Dieser liefert folgende Ergebnisse:

Definition der Kennzahlenarchitektur

Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard muss zunächst eine geeignete Organisationseinheit ausgewählt werden, die mit der Balanced Scorecard betrachtet werden soll. Gegenstand der vorliegenden Fallstudie ist ein Kennzahlensystem zur Steuerung und

Kontrolle des Outsourcing-Projektes. Somit stellt das genau spezifizierte und abgegrenzte Outsourcing-Projekt auch die geeignete Organisationseinheit dar. Definition und Abgrenzung sind hierbei in enger Abstimmung zwischen dem Top-Management der BANK und dem externen Dienstleister erfolgt. Auch die geforderte Existenz einer Strategie für die gewählte Organisationseinheit kann bejaht werden. Diese verfolgt eine Reduzierung der Kosten im Einkauf (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.2). Eine Optimierung des Outsourcing-Projektes auf Kosten anderer Organisationseinheiten kann ausgeschlossen werden, da das Projekt in enger Abstimmung mit der Einkaufsabteilung und Buchhaltung der BANK kooperiert und ansonsten keine weiteren Schnittstellen in die Organisation der BANK aufweist.

Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen

Die Unternehmensführung der BANK wurde aktiv in den Prozess der Implementierung eingebunden. Allerdings wurden nicht die strategischen Ziele des Projektes als Ausgangssituation des zu entwickelnden Kennzahlensystems herangezogen, sondern die operativ zu steuernden Prozessschritte. Der Outsourcing-Dienstleister hat hierzu ein für diese Art von Outsourcing-Projekten entwickeltes Standard-System von 25 Kennzahlen vorgestellt. Dieses wurde gemeinsam mit der Unternehmensführung der BANK diskutiert und bezüglich der Anforderungen der BANK angepasst.

Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen

Im nächsten Schritt erfolgte die finale Auswahl der Messparameter durch die BANK. Dabei wurde allerdings erneut nicht auf die Steuerung der strategischen Ziele des Projektes, sondern lediglich auf die Kontrolle der operativen Prozessschritte abgezielt. Basierend auf den Anforderungen des Projektes hat die Unternehmensführung der BANK 18 Messparameter aus dem überarbeiteten Standard-System des Dienstleisters ausgewählt. Die restlichen sieben Kennzahlen wurden verworfen. In diesem Zusammenhang haben die beiden Vertragspartner auch adäquate Zielvorgaben für die operativen Messgrößen vereinbart, die aus einem Vergleich von Ausgangssituation und Benchmarks des externen Dienstleisters abgeleitet

wurden. Darüber hinaus wurden die Datenquellen der gewählten Kennzahlen identifiziert und Verknüpfungen der Messparameter zu ihren jeweiligen Datenquellen definiert.

Erstellung eines Umsetzungsplans

Die Implementierung einer Balanced Scorecard endet schließlich mit der Erarbeitung des Umsetzungsplans. Für das Kennzahlensystem der vorliegenden Fallstudie wurde dieser durch den Outsourcing-Dienstleister erstellt und ebenfalls mit der BANK abgestimmt. Der Umsetzungsplan enthält neben der Implementierung des Kennzahlensystems vor allem die Entwicklung und Implementierung der neuen Prozesse, die die angestrebten Einsparungen realisieren sollen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Implementierung des vorliegenden Kennzahlensystems weitgehend den generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard folgt. Dabei hat der externe Dienstleister auf Basis der Anforderungen der BANK Aufbau und Messparameter des Kennzahlensystems, sowie Maßnahmen zur Realisierung der Zielvorgaben, entwickelt und in iterativen Abstimmungsgesprächen mit der BANK diskutiert und angepasst. Allerdings wird in den Schritten 2 und 3 nicht von der übergeordneten Unternehmensstrategie ausgegangen, sondern ein stark operativ getriebener Ansatz gewählt. Wie bereits mehrfach im Zusammenhang mit den Merkmalen des Kennzahlensystems erwähnt, ist dies dem Fix-Preis-Vergütungsmodell geschuldet (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.3.2). Darüber hinaus ist die aktive Rolle des Outsourcing-Dienstleisters als Besonderheit der Implementierung gegenüber der generischen Schrittfolge zu erwähnen.

4.4.4 Betrieb des Service Reportings

„Reporting“ stellt einen der fünf Aufgabenbereiche des externen Dienstleisters dar. Deshalb hat dieser ein spezielles, internet-basiertes Reporting-Tool (sogenanntes „Ops Dashboard“) in die Einkaufsplattform („Procurement Platform“) integriert. Wie bereits im Rahmen der Reporting-Organisation erwähnt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.3.1), ist für Datenpflege und

Erstellung der Service-Reports ein Team von Mitarbeitern des Outsourcing-Dienstleisters verantwortlich, das sich auf die drei Delivery-Center verteilt.

Auf der untersten Detail-Ebene werden die Service-Reports täglich generiert. Sie enthalten die an einem Tag erzielten Ausprägungen der Messparameter eines Landes. Dabei sind die landesspezifischen Werte in die einzelnen Teams aufgegliedert, die jeweils einen speziellen Tätigkeitsbereich bearbeiten. Darüber hinaus erstellt das Service-Reporting-Team wöchentliche Reports, die die landesspezifischen Kennzahlen der einzelnen Teams auf Wochenbasis aggregieren. Auf der obersten Ebene werden die Wochenberichte zunächst zu monatlichen, landesspezifischen Service-Reports konsolidiert, und abschließend global verdichtet. Die täglichen, wöchentlichen und monatlichen Service-Reports werden stets an die sogenannte „Steuerungs-Organisation“ der BANK versendet. Die Steuerungs-Organisation setzt sich in jedem Land aus circa 15-20 Mitgliedern des BANK-Managements zusammen und trifft alle wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes.

Darüber hinaus ermöglicht das „Ops Dashboard“ jederzeit auch den Abruf von noch detaillierteren Daten, die als Komponenten der Berechnung der Messparameter erhoben werden und noch wesentlich tiefere Einsichten in die erzielte Leistung ermöglichen. Das Reporting-Tool ermöglicht natürlich auch eine beliebige Verdichtung der detaillierten Daten. Diese Option der Datenabfrage wird insbesondere von den Team-Leitern des Dienstleisters genutzt, die Ursachenforschung im Falle abweichender Kennzahlen betreiben.

Das Service Reporting wird von weiteren Performance Management Aktivitäten flankiert, die die Zufriedenheit der BANK sicherstellen sollen. So werden zum Beispiel jede Woche Stichproben aus der Gesamtzahl der Kunden des „Help Desks“ gezogen, zurückgerufen und nach ihrer Zufriedenheit mit den gebotenen Leistungen befragt. Darüber hinaus wird vierteljährlich eine Umfrage innerhalb des Unternehmens bezüglich der Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter mit ihren Lieferanten, sowie den Services des Outsourcing-Dienstleisters, durchgeführt. Außerdem wird – wie bereits erwähnt – im Falle des Nicht-Erreichens bestimmter Zielvorgaben eine sofortige Ursachenforschung betrieben, um Probleme zeitnah lösen zu können.

4.4.5 Bewertung des Service Reportings

Das vorliegende Service Reporting kann insgesamt als ausreichend beurteilt werden. Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt im Rahmen des gegebenen Vergütungsmodells ein funktionierendes Instrument zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters dar, das die erforderlichen Informationen liefert. Verbesserungsbedarf besteht in der einseitigen Ausrichtung auf quantitative Kennzahlen. So wird zum Beispiel die Anzahl der bearbeiteten Rechnungen gemessen, nicht aber, ob diese richtig oder falsch sind. Darüber hinaus sollten die der BANK zur Verfügung stehenden Informationen detaillierter sein. Die Prozesse des externen Dienstleisters sind aus Sicht der BANK in weiten Teilen eine „Black Box", die nur punktuell mit den gegebenen Messgrößen ausgeleuchtet wird. Die Implementierung des Kennzahlensystems kann hingegen uneingeschränkt positiv bewertet werden. Sie verlief problemlos und zeichnete sich durch eine gute Zusammenarbeit der beiden Vertragspartner aus.

4.5 Fallstudie 3: Ein internationaler Automobilzulieferer

Die dritte Fallstudie analysiert einen internationalen Automobilzulieferer, dessen Name ebenfalls nicht veröffentlicht werden darf. Daher wird das Unternehmen im Folgenden neutral als „ZULIEFERER" bezeichnet. Der ZULIEFERER ist eines der weltweit führenden Unternehmen seiner Branche und zählt auch in Deutschland zu den Marktführern. Er wurde bereits im vorletzten Jahrhundert gegründet und erzielte im Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz von mehr als US-$ 30 Milliarden. Rund 136.000 Mitarbeiter sind für das Unternehmen an 1.000 Standorten tätig und bedienen Kunden in 125 Ländern der Welt. Das Leistungsspektrum des ZULIEFERERS umfasst dabei neben weiteren Geschäftfeldern vor allem die Produktion diverser Komponenten für die Automobilindustrie. Nähere Angaben können aus Gründen der Vertraulichkeit nicht gemacht werden, da diese den ZULIEFERER identifizierbar machen könnten.

4.5.1 Vorgehensweise

Auch die Datenerhebung für die dritte Fallstudie wurde im Herbst 2006 durchgeführt. Zunächst wurden der Internetauftritt des ZULIEFERERS und das Intranet des Outsourcing-Dienstleisters herangezogen, um allgemeine Informationen bezüglich des ZULIEFERERS und spezielle zu dem im Fokus stehenden Outsourcing-Projekt zu erheben. Darüber hinaus wurden die im Zuge der Fallauswahl notierten Anmerkungen von den Verantwortlichen des Outsourcing-Geschäfts des Dienstleisters im deutschsprachigen Raum gesichtet. Danach wurde ein einleitendes Telefoninterview mit dem Projektleiter geführt, in dem Ziel und Hintergrund der Untersuchung erläutert und ersten Fragen zum Untersuchungsgegenstand gestellt wurden.

Tabelle 29: Fallstudie 3 – Datenerhebung
Quelle: eigene

Datenerhebung		Angewandte Methodik
Vorbereitende Datenerhebung	• Analyse des Internetauftritts des ZULIEFERERS • Analyse des Intranets des Outsourcing-Dienstleisters • Auswertung der im Zuge der Fallauswahl geführten Gespräche • Einleitendes Telefonat mit dem Projektleiter	• Quellenanalyse • Quellenanalyse • Telefoninterview • Telefoninterview
Datenerhebung vor Ort	• Interview mit dem Projektleiter • Interview mit dem Ops Manager • Interview mit einem für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter • Besichtigung des Standorts (Rundgang)	• Einzelinterview (+Beobachtung) • Einzelinterview (+Beobachtung) • Einzelinterview (+Beobachtung) • Beobachtung
Nachbereitende Datenerhebung	• Sichtung der von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten Dokumente	• Quellenanalyse

Am 25. Oktober erfolgte dann ein Besuch des Delivery-Centers des Dienstleisters in Prag, in dem ein Teil der im Outsourcing-Vertrag vereinbarten Services erbracht und das Service Reporting konsolidiert wird. Hierbei wurden mehrstündige Einzelinterviews mit dem Projektleiter („Service Manager“), dem für den operativen Betrieb verantwortlichen Manager

(„Ops Manager“) und mit einem der für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeiter geführt. Zwischen den Interviews erfolgte ein Rundgang durch die für das Outsourcing-Projekt des ZULIEFERERS zuständige Abteilung. Die von den Interview-Partnern zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente wurden im Nachgang gesichtet und ausgewertet. Tabelle 29 stellt die verschiedenen Aktivitäten zur Datenerhebung nochmals im Überblick dar.

4.5.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes

Das Rechnungs- und Finanzwesen des ZULIEFERER hat im Laufe der Jahre gewachsene Strukturen angenommen, die durch heterogene und ineffiziente Prozesse, viele verschiedene IT-Systeme und geringe Transparenz gekennzeichnet sind. Die Unternehmensführung des ZULIEFERERS hat deshalb Ende 2003 beschlossen, diesen Bereich effizienter und kostengünstiger zu betreiben. Dazu sollten die Prozesse standardisiert und optimiert, und durch eine gemeinsame IT-Plattform unterstützt werden. Zur Realisierung dieser Zielsetzung wurde auch die Option geprüft, die Rechnungs- und Finanzwesenprozesse auszulagern. Deshalb wurde im Rahmen einer Ausschreibung ein geeigneter Outsourcing-Dienstleister gesucht, dessen Angebot mit der Selbsterstellung der Prozesse verglichen wurde. Dabei hat sich die Auslagerung der Rechnungs- und Finanzwesenprozesse als kostengünstiger erwiesen. Folglich wurde eine Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens angestrebt.

Im Frühjahr 2004 unterzeichnete der ZULIEFERER einen Outsourcing-Vertrag über ein auf sieben Jahre ausgelegtes Business Process Outsourcing-Projekt. Im Rahmen dieser Auslagerung übernimmt der externe Dienstleister den Betrieb des Rechnungs- und Finanzwesen. Die dabei vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringenden Leistungen setzten sich aus den folgenden sechs Rechnungs- und Finanzwesenprozessen zusammen:

- Accounts Payable (Kreditorenbuchhaltung),
- Accounts Receivable (Debitorenbuchhaltung),
- Travel & Expenses (Spesenabrechnung),
- General Accounting (Hauptbuchhaltung),

- Cash & Banking (Kassen- und Bankgeschäfte),
- Fixed Assets (Anlagevermögen).

Darüber hinaus beinhaltet die vom Dienstleister zu erbringende Leistung auch die Bereitstellung eines sogenannten „Help Desks“, das als zentrale Anlaufstelle für alle Mitarbeiter des ZULIEFERERS bei Fragen bezüglich der ausgelagerten Rechnungs- und Finanzwesenprozesse dient. Schließlich fallen auch Aufbau und Betrieb eines effektiven Management Reportings in den Verantwortungsbereich des externen Dienstleisters.

Die ausgelagerten Leistungen repräsentieren ein sehr hohes Transaktionsvolumen. Alleine im Bereich der Kreditorenbuchhaltung werden 600.000 Rechnungstransaktionen pro Jahr bearbeitet. Die beschriebenen Rechnungs- und Finanzwesenprozesse werden für alle Unternehmensbereiche des ZULIEFERERS erbracht. Geographisch betrachtet umfassen die ausgelagerten Services alle europäischen Standorte. Die Auslagerung stellt eine Kombination aus „Nearshore“ und „Offshore“ dar (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1), und ist auf die beiden Delivery-Center des Outsourcing-Dienstleisters in Prag und Mauritius aufgeteilt. Bei dem Projekt handelt es sich um eine reine Service-Auslagerung, bei der der externe Dienstleister keine Mitarbeiter des ZULIEFERERS übernimmt. Das Team des Outsourcing-Dienstleisters besteht insgesamt aus circa 200 Personen. Davon sind ungefähr 90 Mitarbeiter in Prag und 110 in Mauritius stationiert, wobei die Allokation der Teams auf die beiden Standorte primär nach Aufgabenbereichen und Ländern erfolgte. Die übernommenen Tätigkeitsbereiche werden in enger Abstimmung mit dem Rechnungs- und Finanzwesen des ZULIEFERERS bearbeitet.

Im unmittelbaren Anschluss an die Unterzeichnung des Outsourcing-Vertrags in 2004 startete das Projekt mit der Definition und Implementierung der Soll-Prozesse, sowie mit der Entwicklung einer neuen IT-Landschaft. Die Auslagerung und Inbetriebnahme der neuen Rechnungs- und Finanzwesenprozesse erfolgte im Februar 2005, wobei zunächst nur Deutschland, Österreich und Großbritannien ausgelagert wurden. Der operative Betrieb für Belgien und Spanien folgte planmäßig mit 18 Monaten Abstand. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Herbst 2006 befand sich das Projekt dementsprechend für alle Länder in

der Operations-Phase (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4). Die vereinbarte Laufzeit des Projektes beträgt sieben Jahre und endet im Jahr 2012.

Neben den hohen Transaktionsvolumina liegt die Besonderheit des Outsourcing-Projektes insbesondere in der Komplexität der ausgelagerten Rechnungs- und Finanzwesenprozesse, die das Aufsetzten eines adäquaten Service Reportings sehr komplex gestalteten. Diese Besonderheit war mitunter ausschlaggebend für die Auswahl des Projektes als Fallstudie der vorliegenden Arbeit. Im Gegensatz hierzu erfolgt die Vergütung des Outsourcing-Dienstleisters relativ einfach über ein Fix-Preis-Modell mit monatlichen Zahlungen. Dabei wird basierend auf einem definierten Transaktionsvolumen ein monatlicher fixer Betrag an den Dienstleister überwiesen. Erst bei Überschreitung der Volumina über bestimmte, zuvor definierte Grenzen werden diese Zahlungen entsprechend angepasst. Im Falle des Nicht-Erreichens festegelegter Vorgaben muss der Outsourcing-Dienstleister Strafzahlungen leisten.

4.5.3 Aufbau des Service Reportings

4.5.3.1 Organisation des Service Reportings

Das für das Service Reporting zuständige Service Management Team besteht aus insgesamt fünf Mitarbeitern, die sich über die beiden Delivery-Center verteilen. Dabei sitzen jeweils zwei Mitarbeiter in Prag und in Mauritius. Die abschließende Konsolidierung der Service Reports erfolgt in Prag. Standortübergreifend hierzu agiert der Service Manager. Das Service Reporting Team ist für das Erstellen der Reports und für die Datenpflege verantwortlich. Der Service Manager fungiert als zentraler Ansprechpartner des ZULIEFERERS in allen das Service Reporting betreffenden Fragen. Auf Seiten des ZULIEFERERS erfolgt keine operative Beteiligung an der Erstellung der Reports. Das Service Reporting liegt im Verantwortungsbereich des Dienstleisters und wird als Basis der Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projekts zur Verfügung gestellt. Auf den genauen Ablauf des Service Reportings wird in Kapitel 4.5.4 näher eingegangen.

4.5.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings

Das dem vorliegenden Service Reporting zugrunde liegende Kennzahlensystem zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes setzt sich aus 40 Messparametern zusammen. Diese können den einzelnen, in Kapitel 4.5.2 beschriebenen Tätigkeitsbereichen des externen Dienstleisters zugeordnet werden. Tabelle 30 zeigt die Aufgabenbereiche und die dazu gehörigen Kennzahlen im Überblick:

Tabelle 30: Fallstudie 3 – Kennzahlenübersicht
Quelle: eigene

Bereich	Kennzahlen
Accounts Payable	1. Number of received invoices 2. Number of invoices on hold at the end of the month 3. Number of invoices still on parked at the end of the month 4. Work in Progress at the end of the month 5. Number of blocked invoices at the end of the month 6. Number of on hold resolutions received from plants during month 7. Percentage of invoices paid in time 8. Percentage of one-way invoices approved within 2 days 9. Number of one way invoices waiting approval from the client at the end of the month 10. Percentage of one way invoices going on park (can't be directly posted) 11. Percentage of two/three way invoices going on hold (can't be directly posted) 12. Percentage of outstanding master data issues not solved within 5 days 13. Percentage of rejected invoices (sent back to suppliers) due to incorrect/missing data 14. Percentage of failure rate due to incorrect/missing master data
Accounts Receivable	15. Number of posted invoices 16. Unallocated cash within the customers accounts at month end 17. Percentage of unallocated cash due to missing/wrong input from the client
Travel & Expenses	18. Number of received expense claims 19. Percentage of expense claims processed within 5 days 20. Percentage of rejected expense claims due to missing/incorrect data 21. Percentage of unsolved master data issues not solved within 1 day

Bereich	Kennzahlen
General Accounting	22. Number of general ledger accounts to be reconciled 23. Number of tax reports to be submitted 24. Time (in days) spent on ad hoc reporting 25. Number of processed journal vouchers 26. Percentage of general ledger accounts reconciled in time 27. Percentage of tax reports correctly submitted in time 28. Percentage of month end activities performed within the pre-agreed time-schedule 29. Percentage of delayed reconciled general accounts due to late or incorrect client input 30. Percentage of delayed tax reports due to late or incorrect client input 31. Percentage of delayed month end activities due to late or incorrect client input
Cash & Banking	32. Number of active bank accounts in scope 33. Number of processed cash transactions (Accounts Payable /Accounts Receivable) 34. Percentage of active bank accounts reconciled in time 35. Percentage of delayed reconciled cash and bank accounts due to late or incorrect client input
Fixed Assets	36. Number of processed fixed assets transactions
Help Desk	37. Number of logged requests 38. Number of calls on hold at the end of the month 39. Percentage of calls resolved within 24 hours 40. Percentage of calls resolved immediately (within 1 hours)

Tabelle 30 verdeutlicht die Gewichtung der vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringenden Leistungen in den fünf Tätigkeitsbereichen. So werden die beiden umfangreichsten Aufgabenblöcke „Accounts Payable“ und „General Accounting“ mit jeweils mehr als 10 Kennzahlen kontrolliert, während für die Steuerung der restlichen fünf Bereiche „Accounts Receivable“, „Travel & Expenses“, „Cash & Banking“, „Fixed Assets“ und „Help Desk“ jeweils nur bis zu vier Messparameter vorgesehen sind. Eine eingehende Analyse des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems wird im Folgenden anhand der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4) vorgenommen:

Strategieoperationalisierung

Zielsetzung der mit dem Outsourcing-Projekt verfolgten Unternehmensstrategie ist eine Reduzierung der operativen Kosten des Rechungs- und Finanzwesens (vgl. hierzu auch

Kapitel 4.5.2). Das vorliegende Kennzahlensystem repräsentiert eine Ansammlung von 40 operativen Messparametern, die auf die einzelnen Aufgabenbereiche des Dienstleisters ausgerichtet sind und auf (im Rahmen von definierten Grenzen) funktionierende Rechnungs- und Finanzwesenprozesse abzielen. Dabei wird kein Bezug zu den erzielten Einsparungen hergestellt. Folglich kann in der vorliegenden Fallstudie auch nicht von einer Operationalisierung der Unternehmensstrategie gesprochen werden. Erklären lässt sich diese rein operative Ausrichtung des Kennzahlensystems durch das Vergütungsmodell. Der mit dem Dienstleister verhandelte Fix-Preis für alle ausgelagerten Tätigkeiten realisiert bereits die angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation. Der Zusammenhang zwischen operativen Prozesskennzahlen und ihren finanziellen Auswirkungen ist somit für den ZULIEFERER uninteressant. Er achtet deshalb nur darauf, dass die ausgelagerten Aufgabenbereiche und Prozesse entsprechend den vertraglich vereinbarten Vorgaben durchgeführt werden.

Perspektiven

Alle Messparameter des vorliegenden Kennzahlensystems müssen der internen Prozessperspektive zugeordnet werden, da ausschließlich operative Kennzahlen vorliegen, die einen korrekten Ablauf der internen Prozesse untersuchen (vgl. hierzu auch Tabelle 25). Von den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard wird dementsprechend nur eine verwendet. Dies unterstreicht den Fokus des Kennzahlensystems auf Steuerung und Kontrolle der einzelnen operativen Prozessschritte, die an den externen Dienstleister ausgelagert wurden. Wie bereits erwähnt, sind die finanziellen Auswirkungen der optimierten Prozesse für den ZULIEFERER nicht von Interesse, da die erbrachten Leistungen durch fixe Zahlungen abgegolten werden. Dementsprechend liegen auch keine Kennzahlen der Finanzperspektive vor. Die Kundenperspektive spielt in diesem Zusammenhang ebenfalls keine Rolle, da die Rechnungs- und Finanzwesenorganisation keine direkten Schnittstellen zu den Kunden des ZULIEFERERS aufweist. Die den internen Prozessen zugrunde liegende Infrastruktur (z.B. IT-Infrastruktur) ist zwar prinzipiell Bestandteil der ausgelagerten Leistung, wird aber nicht von den 40 Messparametern berücksichtigt.

Ausgewogenheit

Eine Balanced Scorecard beinhaltet ein ausgewogenes Verhältnis von Ergebnisgrößen und Leistungstreibern, von finanziellen und nicht-finanziellen, sowie von extern und intern orientierten Kennzahlen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3). Das vorliegende Kennzahlensystem ist sehr einseitig ausgelegt. Es verfügt ausschließlich über Leistungstreiber, sowie nicht-finanzielle und intern orientierte Kennzahlen (vgl. hierzu auch Tabelle 25). Diese einseitige Allokation unterstreicht erneut den bereits im Rahmen der Analyse der beiden letzten Merkmale erläuterten Sachverhalt, dass das Kennzahlensystem des Outsourcing-Projektes nur auf die korrekte, operative Durchführung der ausgelagerten Teilprozesse ausgerichtet ist. Ergebnisgrößen, sowie finanzielle und extern orientierte Kennzahlen werden aufgrund des Fix-Preis-Vergütungsmodells nicht benötigt, das die Einsparungen unabhängig von den Kosten der operativen Tätigkeit realisiert. Dementsprechend liegt auch keine Ausgewogenheit vor.

Begrenzte Anzahl an Kennzahlen

Das Kennzahlensystem der Fallstudie umfasst derzeit 40 Messgrößen, die regelmäßig erhoben und ausgewertet werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.5.4). Damit wird eine große Anzahl an Messparametern untersucht, die den von Kaplan und Norton (1996a) für eine Balanced Scorecard empfohlenen Bereich von circa 16 bis 24 Kennzahlen deutlich übersteigen. Wie bereits in Kapitel 2.2.4.4 ausgeführt, ist die Anzahl der Messgrößen für eine Balanced Scorecard von nachgelagerter Bedeutung, sofern diese an der Strategie ausgerichtet sind. Diese Ausrichtung muss allerdings für das vorliegende Kennzahlensystem verneint werden (vgl. hierzu weiter oben „Strategieoperationalisierung“).

Ursache-Wirkungsbeziehungen

Das vorliegende Kennzahlensystem verwendet lediglich eine der vier Perspektiven einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu weiter oben „Perspektiven“). Folglich können auch keine Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven bestehen. Innerhalb der internen Prozessperspektive liegen ebenfalls keine signifikanten Verbindungen vor. Die Kennzahlen

repräsentieren vielmehr ein Nebeneinander von operativen Messgrößen. Es kann daher nicht davon gesprochen werden, dass die Messgrößen und Perspektiven des Kennzahlensystems über Ursache-Wirkungsbeziehungen so miteinander verbunden sind, dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist. Folglich trifft auch dieses Merkmal nicht auf das vorliegende Kennzahlensystem zu.

Hierarchisierung

Das Kennzahlensystem ist hierarchisch aufgebaut und lässt sich über verschiedene Dimensionen „herunter brechen". Es ermöglicht eine Auswertung nach Aufgabenbereichen und nach Ländern, die jeweils von verschiedenen Teams bearbeitet werden (vgl. hierzu auch Kapitel 4.5.4). Das Vergütungsmodell des Projektes ist allerdings nur auf Unternehmensebene an die erzielte Leistung gekoppelt. Der Outsourcing-Dienstleister muss im Falle des Nicht-Erreichens festegelegter Vorgaben Strafzahlungen an den ZULIEFERER leisten. Diese werden nicht an die einzelnen Mitarbeiter des Dienstleisters weitergeben.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass das vorliegende Kennzahlensystem nur eines der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard erfüllt. Lediglich die „Hierarchisierung" kann als gegeben betrachtet werden. Die Merkmale „Strategieoperationalisierung", „Perspektiven", „Ausgewogenheit", „Begrenzte Anzahl an Kennzahlen" und „Ursache-Wirkungsbeziehungen" müssen hingegen verneint werden.

4.5.3.3 Implementierung des Service Reportings

Die Implementierung des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems soll durch einen Abgleich mit den vier generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.5) erläutert werden. Dieser liefert folgende Ergebnisse:

Definition der Kennzahlenarchitektur

Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard muss zunächst eine geeignete Organisationseinheit ausgewählt werden, die mit der Balanced Scorecard betrachtet werden soll. Gegenstand der vorliegenden Fallstudie ist ein Kennzahlensystem zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes. Somit stellt das genau spezifizierte und abgegrenzte Outsourcing-Projekt auch die geeignete Organisationseinheit dar. Definition und Abgrenzung sind hierbei in enger Abstimmung zwischen der Unternehmensführung des ZULIEFERERS und dem externen Dienstleister erfolgt. Auch die geforderte Existenz einer Strategie für die gewählte Organisationseinheit kann bejaht werden. Diese verfolgt eine Reduzierung der Betriebskosten des Rechnungs- und Finanzwesens (vgl. hierzu auch Kapitel 4.5.2). Eine Optimierung des Outsourcing-Projektes auf Kosten anderer Organisationseinheiten kann ausgeschlossen werden, da das Projekt in enger Abstimmung mit dem Rechnungs- und Finanzwesen des ZULIEFERERS kooperiert und ansonsten keine weiteren Schnittstellen in die Organisation des ZULIEFERERS aufweist.

Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen

Das Top-Management des ZULIEFERERS wurde aktiv in den Prozess der Implementierung eingebunden. Allerdings wurden nicht die strategischen Ziele des Projektes als Ausgangssituation des zu entwickelnden Kennzahlensystems herangezogen, sondern die operativ zu steuernden Rechnungs- und Finanzwesenprozesse. Hierzu wurde ein gemeinsames Team von Spezialisten gebildet, das Vorschläge für ein auf die spezifischen Anforderungen des Outsourcing-Projektes eingehendes Kennzahlensystem entwickelte. Die Vorschläge wurden anschließend mit der Unternehmensführung diskutiert und entsprechend überarbeitet.

Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen

Im nächsten Schritt erfolgte die finale Auswahl der Messparameter durch den ZULIEFERER. Dabei wurde allerdings erneut nicht auf die Steuerung der strategischen Ziele des Projektes, sondern lediglich auf die Kontrolle der operativen Prozessschritte abgezielt. Basierend auf den Anforderungen des Projektes hat das Top-Management des ZULIEFERERS 40 Kenn-

zahlen aus den entwickelten Vorschlägen ausgewählt. In diesem Zusammenhang haben die beiden Vertragspartner auch adäquate Zielvorgaben für die operativen Messgrößen vereinbart, die aus einem Vergleich von Ausgangssituation und Benchmarks des externen Dienstleisters abgeleitet wurden. Darüber hinaus wurden die Datenquellen der gewählten Kennzahlen identifiziert und Verknüpfungen der Messparameter zu ihren jeweiligen Datenquellen definiert.

Erstellung eines Umsetzungsplans

Die Implementierung einer Balanced Scorecard endet schließlich mit der Erarbeitung des Umsetzungsplans. Für das Kennzahlensystem der vorliegenden Fallstudie wurde dieser durch den Outsourcing-Dienstleister erstellt und ebenfalls mit dem ZULIEFERER abgestimmt. Der Umsetzungsplan enthält neben der Implementierung des Kennzahlensystems vor allem die Entwicklung und Implementierung der neuen Prozesse, die die angestrebten Einsparungen im Rechnungs- und Finanzwesen realisieren sollen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Implementierung des vorliegenden Kennzahlensystems weitgehend den generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard folgt. Dabei hat ein gemeinsames Team von Experten auf Basis der Anforderungen der ZULIEFERERS Aufbau und Messparameter des Kennzahlensystems, sowie Maßnahmen zur Realisierung der Zielvorgaben, entwickelt und in iterativen Abstimmungsgesprächen mit der Unternehmensführung diskutiert und angepasst. Allerdings wird in den Schritten 2 und 3 nicht von der übergeordneten Unternehmensstrategie ausgegangen, sondern ein stark operativ getriebener Ansatz gewählt. Wie bereits mehrfach im Zusammenhang mit den Merkmalen des Kennzahlensystems erwähnt, ist dies dem Fix-Preis-Vergütungsmodell geschuldet (vgl. hierzu auch Kapitel 4.5.3.2).

4.5.4 Betrieb des Service Reportings

Service Reporting stellt einen der Aufgabenbereiche des externen Dienstleisters dar. Deshalb hat dieser ein spezielles, internet-basiertes Reporting-Portal entwickelt. Wie bereits im Rahmen der Reporting-Organisation erwähnt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.5.3.1), ist für Datenpflege und Erstellung der Service-Reports ein Team von Mitarbeitern des Outsourcing-Dienstleisters verantwortlich, das sich auf die beiden Delivery-Center in Prag und Mauritius verteilt. Die dort erfassten Daten werden abschließend in Prag konsolidiert.

Aus dem Reporting-Portal werden alle zwei Wochen Service Reports generiert. Diese enthalten die in den letzten beiden Wochen erzielten Ausprägungen der 40 Messparameter eines Landes. Dabei sind die landesspezifischen Werte in die einzelnen, ausgelagerten Tätigkeitsbereiche aufgegliedert, die jeweils von einem bestimmten Team bearbeitet werden. Die Reports werden an den sogenannten Lenkungsausschuss („Steering Committee“) versendet. Dieser setzt sich aus Mitgliedern der Unternehmensführung der beiden Vertragspartner zusammen und trifft in regelmäßigen Sitzungen alle wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes.

Darüber hinaus ermöglicht das Reporting-Portal auch jederzeit den Abruf von wöchentlich aktualisierten Werten, sowie von noch detaillierteren Daten, die als Komponenten zur Berechnung der Messparameter erhoben werden und noch wesentlich tiefere Einsichten in die erzielte Leistung ermöglichen. Im Reporting-Portal können die detaillierten Daten natürlich auch beliebig verdichtet werden. Diese Option der Datenabfrage wird insbesondere von den Team-Leitern des Dienstleisters genutzt, die ständig über den aktuellen Status des Projektes informiert sein müssen und Ursachenforschung im Falle abweichender Kennzahlen betreiben. Außerdem wird auch im Rahmen von Lenkungsausschuss-Sitzungen darauf zurückgegriffen, falls Entscheidungen zu treffen sind, für die weitere, detailliertere oder aktuellere Informationen benötigt werden.

Das Service Reporting wird von weiteren Performance Management Aktivitäten flankiert, die die Zufriedenheit des ZULIEFERERS sicherstellen sollen. So verfügt das Outsourcing-Projekt über einen eigenen Qualitätskontrolleur, der sich ausschließlich mit der Qualität der

zu erbringenden Services auseinander setzt. Darüber hinaus initiiert der Dienstleister jährliche Kunden- und Anwenderumfragen auf allen Ebenen der Organisation des ZULIEFERERS bezüglich der Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter mit den Services des Outsourcing-Dienstleisters. Weiterhin gibt es einen genau definierten Eskalationsprozess, der Aufklärung und Lösung aufkommender Probleme fördern soll. Wie bereits erwähnt wird außerdem im Falle des Nicht-Erreichens bestimmter Zielvorgaben eine sofortige Ursachenforschung betrieben, um Probleme zeitnah lösen zu können.

4.5.5 Bewertung des Service Reportings

Das vorliegende Service Reporting kann insgesamt als ausreichend beurteilt werden. Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt im Rahmen des gegebenen Vergütungsmodells ein effektives und flexibles Instrument zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters dar, das die erforderlichen Informationen liefert. Verbesserungspotential wird im Betrieb des Service Reportings gesehen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.5.4). So können detaillierte Daten nur wochenaktuell aus dem Reporting-Portal abgerufen werden. Aufgrund der hohen, täglichen Transaktionsvolumina sollte aber eine schnellere Einsicht in die Daten ermöglicht werden. Zielsetzung muss hier die Verfügbarkeit von tagesaktuellen Informationen sein. Die Implementierung des Kennzahlensystems kann hingegen uneingeschränkt positiv bewertet werden. Sie verlief problemlos und zeichnete sich durch eine gute Zusammenarbeit der beiden Vertragspartner aus.

4.6 Fallstudie 4: Eine globales Unternehmen der High-Tech Branche

Im Rahmen der vierten und letzten Fallstudie wurde ein internationales Unternehmen der IT-Industrie untersucht. Auch dessen Name darf nicht veröffentlicht werden. In Absprache mit den Verantwortlichen des Outsourcing-Projektes wird das Unternehmen im Folgenden neutral als „HIGH-TECH UNTERNEHMEN“ bezeichnet. Das HIGH-TECH UNTERNEHMEN ist eines der weltweit größten Unternehmen seiner Branche und zählt auch in Deutschland zu den Marktführern. Es wurde Mitte des letzten Jahrhundert gegründet und erzielte im abgelaufenen

Geschäftsjahr einen Umsatz von mehr als 100 Milliarden US-$. Rund 150.000 Mitarbeiter sind für das Unternehmen in 170 Ländern der Welt tätig. Das Leistungsspektrum des Unternehmens stellt eines der umfangreichsten Produktportfolios auf dem Weltmarkt dar und umfasst neben verschiedensten technologischen Geräten auch IT-Dienstleistungen. Nähere Angaben können aus Gründen der Vertraulichkeit nicht gemacht werden, da diese das HIGH-TECH UNTERNEHMEN identifizierbar machen könnten.

4.6.1 Vorgehensweise

Die Datenerhebung für die vierte Fallstudie wurde ebenfalls im Herbst 2006 durchgeführt. Zunächst wurden der Internetauftritt des HIGH-TECH UNTERNEHMENS und das Intranet des Outsourcing-Dienstleisters herangezogen, um allgemeine Informationen über das Unternehmen und spezielle zu dem im Fokus stehenden Outsourcing-Projekt zu erheben. Darüber hinaus wurden die im Zuge der Fallauswahl notierten Anmerkungen von den Verantwortlichen des Outsourcing-Geschäfts des Dienstleisters im deutschsprachigen Raum gesichtet. Danach wurde ein einleitendes Telefoninterview mit dem Projektleiter geführt, in dem Ziel und Hintergrund der Untersuchung erläutert und ersten Fragen zum Untersuchungsgegenstand gestellt wurden.

Am 26. Oktober erfolgte ein Besuch des Delivery-Centers des Dienstleisters in Prag, in dem die im Outsourcing-Vertrag vereinbarten Services erbracht werden. Hierbei wurden mehrstündige Einzelinterviews mit dem Projektleiter („Service Manager“) und mit zwei Mitarbeitern, die für das Service Reporting verantwortlich sind, geführt. Im Anschluss an die drei Interviews erfolgte ein Rundgang durch die für das Outsourcing-Projekt des HIGH-TECH UNTERNEHMENS zuständige Abteilung. Die von den Interview-Partnern zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente wurden im Nachgang gesichtet und ausgewertet. Tabelle 31 stellt die verschiedenen Aktivitäten zur Datenerhebung nochmals im Überblick dar:

Tabelle 31: Fallstudie 4 – Datenerhebung
Quelle: eigene

Datenerhebung		Angewandte Methodik
Vorbereitende Datenerhebung	• Analyse des Internetauftritts des HIGH-TECH UNTERNEHMENS • Analyse des Intranets des Outsourcing-Dienstleisters • Auswertung der im Zuge der Fallauswahl geführten Gespräche • Einleitendes Telefonat mit dem Projektleiter	• Quellenanalyse • Quellenanalyse • Telefoninterview • Telefoninterview
Datenerhebung vor Ort	• Interview mit dem Projektleiter • Interview mit zwei für das Service Reporting verantwortlichen Mitarbeitern • Besichtigung des Standorts (Rundgang)	• Einzelinterview (+Beobachtung) • Einzelinterviews (+Beobachtung) • Beobachtung
Nachbereitende Datenerhebung	• Sichtung der von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten Dokumente	• Quellenanalyse

4.6.2 Allgemeiner Hintergrund des Outsourcing-Projektes

Das aus einer Fusion hervorgegangene HIGH-TECH UNTERNEHMEN war im Rahmen der Integration der beiden fusionierten Unternehmen mit unflexiblen Strukturen und großen Redundanzen konfrontiert. Zielsetzung der mit der Fusion verfolgten Unternehmensstrategie war insbesondere die Realisierung von Kosteneinsparungen, die aus einer Beseitigung der Redundanzen resultieren sollte. Vor dem Hintergrund dieser Strategie hat die Unternehmensführung des HIGH-TECH UNTERNEHMENS beschlossen, alle „nicht-kritischen" Prozesse kostengünstig an spezialisierte Dienstleister auszulagern. Dabei wurden neben dem Kostenaspekt auch eine erhöhte Flexibilität und Skalierbarkeit der auszulagernden Prozesse verfolgt.

Im Zuge der Analyse der Unternehmensprozesse wurden die sogenannten „Order Management" Prozesse von der Unternehmensführung als „nicht-kritisch" eingestuft und dementsprechend zur Auslagerung freigegeben. In der darauf folgenden Ausschreibung wurde ein Outsourcing-Dienstleister ausgewählt und beauftragt, die identifizierten „Order

Management“ Prozesse zu übernehmen. Ziel des Outsourcings war eine Reduzierung der Betriebskosten um 75% über einen Zeitraum von drei Jahren. Ende 2002 hat das HIGH-TECH UNTERNEHMEN einen Outsourcing-Vertrag über ein zeitlich unbegrenztes Business Process Outsourcing-Projekt unterschrieben. Im Rahmen dieser Auslagerung übernimmt der externe Dienstleister bestimmte „Order Management“ Prozesse des HIGH-TECH UNTERNEHMENS. Die dabei vom Outsourcing-Dienstleister zu erbringenden Leistungen setzten sich aus den folgenden Aufgabenbereichen (sogenannte „Service Lines“) zusammen:

- „Order Entry & Updates, Exception Handling“
  (Eingabe von manuellen und internen B2B-Aufträgen; Prüfung und Validierung von Aufträgen; Korrektur unvollständiger Aufträge; Bestätigung und Ausführung von Änderungsaufträgen),
- „Backlog Management“
  (Identifizierung und Auflösung gesperrter Aufträge; Überwachung der Arbeitsrückstände und pro-aktive Identifizierung von Abweichungen; Meldung von Störungen und Eskalationsmanagement; Ausführung von Stornierungen; Verfolgung von Kreditgeschäften und zurückgezogener Zahlungen; Regelmäßige Abarbeitung der Arbeitsrückstände),
- „Claims & Returns Management”
  (Bestätigung, Eingabe und Korrektur von Beanstandungen; Organisation der Rücksendungen; Verfolgung der Beanstandungen und den damit verbundenen finanziellen Auswirkungen bis zur jeweiligen Lösung),
- „Transversal Order Fulfillment”
  (Überwachung der Kreditprüfungen; Bereitstellung von System- und Prozessunterstützung; Unterstützung bei der Migration von abgeschlossenen Geschäften; Durchführung von System-Checks bezüglich der Konsistenz von Aufträgen; Entwicklung neuer IT-Anwendungen),
- „Customer Set-Up“
  (Einrichtung der Kunden im IT-System; Test der Kundendaten).

Darüber hinaus fallen auch Aufbau und Betrieb eines wirkungsvollen Service Reportings in den Verantwortungsbereich des externen Dienstleisters. Im Gegensatz zu den drei anderen Fallstudien stellt der externen Dienstleister im vorliegenden Outsourcing-Projekt kein „Help Desk“ zur Verfügung. Fragen bezüglich der ausgelagerten Tätigkeiten werden direkt an die entsprechenden, dafür zuständigen Mitarbeiter geleitet.

Die ausgelagerten Leistungen repräsentieren ein sehr hohes Transaktionsvolumen. So werden zum Beispiel im Bereich der direkten Bestellungen jährlich circa 25.000 Aufträge abgewickelt. Darüber hinaus werden weitere 20.000 Bestellungen über indirekte Kanäle bearbeitet. Die beschriebenen „Order Management“ Prozesse werden für die Geschäftskunden alle Unternehmensbereiche des HIGH-TECH UNTERNEHMENS erbracht. Geographisch betrachtet umfassen die ausgelagerten Services das sogenannte EMEA („Europe, Middle East, Africa“) Gebiet, das sich aus Europa, dem mittleren Osten und Afrika zusammensetzt. Die Auslagerung erfolgt „Nearshore“ (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1). Standort der Leistungserbringung ist das Delivery-Center des Outsourcing-Dienstleisters in Prag. Das Team des Dienstleisters besteht dort aus circa 140 Mitarbeitern, die in enger Abstimmung mit den entsprechenden Mitarbeitern des HIGH-TECH UNTERNEHMENS arbeiten. Bei dem Projekt handelt es sich um eine reine Service-Auslagerung, bei der der externe Dienstleister keine Mitarbeiter des HIGH-TECH UNTERNEHMENS übernimmt.

Das Outsourcing-Projekt startete bereits wenige Monate nach der Vertragsunterzeichnung im Februar 2003. Dabei hat der Dienstleister die beschriebenen „Order Management“ Prozesse des HIGH-TECH UNTERNEHMENS übernommen und mit Hilfe seines spezialisierten Know-hows optimiert. Hierzu wurde auch eine entsprechende IT-Infrastruktur implementiert. Nach einer sechsmonatigen Transition-Phase wurde der operative Betrieb gestartet. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Herbst 2006 befand sich das Projekt in der Operations-Phase (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4). Die Laufzeit des Projektes wurde im Outsourcing-Vertrag nicht begrenzt. Es besteht lediglich eine beidseitige Kündigungsfrist von sechs Monaten.

Die Besonderheit des vorliegenden Outsourcing-Projektes liegt in den zugrunde liegenden Prozessen. Obwohl die „Order Management“ Prozesse von der Führung des HIGH-TECH

UNTERNEHMENS als „nicht-kritisch“ betrachtet und deswegen ausgelagert wurden, haben sie dennoch eine unmittelbare Auswirkung auf das operative Geschäft des Unternehmens. Im Gegensatz zu den Rechungs- und Finanzwesenprozessen handelt es sich bei den „Order Management“ Prozessen nicht um administrative Tätigkeiten, sondern um elementare Bausteine des operativen Betriebs des HIGH-TECH UNTERNEHMENS. Sollte das Delivery-Center auch nur für einen Tag ausfallen, würde dies folgenschwere Konsequenzen für das HIGH-TECH UNTERNEHMEN haben. Um diese Ausfälle im Speziellen, aber auch Qualitätsprobleme im Allgemeinen zu verhindern, sollte das Outsourcing-Projekt über effektive Steuerungsinstrumente verfügen. Diese Besonderheit war mitunter ausschlaggebend für die Auswahl des Projektes als Fallstudie der vorliegenden Arbeit.

Die Vergütung des Outsourcing-Dienstleisters ist von den bearbeiteten Transaktionsvolumina abhängig. Im Outsourcing-Vertrag wurden die zu zahlenden Preise für die verschiedenen Einheiten (z.B. ein abgewickelter Auftrag) definiert. Am Monatsende werden die geleisteten Volumina mit den entsprechenden Preisen multipliziert und dem HIGH-TECH UNTER-NEHMEN in Rechnung gestellt. Darüber hinaus wurden Bonus/Malus-Regelungen verein-bart, bei denen der Dienstleister im Falle positiver oder negativer Abweichungen von den definierten Vorgaben Zahlungen erhält oder leisten muss.

4.6.3 Aufbau des Service Reportings

4.6.3.1 Organisation des Service Reportings

Das für das Service Reporting zuständige Service Management Team besteht aus drei Mitarbeitern, die für das Erstellen der Reports, für die Datenpflege und für die Kommunikation der Reports an das HIGH-TECH UNTERNEHMEN verantwortlich sind, sowie aus dem Service Manager, der als zentraler Ansprechpartner des HIGH-TECH UNTERNEHMENS in allen das Service Reporting betreffenden Fragen fungiert. Auf Seiten des HIGH-TECH UNTERNEHMENS erfolgt keine operative Beteiligung an der Erstellung der Reports. Das Service Reporting liegt im Verantwortungsbereich des Dienstleisters und

wird als Basis der Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projekts zur Verfügung gestellt. Auf den genauen Ablauf des Service Reportings wird in Kapitel 4.6.4 näher eingegangen.

4.6.3.2 Inhalt und Struktur des Service Reportings

Das Service Reporting in dieser Fallstudie basiert auf einem Kennzahlensystem, das sich aus 26 Messparametern zusammensetzt. Diese können den einzelnen, in Kapitel 4.6.2 beschriebenen Aufgabenbereichen des externen Dienstleisters zugeordnet werden. Tabelle 32 zeigt die verschiedenen Bereiche, die dazu gehörigen Kennzahlen und eine kurze Beschreibung der Kennzahlen im Überblick:

Tabelle 32: Fallstudie 4 – Kennzahlenübersicht
Quelle: eigene

Bereich	Kennzahlen	Beschreibung
Order Entry	• Order Processing	• % der noch am gleichen Tag ins IT-System eingegebenen manuellen Aufträge, die bis 16.30 Uhr eingegangen sind
	• Accuracy	• % der manuellen Aufträge, die zu Beanstandungen führen, die auf die Auftragseingabe zurück zu führen sind
	• Clean Orders	• % der Aufträge, die innerhalb von 2 Arbeitstagen nach ihrer Generierung im IT-System fehlerfrei sind
	• Order Lines	• % der Auftragspositionen, die im IT-System innerhalb der definierten Zeitspanne korrigiert werden
	• Order Load Rejection	• % der durch das IT-System abgelehnten Aufträge, die innerhalb von 24 Stunden untersucht werden
Backlog Management	• Daily Backlog	• % der täglichen Arbeitsrückstände
	• Daily Backlog Update	• % der rückständigen Auftragspositionen, die täglich aktualisiert werden
	• Aged orders	• % der rückständigen Aufträge, die am Ende eines Monats nicht alter als 3 Monate sind
	• Cancel Requests	• % der Stornierungen, die innerhalb einer Stunde bearbeitet werden
	• Order Line Comments	• % der Auftragspositionen mit besonderen Anmerkungen, die innerhalb von 24 Stunden aktualisiert werden
	• Escalation Validation	• % der eskalierten Anfragen, die innerhalb von 4 Stunden validiert (genehmigt oder abgelehnt) werden
	• Escalation Update	• % der Eskalationen, die einmal täglich aktualisiert werden

Bereich	Kennzahlen	Beschreibung
	• C/R Release	• % der C/R ("Claims & Returns"), die innerhalb eines Arbeitstages angestoßen werden
	• Order Status	• % der Antworten auf Auftragsstatusabfragen, die innerhalb von 4 Stunden gegeben werden
	• Rejected New Batch Orders	• % der Reports bzgl. abgelehnter Aufträge, die bis 14 Uhr versendet werden
	• Blocked Orders	• % der Dateien bzgl. der täglich gesperrten Aufträge, die bis 16 Uhr versendet werden
	• Daily Priolists	• % der täglichen Prioritätenlisten, die innerhalb einer Stunde nach Erhalt aller Datenquellen versendet werden
Claims & Returns Management	• PDR Requests	• % der Beanstandungen, die innerhalb von 2 Arbeitstagen nach Eingang abgeschlossen werden
	• Claim Treatment Start	• % der Beanstandungen, die innerhalb von 4 Stunden bearbeitet werden
	• Easy Claims	• % der einfachen Beanstandungen, die innerhalb von einem Arbeitstag abgeschlossen werden
	• Difficult Claims	• % der schwierigen Beanstandungen, die innerhalb von 2 Arbeitstagen abgeschlossen werden
	• Financial Claims Treatment	• % der finanziellen Beanstandungen, die innerhalb von 48 Stunden bearbeitet werden
	• Financial Claims Closing	• % der finanziellen Beanstandungen, die innerhalb von 4 Arbeitstagen abgeschlossen werden
	• Physical Claims Treatment	• % der physischen Beanstandungen, die innerhalb von 48 Stunden bearbeitet werden
	• Physical Claim Closing	• % der physischen Beanstandungen, die innerhalb von 21 Arbeitstagen abgeschlossen werden
	• Returns Credit Release	• % der Rückerstattungen, die innerhalb eines Arbeitstages nach Erhalt der Rücksendung angewiesen werden
Transversal Order Fulfillment	--	--
Customer Set-up	--	--

Aus Tabelle 32 wird ersichtlich, dass das vorliegende Kennzahlensystem lediglich auf die operativen Arbeitsschritte der Bereiche „Order Entry", „Backlog Management" und „Claims & Returns Management" fokussiert. Diese werden jeweils mit mehreren Messparametern überwacht. Die unterstützenden und vorbereitenden Bereiche „Transversal Order Fulfillment" und „Customer Set-up" werden hingegen nicht über Kennzahlen gesteuert. Eine eingehende Analyse des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems wird im

Folgenden anhand der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4) vorgenommen:

Strategieoperationalisierung

Die mit dem Outsourcing-Projekt verfolgte Unternehmensstrategie soll eine Reduzierung der Betriebkosten im Bereich des Auftragsmanagements realisieren (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.2). Das vorliegende Kennzahlensystem repräsentiert eine Ansammlung von 26 operativen Messparametern, die auf drei der fünf Aufgabenbereiche des Dienstleisters ausgerichtet sind und auf ein verlässliches Auftragsmanagement abzielen. Dabei wird kein Bezug zu den bei den Betriebskosten erzielten Einsparungen hergestellt. Folglich kann in der vorliegenden Fallstudie auch nicht von Strategieoperationalisierung gesprochen werden. Erklären lässt sich diese rein operative Ausrichtung des Kennzahlensystems durch das mit dem Dienstleister verhandelte Vergütungsmodell. Die angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation wurden bereits bei der Preisgestaltung der zu bearbeitenden Einheiten eingerechnet. Die Gesamtkosten werden damit nur noch über die (gut prognostizierbaren) Transaktionsvolumina bestimmt. Der Zusammenhang zwischen den operativen Prozesskennzahlen und ihren finanziellen Auswirkungen ist für das HIGH-TECH UNTERNEHMEN uninteressant. Es wird deshalb nur darauf geachtet, dass die ausgelagerten Aufgabenbereiche und Teilprozesse entsprechend den vertraglich vereinbarten Vorgaben durchgeführt werden.

Perspektiven

Die Messgrößen des vorliegenden Kennzahlensystems stellen ausschließlich operative Messparameter dar, die einen ordnungsgemäßen Ablauf der internen Prozesse untersuchen (vgl. hierzu auch Tabelle 32). Daher müssen alle 26 Kennzahlen der internen Prozessperspektive zugeordnet werden. Von den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard wird in der vorliegenden Fallstudie dementsprechend nur eine herangezogen. Dies unterstreicht den Fokus des Kennzahlensystems auf Steuerung und Kontrolle der einzelnen operativen Prozessschritte, die an den externen Dienstleister ausgelagert wurden. Wie bereits erwähnt, sind die finanziellen Einsparungen der Auslagerung für das HIGH-TECH UNTERNEHMEN an dieser

Stelle nicht von Interesse, da diese bereits bei den Preisverhandlungen berücksichtigt wurden. Dementsprechend liegen auch keine Kennzahlen der Finanzperspektive vor. Die Kundenperspektive spielt ebenfalls keine Rolle, da das Auftragsmanagement keine direkten Schnittstellen zu den Kunden des Unternehmens aufweist. Kunden-Kontakt hat lediglich der Vertrieb des HIGH-TECH UNTERNEHMENS. Die den internen Prozessen zugrunde liegende Infrastruktur (z.B. IT-Infrastruktur) ist zwar prinzipiell Bestandteil der ausgelagerten Leistung, wird aber nicht explizit berücksichtigt.

Ausgewogenheit

Eine Balanced Scorecard beinhaltet ein ausgewogenes Verhältnis von Ergebnisgrößen und Leistungstreibern, von finanziellen und nicht-finanziellen, sowie von extern und intern orientierten Kennzahlen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4.3). Das vorliegende Kennzahlensystem ist sehr einseitig ausgelegt. Es verfügt ausschließlich über Leistungstreiber, sowie nicht-finanzielle und intern orientierte Kennzahlen (vgl. hierzu auch Tabelle 32). Diese einseitige Allokation unterstreicht erneut den bereits im Rahmen der Analyse der beiden letzten Merkmale erläuterten Sachverhalt, dass das Kennzahlensystem des Outsourcing-Projektes nur auf die korrekte, operative Durchführung der ausgelagerten Teilprozesse ausgerichtet ist. Ergebnisgrößen, sowie finanzielle und extern orientierte Kennzahlen werden aufgrund des Vergütungsmodells nicht benötigt, das die Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation unabhängig von den Kosten der operativen Tätigkeit realisiert. Dementsprechend liegt keine Ausgewogenheit vor.

Begrenzte Anzahl an Kennzahlen

Das Kennzahlensystem der Fallstudie umfasst derzeit 26 Messgrößen, die regelmäßig erhoben und ausgewertet werden (siehe hierzu auch Kapitel 4.6.4). Damit wird eine Anzahl an Messparametern untersucht, die den von Kaplan und Norton (1996a) für eine Balanced Scorecard empfohlenen Bereich von circa 16 bis 24 Kennzahlen übersteigt. Wie bereits in Kapitel 2.2.4.4 ausgeführt, ist die Anzahl der Messgrößen für eine Balanced Scorecard von nachgelagerter Bedeutung, sofern diese an der Strategie ausgerichtet sind. Diese Ausrichtung

muss allerdings für das vorliegende Kennzahlensystem verneint werden (vgl. hierzu weiter oben „Strategieoperationalisierung“).

Ursache-Wirkungsbeziehungen

Eine Analyse der Perspektiven des vorliegenden Kennzahlensystems konnte lediglich eine der vier Perspektiven einer Balanced Scorecard identifizieren (vgl. hierzu weiter oben „Perspektiven“). Folglich können auch keine Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven bestehen. Innerhalb der internen Prozessperspektive liegen ebenfalls keine signifikanten Verbindungen vor. Die Kennzahlen repräsentieren vielmehr ein Nebeneinander von operativen Messgrößen. Es kann daher nicht davon gesprochen werden, dass die Messgrößen und Perspektiven des Kennzahlensystems über Ursache-Wirkungsbeziehungen so miteinander verbunden sind, dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist. Folglich trifft auch dieses Merkmal nicht auf das vorliegende Kennzahlensystem zu.

Hierarchisierung

Das Kennzahlensystem ist hierarchisch aufgebaut und lässt sich über verschiedene Dimensionen „herunter brechen“. Es ermöglicht eine Auswertung nach „Service Lines“ und nach Ländern, die jeweils von verschiedenen Teams bearbeitet werden (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.4). Das Vergütungsmodell des Projektes ist auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene an die erzielte Leistung gekoppelt. Es wurde mit ergänzenden Bonus/Malus-Regelungen ausgestattet, bei denen der Outsourcing-Dienstleister im Falle positiver oder negativer Abweichungen von den definierten Vorgaben Zahlungen erhält oder leisten muss. Im Falle positiver Abweichungen werden diese Zahlungen teilweise an die entsprechenden Mitarbeiter des Dienstleisters weitergeben.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass auch das vorliegende Kennzahlensystem nur eines der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard erfüllt. Lediglich die „Hierarchisierung“

kann als gegeben betrachtet werden. Die Merkmale „Strategieoperationalisierung“, „Perspektiven“, „Ausgewogenheit“, „Begrenzte Anzahl an Kennzahlen“ und „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ müssen hingegen verneint werden.

4.6.3.3 Implementierung des Service Reportings

Die Implementierung des in der vorliegenden Fallstudie eingesetzten Kennzahlensystems soll durch einen Abgleich mit den vier generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.5) erläutert werden. Dieser liefert folgende Ergebnisse:

Definition der Kennzahlenarchitektur

Bei der Implementierung einer Balanced Scorecard muss zunächst eine geeignete Organisationseinheit ausgewählt werden, die mit der Balanced Scorecard betrachtet werden soll. Gegenstand der vorliegenden Fallstudie ist ein Kennzahlensystem zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes. Somit stellt das genau spezifizierte und abgegrenzte Outsourcing-Projekt auch die geeignete Organisationseinheit dar. Definition und Abgrenzung sind hierbei in enger Abstimmung zwischen dem Top-Management des HIGH-TECH UNTERNEHMENS und dem externen Dienstleister erfolgt. Auch die geforderte Existenz einer Strategie für die gewählte Organisationseinheit kann bejaht werden. Diese verfolgt eine Reduzierung der operativen Kosten des Auftragsmanagements (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.2). Eine Optimierung des Outsourcing-Projektes auf Kosten anderer Organisationseinheiten kann ausgeschlossen werden, da das Projekt an den Schnittstellen in enger Abstimmung mit den entsprechenden Abteilungen des HIGH-TECH UNTERNEHMENS kooperiert.

Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen

Die Unternehmensführung des HIGH-TECH UNTERNEHMENS wurde aktiv in den Prozess der Implementierung eingebunden. Allerdings wurden nicht die strategischen Ziele des

Projektes als Ausgangssituation des zu entwickelnden Kennzahlensystems herangezogen, sondern die operativ zu steuernden Aufgaben. Hierzu wurden die extern zu erbringenden Aufgaben zunächst in fünf „Service Lines“ (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.2) eingeteilt. Im Anschluss daran erfolgte eine Identifizierung derjenigen Aufgaben, die über Kennzahlen gesteuert werden müssen. Auf Basis dieser Auswahl hat der Outsourcing-Dienstleister ein Kennzahlensystem entwickelt, mit dem Top-Management des HIGH-TECH UNTERNEHMENS diskutiert und entsprechend den Resultaten dieser Abstimmung angepasst.

Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen

Im nächsten Schritt erfolgte die finale Auswahl der Messparameter. Dabei wurde allerdings erneut nicht auf die Steuerung der strategischen Ziele des Projektes, sondern lediglich auf die Kontrolle der operativen Prozessschritte abgezielt. Basierend auf den Anforderungen des Projektes hat das Top-Management des HIGH-TECH UNTERNEHMENS 26 Kennzahlen aus den vorgeschlagenen Messparametern ausgewählt. Darüber hinaus wurden die Datenquellen der gewählten Kennzahlen identifiziert und Verknüpfungen der Messparameter zu ihren jeweiligen Datenquellen definiert. Zielvorgaben für die operativen Messgrößen wurden in dieser Fallstudie erst nach der sechsmonatigen Transition-Phase von den beiden Vertragspartnern vereinbart. Diese wurden aus einer Gegenüberstellung von Ausgangssituation, aktuellem Stand und Benchmarks abgeleitet.

Erstellung eines Umsetzungsplans

Die Implementierung einer Balanced Scorecard endet schließlich mit der Erarbeitung des Umsetzungsplans. Für das Kennzahlensystem der vorliegenden Fallstudie wurde dieser durch den Outsourcing-Dienstleister erstellt und ebenfalls mit dem HIGH-TECH UNTERNEHMEN abgestimmt. Der Umsetzungsplan enthält neben der Implementierung des Kennzahlensystems vor allem die Umsetzung der Prozesse, die die angestrebten Einsparungen realisieren sollen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Implementierung des vorliegenden Kennzahlensystems weitgehend den generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard folgt. Dabei hat der externe Dienstleister auf Basis der Anforderungen des HIGH-TECH UNTERNEHMENS Aufbau und Messparameter des Kennzahlensystems, sowie Maßnahmen zur Realisierung der Zielvorgaben, entwickelt und in iterativen Abstimmungsgesprächen mit seinem Vertragspartner diskutiert und angepasst. In den Schritten 2 und 3 wird allerdings nicht von der übergeordneten Unternehmensstrategie ausgegangen, sondern ein stark operativ getriebener Ansatz gewählt. Wie bereits mehrfach im Zusammenhang mit den Merkmalen des Kennzahlensystems erwähnt, ist dies dem Vergütungsmodell des Outsourcing-Projektes geschuldet (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.3.2). Darüber hinaus ist die aktive Rolle des Outsourcing-Dienstleisters als Besonderheit der Implementierung gegenüber der generischen Schrittfolge zu erwähnen.

4.6.4 Betrieb des Service Reportings

Service Reporting ist Bestandteil der Leistung, die der externe Dienstleister erbringen muss. Hierzu setzt dieser ein geeignetes Reporting-Tool ein. Wie bereits im Rahmen der Reporting-Organisation erwähnt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.3.1), ist für Datenpflege und Erstellung der Service-Reports ein Team von drei Mitarbeitern des Outsourcing-Dienstleisters verantwortlich. Diese erstellen monatliche Service-Reports, die die erzielten Ausprägungen der 26 Messparameter für jedes Land auf Monatsbasis konsolidieren und graphisch aufbereiten. Dabei sind die landesspezifischen Werte in die verschiedenen „Service Lines“ aufgegliedert, die auch von unterschiedlichen Teams bearbeitet werden. Darüber hinaus werden die Daten über die gesamte EMEA-Region konsolidiert. Die monatlichen Service-Reports werden an die zwei sogenannten „Partner Account Manager“ versendet, die die zentralen Ansprechpartner des Service Reporting Teams auf Management-Ebene des HIGH-TECH UNTERNEHMENS repräsentieren und in enger Abstimmung mit der Unternehmensführung agieren. Auf Basis dieser monatlichen Reports werden die vertraglich vereinbarten Bonus/Malus-Zahlungen geleistet.

Neben dem monatlichen Service Reporting werden auch wöchentliche Berichte erstellt und auf der Arbeitsebene an die sogenannten „Prozessanalysten“ auf Seiten des HIGH-TECH UNTERNEHMENS verschickt. Diese Berichte beinhalten allerdings nicht die 26 Kennzahlen des Service Reportings, sondern informieren über die in der zurückliegenden Woche bearbeiteten Volumen (z.B. ins IT- System eingetragene, manuelle Aufträge). Dabei generieren sie im Gegensatz zu den punktuell platzierten Messparametern des Service Reportings einen eher holistischen Überblick über die abgelaufenen Prozesse des Auftragsmanagements.

Das Service Reporting wird von weiteren Performance Management Aktivitäten flankiert, die die Zufriedenheit des HIGH-TECH UNTERNEHMENS sicherstellen sollen. So werden jedes Jahr verschiedene Umfragen auf Management- und Arbeitsebene durchgeführt, die die Zufriedenheit der Befragten mit den Services der einzelnen „Service Lines“ des Outsourcing-Dienstleisters abfragen. Darüber hinaus wird im Falle des Nicht-Erreichens vertraglich vereinbarter Zielvorgaben sofortige Ursachenforschung betrieben, um Probleme zeitnah lösen zu können.

4.6.5 Bewertung des Service Reportings

Das vorliegende Service Reporting kann insgesamt als gut beurteilt werden. Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt im Rahmen des gegebenen Vergütungsmodells ein effektives und flexibles Instrument zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters dar. Die ausgelagerten Prozesse sind durch die Kombination aus klassischem, kennzahlenbasierten Service Reporting und flankierenden, wöchentlichen Volumen-Berichten sehr gut beleuchtet. Verbesserungspotential wird – wie auch bei den anderen Fallstudien – im Betrieb des Service Reportings gesehen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.6.4). Die 26 Messparameter werden nur monatlich versendet. Zielsetzung muss im Zeitalter moderner Reporting-Tools die Verfügbarkeit tagesaktueller Informationen sein. Die Implementierung des Kennzahlensystems kann uneingeschränkt positiv bewertet werden. Sie verlief problemlos und zeichnete sich durch eine gute Zusammenarbeit der beiden Vertragspartner aus.

4.7 Quervergleich der Fallstudien

Der Quervergleich der Fallstudien (sogenannte „Cross-Case Analysis“) wird im Folgenden anhand der Hauptgliederungspunkte durchgeführt, nach denen auch die Unterkapitel der einzelnen Fallstudien gegliedert wurden. Folglich wird zunächst eine Gegenüberstellung der allgemeinen Hintergründe der Outsourcing-Projekte vorgenommen. Im Anschluss daran wird der Aufbau des Service Reportings in den vier Fallstudien verglichen. Darüber hinaus werden die verschiedenen Betriebsmodelle gegenübergestellt. Der Quervergleich und die gesamte Fallstudienanalyse enden mit einem abschließenden Fazit, das aus den Erkenntnissen der Gegenüberstellung der Fallstudien gezogen wird.

4.7.1 Allgemeine Hintergründe der Outsourcing-Projekte

Obwohl die Ausgangssituationen der vier Outsourcing-Projekte sehr unterschiedlich waren, verfolgten die Unternehmensführungen stets Kosteneinsparungen als primäres Ziel. Daneben haben die BANK und das HIGH-TECH UNTERNEHMEN, also zwei der vier Fallstudien, auch die Konzentration auf das Kerngeschäft als Zielsetzung des Outsourcing-Vorhabens genannt. Zur Realisierung der Einsparungen wurde in allen Fallstudien ein Business Process Outsourcing-Projekt initiiert und im Rahmen einer Ausschreibung ein externer Dienstleister beauftragt. Hierbei wurden sehr unterschiedliche Prozesse für die Auslagerung gewählt (z.B. Rechnungs- und Finanzwesenprozesse oder Prozesse des Auftragsmanagements). Begleitend zu diesen Prozessen wurde jeweils auch die Verantwortung für das Service Reporting an den Outsourcing-Dienstleister übergeben. Lediglich in der ersten Fallstudie ist neben dem Dienstleister auch das auslagernde Unternehmen für das Erstellen der Service-Reports verantwortlich. Drei der vier Projekte haben zudem den Betrieb eines sogenannten „Help Desks“ als Teil der Aufgaben des externen Dienstleister definiert, das als zentrale Anlaufstelle für alle, die ausgelagerten Prozesse betreffenden Fragen fungiert. Als Ausnahme ist die letzte Fallstudie zu nennen, in der es kein Help Desk gibt. Sämtliche Fragen werden hier direkt an die entsprechenden Mitarbeiter des Dienstleisters weitergeleitet.

Die im Zuge der Auslagerung durch den Outsourcing-Dienstleister zu bearbeitenden, jährlichen Transaktionsvolumina sind in allen vier Fallstudien sehr groß. Die Anzahl der hierzu benötigten Mitarbeiter auf Seiten des externen Dienstleisters variiert hingegen erheblich. Während das Team der ersten Fallstudie lediglich zehn Mitarbeiter in Deutschland umfasst, arbeiten rund um den Globus mehr als 400 Mitarbeiter für BANK in Fallstudie 2. Dabei ist zu erwähnen, dass es sich bei allen vier Fallstudien mit Ausnahme von einigen wenigen Mitarbeitern der BANK um reine Service-Auslagerungen handelt, bei denen der Outsourcing-Dienstleister keine Mitarbeiter seiner Vertragspartner übernimmt.

Die vertraglich vereinbarten Laufzeiten der Outsourcing-Projekte schwanken zwischen fünf und sieben Jahren und sind im Falle der letzten Fallstudie sogar zeitlich unbegrenzt. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Herbst 2006 befanden sich drei der vier Outsourcing-Projekte in der Operations-Phase. Nur die erste Fallstudie war mit 8 von 18 Warengruppen erst teilweise operativ und befand sich somit in einem Zwischenstadium aus Transition- und Operations-Phase. Bei den Vergütungsmodellen der Outsourcing-Projekte gibt es Unterschiede. Drei der vier Fallstudien entlohnen den externen Dienstleister über fixe oder volumenabhängige Zahlungen, die unabhängig von den realisierten Einsparungen geleistet werden. Lediglich der BAUDIENSTEISTER hat einen Vertrag verhandelt, der den Outsourcing-Dienstleister ausschließlich über die erzielten Einsparungen bezahlt, indem er diese auf beide Vertragspartner aufgeteilt.

Jedes der vier Outsourcing-Projekte wurde aufgrund einer Besonderheit als Fallstudie der vorliegenden Arbeit ausgewählt. Während Fallstudie 1 über das soeben beschriebene, besondere Vergütungsmodell verfügt, stellt die zweite Fallstudie aufgrund ihrer enormen Transaktionsvolumina und der hohen Anzahl involvierter Mitarbeiter das bislang größte Procurement-Outsourcing weltweit dar, das auch über ein entsprechend komplexes Service Reporting verfügt. Fallstudie 3 ist mit der hohen Komplexität der ausgelagerten Rechnungs- und Finanzwesenprozesse konfrontiert, die das Aufsetzten eines adäquaten Service Reportings sehr komplex gestalten. In der letzten Fallstudie muss das Service Reporting schließlich Prozesse kontrollieren, die eine unmittelbare Auswirkung auf das operative Geschäft des HIGH-TECH UNTERNEHMENS haben. Sollte das Delivery-Center auch nur

einen Tag ausfallen, würde dies zu folgenschweren Konsequenzen für das HIGH-TECH UNTERNEHMEN führen. Tabelle 33 stellt die allgemeinen Hintergründe der Outsourcing-Projekte nochmals zusammenfassend dar:

Tabelle 33: Allgemeine Hintergründe der Outsourcing-Projekte
Quelle: eigene

Hintergrund	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4
Primäre Zielsetzung	• Kosten-einsparungen	• Kosten-einsparungen • Konzentration auf das Kerngeschäft	• Kosten-einsparungen	• Kosten-einsparungen • Konzentration auf das Kerngeschäft
Ausgelagerte Prozesse	• Prozesse des strategischen Einkaufs aller indirekten Warengruppen • Service Reporting • Help Desk	• „Procure-to-Pay" Prozess • Service Reporting • Help Desk	• Rechnungs- und Finanzwesen-prozesse • Service Reporting • Help Desk	• Auftrags-management Prozesse • Service Reporting
Transaktions-volumina p.a.	• Einkaufsvolumen von EUR 60 Mio.	• Einkaufsvolumen von EUR 5 Mrd. • 4 Mio. Transaktionen	• 600.000 Transaktionen	• 45.000 Transaktionen
Mitarbeiter des Dienstleisters	• 10 Mitarbeiter	• 400 Mitarbeiter	• 200 Mitarbeiter	• 140 Mitarbeiter
Übernahme von Mitarbeitern	• Nein	• Nein	• Nein	• Nein
Laufzeit der Outsourcing-Verträge	• 5 Jahre	• 7 Jahre	• 7 Jahre	• Unbegrenzt (mit 6 Monaten Kündigungsfrist)
Phase zum Zeitpunkt der Datenerhebung	• Transition- und Operations-Phase	• Operations-Phase	• Operations-Phase	• Operations-Phase
Vergütungs-modell	• Ausschließlich Erfolgsabhängig	• Volumen-abhängig	• Volumen-abhängig	• Volumen-abhängig
Besonderheit des Outsourcing-Projektes	• Vergütungs-modell	• Weltweit größtes Procurement-Outsourcing Projekt	• Hohe Komplexität der ausgelagerten Prozesse	• Bedeutung der ausgelagerten Prozesse für das operative Geschäft

4.7.2 Aufbau des Service Reportings in den Fallstudien

Das Service Reporting der vier Outsourcing-Projekte wurde in den vorangegangenen Kapiteln anhand von Organisation, Inhalt und Struktur, sowie Implementierungsschritten untersucht. Diese drei Dimensionen sollen auch im Folgenden die Gegenüberstellung des Service Reportings der Fallstudien weiter untergliedern:

Organisation des Service Reportings

Wie bereits erwähnt, liegt das Service Reporting in allen vier Outsourcing-Projekten im Verantwortungsbereich des externen Dienstleisters. Lediglich in der ersten Fallstudie ist neben dem Dienstleister auch das auslagernde Unternehmen für das Erstellen der Reports verantwortlich. Die für das Service Reporting zuständigen Teams des Outsourcing-Dienstleisters umfassen dabei zwischen zwei und neun Mitarbeitern. Ihr Aufgabenbereich erstreckt sich von der Datenpflege in den Reporting-Tools über das Erstellen und Versenden der Service-Reports bis hin zur Beantwortung aller mit dem Reporting verbundenen Fragen. Bei mehreren Standorten sind die Teams auch stets auf diese aufgeteilt, so dass überall Service Reporting „vor Ort“ betrieben werden kann.

Inhalt und Struktur des Service Reportings

Inhalt und Struktur der dem Service Reporting zugrunde liegenden Kennzahlensysteme wurde in den vorangegangen Fallstudien anhand der Merkmale einer Balanced Scorecard untersucht. Die Analyse zeigte dabei unterschiedliche Ergebnisse für die Kennzahlensysteme der vier Outsourcing-Projekte. Tabelle 34 vergleicht die Merkmalsausprägungen der Fallstudien im Überblick:

Im Rahmen der Analyse der vier Outsourcing-Projekte konnte lediglich bei der ersten Fallstudie eine Operationalisierung der mit dem Outsourcing-Vorhaben verfolgten Strategie der Kosteneinsparungen identifiziert werden. Alle anderen Fallstudien haben hingegen einen operativ getriebenen Ansatz gewählt, der Kennzahlen zur Steuerung der ausgelagerten Prozesse unabhängig von den damit verbundenen Einsparungen zusammenstellt. Erklären

lässt sich die operative Ausrichtung der drei Kennzahlensysteme mit den dort vorliegenden Vergütungsmodellen. Die mit dem Dienstleister verhandelten Konditionen realisieren bereits die angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation. Der Zusammenhang zwischen operativen Prozesskennzahlen und ihren finanziellen Auswirkungen ist somit weitgehend bedeutungslos.

Tabelle 34: Ausprägungen der Balanced Scorecard Merkmale in den Fallstudien
Quelle: eigene

Merkmale	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4
Strategie-operationalisierung	Ja	Nein	Nein	Nein
Perspektiven Finanzperspektive Kundenperspektive Int. Prozessperspektive Lern- und Entwicklungs-perspektive	 X X	 X X	 X	 X
Ausgewogenheit	Ja	Nein	Nein	Nein
Begrenzte Anzahl an Kennzahlen	Ja (5 Kennzahlen)	Ja (18 Kennzahlen)	Nein (40 Kennzahlen)	Nein (26 Kennzahlen)
Ursache-Wirkungsbeziehungen	Ja	Teilweise	Nein	Nein
Hierarchisierung	Ja	Ja	Ja	Ja

Die Messparameter der verschiedenen Kennzahlensysteme erstrecken sich über eine oder zwei Perspektiven. Während alle Outsourcing-Projekte Kennzahlen der internen Prozess-perspektive aufweisen, konnte nur bei den ersten beiden Fallstudien jeweils eine weitere Perspektive identifiziert werden. Fallstudie 1 bildet die erzielten Einsparungen in der Finanz-perspektive ab. Das Kennzahlensystem der zweiten Fallstudie umfasst hingegen die Lern- und Entwicklungsperspektive, um neben den operativen Prozessschritten auch die zugrunde liegende Infrastruktur kontrollieren zu können. Die Kundenperspektive spielt in keinem der Outsourcing-Projekte eine Rolle, da die Mitarbeiter des externen Dienstleisters keinen direkten Kontakt zu den Kunden des jeweiligen Vertragspartners haben.

Ausgewogenheit liegt wie bei der Strategieoperationalisierung nur in der ersten Fallstudie vor. Die restlichen drei Kennzahlensysteme umfassen ausschließlich Leistungstreiber, sowie nichtfinanzielle und intern orientierte Kennzahlen. Die einseitige Allokation unterstreicht den bereits erläuterten Sachverhalt, dass die Kennzahlensysteme nur auf die korrekte, operative Durchführung der ausgelagerten Teilprozesse ausgerichtet sind. Ergebnisgrößen, sowie finanzielle und extern orientierte Kennzahlen werden aufgrund der Vergütungsmodelle nicht benötigt, die die angestrebten Einsparungen unabhängig von den Kosten der operativen Tätigkeit realisieren.

Die Anzahl der Kennzahlen variiert in den vorliegenden Outsourcing-Projekten zwischen fünf und 40 Messparametern. Damit verfehlen drei der vier Fallstudien den von Kaplan und Norton (1996a) für eine Balanced Scorecard empfohlenen Bereich von 16 bis 24 Kennzahlen. Dennoch kann das Vorliegen dieses Merkmal neben der zweiten auch für die erste Fallstudie bejaht werden, da die Messgrößenanzahl von nachgelagerter Bedeutung ist, sofern die Kennzahlen an der Strategie ausgerichtet sind.

Betrachtet man die Zusammenhänge zwischen den Messparametern der vorliegenden Kennzahlensysteme, lassen sich große Unterschiede feststellen. Während die erste Fallstudie nahezu idealtypische Ursache-Wirkungsbeziehungen aufzeigt, die die Messgrößen und Perspektiven des Kennzahlensystems so miteinander verbinden, dass jede Kennzahl Bestandteil einer Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist, die eine Rückverfolgung der Ursachen des finanziellen Erfolgs ermöglichen, zeigen die Fallstudien 3 und 4 keinerlei Ursache-Wirkungsbeziehungen auf. Sie repräsentieren vielmehr ein Nebeneinander operativer Kennzahlen. Die zweite Fallstudie kann zwischen diesen beiden Extrema eingeordnet werden. Sie weist zwar Abhängigkeiten sowohl zwischen als auch innerhalb der beiden Perspektiven auf, verbindet diese aber nicht zu längeren kausalen Ketten. Die Beziehungen erstrecken sich immer nur über zwei Messgrößen.

Das letzte Merkmal trifft auf alle Fallstudien zu. Alle vier Kennzahlensysteme ermöglichen eine hierarchische Auswertung der verschiedenen Kennzahlen, wobei meist nach Ländern und Teilprozessen „herunter gebrochen“ wird, die auch von verschiedenen Teams bearbeitet

werden. Allerdings sind die individuellen Teamleistungen nur in der vierten Fallstudie an das Vergütungsmodell gekoppelt. Hier werden Bonuszahlungen bei Übererfüllung der vereinbarten Leistungen teilweise an die Mitarbeiter des externen Dienstleisters weitergegeben. In allen anderen Outsourcing-Projekten erfolgen Bonuszahlungen entweder gar nicht oder ausschließlich auf Unternehmensebene.

Implementierung des Service Reportings

Auch die Implementierungen der Kennzahlensysteme wurden in den vorangegangenen Fallstudien mit Hilfe der theoretischen Grundlagen zur Balanced Scorecard untersucht, indem sie mit den generischen Schritten zur Implementierung einer Balanced Scorecard abgeglichen wurden. Die dabei erzielten Ergebnisse waren konsistenter als bei den soeben beschriebenen Merkmalen. Tabelle 35 zeigt die Ergebnisse im Überblick:

Alle vier Outsourcing-Projekte folgen bei der Implementierung ihrer Kennzahlensysteme weitgehend der generischen Schrittfolge zur Implementierung einer Balanced Scorecard. So wird in allen Fallstudien zunächst das jeweilige Outsourcing-Projekt als geeignete Organisationseinheit ausgewählt. Im Anschluss daran werden ein an den spezifischen Anforderungen des Outsourcing-Projektes ausgerichtetes Kennzahlensystem entwickelt und geeignete Messparameter ausgewählt. Im letzten Schritt wird ein Umsetzungsplan erstellt. Als Besonderheit gegenüber der generischen Schrittfolge ist die aktive Rolle des externen Dienstleisters zu nennen, der in allen Fällen sowohl im zweiten Schritt Aufbau und Messparameter der Kennzahlensysteme nach den Wünschen seiner Vertragspartner entwickelt, als auch im vierten Schritt den Umsetzungsplan konzipiert.

Im Detail können dennoch Unterschiede zwischen den Fallstudien identifiziert werden. Während in der ersten Fallstudie die mit dem Outsourcing-Vorhaben verfolgte Strategie Ausgangspunkt des Kennzahlensystems ist, basieren die Kennzahlensysteme der Fallstudien 2-4 auf den operativen Prozessschritten der ausgelagerten Leistung. Der operative Ansatz ist – wie bereits im Rahmen der Merkmale erläutert – dem Vergütungsmodell dieser Fallstudien

geschuldet. Außerdem wird das Kennzahlensystem der dritten Fallstudie durch ein gemeinsames Team, und nicht nur durch den Dienstleister, entwickelt.

Tabelle 35: Ausprägungen der generischen Implementierungsschritte in den Fallstudien
Quelle: eigene

Schritte	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4
Definition der Kennzahlen-architektur	• Outsourcing-Projekt als geeignete Organisations-einheit	• Outsourcing-Projekt als geeignete Organisations-einheit	• Outsourcing-Projekt als geeignete Organisations-einheit	• Outsourcing-Projekt als geeignete Organisations-einheit
Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen	• Strategie als Ausgangspunkt • Entwicklung des Kennzahlen-systems durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner	• Operative Prozesse als Ausgangspunkt • Entwicklung des Kennzahlen-systems durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner	• Operative Prozesse als Ausgangspunkt • Gemeinsame Entwicklung des Kennzahlen-systems	• Operative Prozesse als Ausgangspunkt • Entwicklung des Kennzahlen-systems durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner
Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen	• Finale Auswahl durch Top-Management des Vertragspartners	• Finale Auswahl durch Top-Management des Vertragspartners	• Finale Auswahl durch Top-Management des Vertragspartners	• Finale Auswahl durch Top-Management des Vertragspartners
Erstellung eines Umsetzungsplans	• Erstellung durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner	• Erstellung durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner	• Erstellung durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner	• Erstellung durch den Dienstleister • Abstimmung mit Vertragspartner

4.7.3 Betrieb des Service Reportings in den Fallstudien

Alle vier Fallstudien verwenden ein Reporting-Tool als Grundlage ihres Service Reportings. Diese unterstützen die Service Reporting-Teams bei der Datenerhebung und -auswertung, sowie bei der Erstellung der Reports. Die Service-Reports werden wöchentlich oder monatlich an einen Lenkungsausschuss auf Seiten des Vertragspartners verschickt, der alle wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Outsourcing-Projektes trifft. Darüber hinaus offerieren alle vier Fallstudien wöchentliche oder sogar tägliche Daten, die mehr Detailinformationen

liefern und meist auf Arbeitsebene (z.B. Team-Leiter, Prozessanalysten) versendet oder abgerufen werden. Die Service-Reports können sowohl nach einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Prozessschritte, Warengruppen) und Ländern ausgewertet, als auch bereichs- und länderübergreifend verdichtet werden.

Bei den flankierenden Performance Management Aktivitäten greifen alle vier Outsourcing-Projekte auf regelmäßige Befragungen der betroffenen Mitarbeiter des Vertragspartners, sowie auf sofortige Ursachenforschung im Falle des Nicht-Erreichens vertraglich vereinbarter Zielvorgaben zurück. Darüber hinaus wird in den ersten beiden Fallstudien das Feedback der „Help Desk" Anrufer ausgewertet. Fallstudie 3 weist als Besonderheit einen genau definierten Eskalationsprozess, sowie einen Qualitätskontrolleur auf, der sich ausschließlich mit der Qualität der zu erbringenden Services auseinander setzt.

4.8 Fazit der Fallstudienanalyse

Die in diesem Kapitel vorgestellte Fallstudienanalyse hat die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Kapitel 2 und 3 aufgegriffen und die Charakteristika von Kennzahlensystemen in vier Fallstudien untersucht. Dabei wurde die Balanced Scorecard als Analyseraster und interpretativer Rahmen zur Untersuchung der Kennzahlensysteme im Outsourcing-Kontext in der Praxis verwendet.

Die Vorgehensweise der Fallstudienanalyse hat sich insgesamt als valide erwiesen. In einer Fallstudienanalyse kann die Konstruktvalidität durch Triangulation sich überschneidender Methoden der Datenerhebung gewährleistet werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden daher Einzelinterviews, Beobachtungen und Quellenanalysen durchgeführt. Darüber hinaus wurde zur Sicherung der Konstruktvalidität bereits während der Datensammlung mit der Entwicklung einer Beweiskette begonnen, die die Ableitung der Schlussfolgerungen aus den Rohdaten der Fallstudien nachvollziehbar belegt. Außerdem wurde der vorläufige Abschlussbericht an die zentralen Gesprächspartner in den einzelnen Fallstudien gesendet und deren Anmerkungen in den abschließenden Fallstudienbericht eingearbeitet.

Durch die kombinierte Anwendung der Techniken „pattern matching“, „Theoriebezug“ und „replication logic“ im Rahmen eines „multi-case designs“ wurde bei der Analyse der Rohdaten auch interne und externe Validität adressiert (vgl. hierzu Kapitel 4.1.5). Dabei konnten die vier Fallstudien nacheinander in das auf der Theorie der Balanced Scorecard basierende Analyseraster eingeordnet und der Grad der Übereinstimmung analysiert werden. Die detaillierte Dokumentation der Untersuchung in einem Fallstudienprotokoll ermöglicht eine Wiederholung der Analyse zu einem beliebigen späterem Zeitpunkt und gewährleistet damit auch die Reliabilität der Ergebnisse.

Als Ergebnis der Fallstudienanalyse kann zusammenfassend festgehalten werden, dass in den untersuchten Fallstudien teilweise Kennzahlensysteme vorliegen, auf die die Charakteristika einer Balanced Scorecard zutreffen. So entspricht das in Fallstudie 1 verwendete Kennzahlensystem sowohl hinsichtlich der sechs Merkmale, als auch bezüglich der vier Implementierungsschritte den Charakteristika einer Balanced Scorecard. Bei den restlichen drei Fallstudien stimmen zwar die Implementierungen weitgehend mit den generischen Implementierungsschritten einer Balanced Scorecard überein, die Merkmale einer Balanced Scorecard konnten in diesen Outsourcing-Projekten allerdings nicht beobachtet werden.

Eine Übereinstimmung der Merkmale der untersuchten Kennzahlensysteme mit den Charakteristika einer Balanced Scorecard kann daher weder uneingeschränkt bejaht noch abgelehnt werden, sie muss vielmehr in Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren betrachtet werden. Eine Analyse der Merkmalsausprägungen der vier Kennzahlensysteme, sowie möglicher Determinanten dieser Ausprägungen, kommt dabei zu folgenden Ergebnissen:

Als zentrale Determinante der Merkmalsausprägungen der vier Kennzahlensysteme wurde im Rahmen der Fallstudienanalyse das im Outsourcing-Vertrag verhandelte Vergütungsmodell identifiziert. Das Vergütungsmodell regelt die Art der Bezahlung des Outsourcing-Dienstleisters und hat signifikante Auswirkungen auf die Ausprägungen der untersuchten Merkmale. Unabhängig vom jeweiligen Vergütungsmodell ist die primäre Zielsetzung der mit den vier

Outsourcing-Projekten verfolgten Strategien eine Reduzierung der mit den ausgelagerten Bereichen verbundenen Kosten.

Im Falle des Vergütungsmodells der ersten Fallstudie, das den externen Dienstleister durch eine Beteiligung an den von ihm erzielten Einsparungen entlohnt, hat das auslagernde Unternehmen ein großes Interesse an der Kontrolle der insgesamt erzielten Einsparungen. Folglich wird ein Steuerungs-Instrument entwickelt, das die Einsparungen als Ausgangspunkt verwendet und das gesamte Kennzahlensystem an diesen ausrichtet. Die Einsparungen werden an operative Prozesskennzahlen gekoppelt, die Einfluss auf die Entwicklung des finanziellen Ergebnisses haben. Folglich liegen „Strategieoperationalisierung“ (Einsparungen als Ausgangspunkt), mehrere „Perspektiven“ (Finanz- und interne Prozessperspektive), sowie „Ausgewogenheit“ (Ergebnisgrößen und Leistungstreiber) und „Ursache-Wirkungs-beziehungen“ (Kopplung von Perspektiven und Kennzahlen zur Erklärung der erzielten Einsparungen) vor. Auch eine „Begrenzte Anzahl an Kennzahlen“ kann aufgrund der „Strategieoperationalisierung“ bejaht werden. Fünf der sechs Merkmale einer Balanced Scorecard sind damit gegeben und werden durch das Vergütungsmodell bestimmt. In Summe resultiert also aus dem Vergütungsmodell der ersten Fallstudie ein Kennzahlensystem, das durch die Merkmale einer Balanced Scorecard charakterisiert ist.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch Fix-Preis- oder volumenabhängige Vergütungs-modelle, wie sie in den Fallstudien 2 bis 4 zu finden sind. Diese verhandeln bereits zu Beginn des Outsourcing-Projektes fixe Zahlungen an den externen Dienstleister bzw. fixe Stückpreise, die lediglich volumenabhängig sind. Diese Vergütungsmodelle realisieren die angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation unanhängig von den operativ erzielten Kosten des Dienstleisters. Insofern ist das auslagernde Unternehmen auch nicht an einem Steuerungs-Instrument interessiert, das die Einsparungen als zentralen Parameter betrachtet. Es achtet in diesem Kontext vielmehr auf eine den vertraglich vereinbarten Vorgaben entsprechende Durchführung der ausgelagerten Leistungen durch den Outsourcing-Dienstleister und fokussiert daher auf die Steuerung der einzelnen, ausgelagerten Teilprozess-schritte. Folglich geht die Entwicklung der Kennzahlensysteme auch nicht von den zu erzielenden Kosteneinsparungen aus. Ebenso ist von den vier Perspektiven im Regelfall die

interne Prozessperspektive ausreichend. Darüber hinaus unterstreicht eine einseitige Allokation der Kennzahlen auf Leistungstreiber, sowie nicht-finanzielle und intern orientierte Kennzahlen die Ausrichtung der Kennzahlensysteme. Schließlich müssen die operativen Messparameter auch nicht über Ursache-Wirkungsketten verbunden werden, solange sie alle wichtigen Teilprozessschritte abdecken und kontrollieren. In den drei Fallstudien können die Balanced Scorecard Merkmale „Strategieoperationalisierung", „Perspektiven", „Ausgewogenheit" und „Ursache-Wirkungsbeziehungen" dementsprechend auch nicht identifiziert werden. In Summe wird bei diesen Vergütungsmodellen ein Kennzahlensystem eingesetzt, das nicht mit den Merklmalen einer Balanced Scorecard charakterisiert werden kann.

Aus theoretischer Sicht kann aus den Erkenntnissen der Fallstudienanalyse zusammengefasst werden, dass im Outsourcing-Kontext unter bestimmten Bedingungen Kennzahlensysteme vorliegen, die sich mit den Merkmalen einer Balanced Scorecard charakterisieren lassen. Als zentrale Determinante dieser Bedingungen wurde das im Outsourcing-Vertrag verhandelte Vergütungsmodell identifiziert, das maßgeblich die Ausprägungen der untersuchten Merkmale bestimmt.

5 Diskussion und Schlussbetrachtung

5.1 Diskussion

Die Outsourcing-Forschung stellt ein mittlerweile weit entwickeltes und schnell wachsendes Forschungsfeld dar, das sich in vier Bereiche einteilen lässt. Jeder dieser Bereiche erörtert eine der wesentlichen Fragen, mit denen Unternehmen im Kontext eines Outsourcing-Vorhabens konfrontiert werden (vgl. auch Kapitel 2.1.5):

- ***Warum soll ausgelagert werden?***
  Beschreibung der potentiellen Chancen und Risiken des Outsourcings, die jedes Unternehmen zur Unterstützung der Outsourcing-Entscheidung im unternehmensspezifischen Kontext gegenüberstellen und abwägen kann (vgl. z.B. Gonzales et al. 2006b, Harland et al. 2005 oder Kakabadse/ Kakabadse 2005).
- ***Welche Unternehmensfunktionen sollen ausgelagert werden?***
  Anwendung der Transaktionskosten- und Resource-Based-Theorie zur Entwicklung eines theoretischen Rahmens, der die Beantwortung der Forschungsfrage unterstützt (vgl. z.B. Holcomb/ Hitt 2007, Koong et al. 2007 oder Aubert et al. 2004).
- ***Was sind die Erfolgsfaktoren des Outsourcings?***
  Identifizierung der zentralen Erfolgsfaktoren von Outsourcing-Projekten (vgl. z.B. Gottschalk/ Solli-Saether 2006, Johnson et al. 2006 oder Gonzales et al. 2005).
- ***Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?***
  Entwicklung von Richtlinien und Empfehlungen als Hilfestellung für die Durchführung von Outsourcing-Projekten (vgl. z.B. de Boer et al. 2006, Power et al. 2006 oder Brown/ Wilson 2005).

Im Rahmen dieser Forschungsaktivitäten wurde erkannt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor des Outsourcings die permanente Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist (vgl. z.B. Gottschalk/ Solli-Saether 2005, S. 694 oder Lacity/ Willcocks 2003, S. 122f). Dennoch fehlen bislang Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung. Elementare Vorraussetzung der Steuerung ist die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen, auf deren Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich des

Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des externen Dienstleisters, getroffen werden können. Auch diese Informationsbedarfe sind in der Outsourcing-Forschung bisher nicht näher thematisiert worden.

Grundsätzlich werden Informationen als Basis von Management-Entscheidungen insbesondere in der Management Accounting- und Controlling-Forschung reflektiert, in der die Bereitstellung von Informationen für zu treffende Management-Entscheidungen eine Schlüsselaufgabe darstellt (vgl. hierzu Management Accounting Lehrbücher, z.B. Drury 2004 oder Atkinson et al. 2003, und Controlling Lehrbücher, z.B. Weber 2004 oder Horvath 2003). Doch auch der Einsatz von Management Accounting Techniken zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen wurde bis heute so gut wie nicht erforscht. Eine umfassende Literaturrecherche in den wichtigsten Datenbanken (EBSCO, Proquest 5000) und bei Verlegern (z.B. Elsevier, Emerald, Wiley) lieferte nur sehr wenige Veröffentlichungen. Diese stellen zwar grundsätzlich eine Verbindung zwischen Outsourcing und Management Accounting her, thematisieren allerdings weder die Steuerung des externen Dienstleister noch die dazu benötigten Informationsbedarfe (vgl. auch Kapitel 2.3.1).

Forschungsbeitrag der vorliegenden Dissertation ist daher zum einen die Identifizierung, Systematisierung und Priorisierung der Informationsbedarfe entlang des Outsourcing-Lifecycles, und zum anderen die theoretische und empirische Beleuchtung von Steuerungs-Instrumenten im Outsourcing-Kontext. In Summe wird in drei Forschungsschritten ein „Outsourcing-Controlling“ abgeleitet:

Erster Forschungsschritt

Im ersten Forschungsschritt wurde die Controlling-Literatur im Allgemeinen, und Beiträge zur Balanced Scorecard als etabliertes Steuerungs-Instrument im Speziellen, untersucht und auf einen potentiellen Einsatz im Outsourcing-Kontext überprüft. Der Fokus auf das Balanced Scorecard Konzept resultierte dabei einerseits aus der dominanten Stellung der Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument in der aktuellen Controlling-Literatur (vgl. z.B. Reichmann 2006, Weber 2004, Horvath 2003), und andererseits aufgrund ihrer vielfachen

Nennung in der gegenwärtigen Outsourcing-Forschung (vgl. auch Kapitel 2.1.5). Im Rahmen der theoretischen Untersuchung wurde Outsourcing als Unternehmensstrategie, und „Outsourcing-Controlling“ als Form des strategischen Controllings eingeordnet. Als Instrumente des strategischen Controllings können die Balanced Scorecard, und die Strategy Map als Weiterentwicklung des Balanced Scorecard Konzeptes, folglich auch als geeignete Instrumente des „Outsourcing-Controllings“ betrachtet werden. Sie unterstützen die Unternehmensführung bei der Umsetzung der Strategie „Outsourcing“ und damit auch bei der Steuerung des externen Dienstleisters (vgl. auch Kapitel 2.3.2). Als Ergebnis des Forschungsschrittes ist festzuhalten, dass die Balanced Scorecard aus theoretischer Sicht ein geeignetes Instrument zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters darstellt. Im Rahmen zukünftigen Forschungsaktivitäten kann dies als Ausgangspunkt zur Weiterentwicklung und Überprüfung der Balanced Scorecard im Outsourcing-Kontext aufgegriffen werden.

Zweiter Forschungsschritt

Im zweiten Forschungsschritt wurde eine Delphi-Studie durchgeführt, die Experten eines Outsourcing-Dienstleisters nach den Informationsbedarfen entlang des Outsourcing-Lifecycles, den Instrumenten zur Deckung dieser Informationsbedarfe, sowie nach einer Priorisierung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des externen Dienstleisters, befragte. Dabei wurde das Ziel verfolgt, dieses bisher wenig berücksichtigte Forschungsfeld zu öffnen, erste Ergebnisse für die praktische Anwendung zu dokumentieren und darüber hinaus eine Basis für weitere, vertiefende Forschungsaktivitäten zu schaffen. Die Verwendung der Phasen des Outsourcing-Lifecycles als Gliederung der zu erhebenden Informationsbedarfe greift dabei auf aktuelle Outsourcing-Forschung zurück, die sich mit verschiedenen Phasen-Modellen des Outsourcing-Lifecycles beschäftigt (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4).

Die besondere Eignung der Delphi-Methode für eine vorgelagerte Identifizierung und Priorisierung von Sachverhalten, und damit als Einstieg in ein Forschungsfeld (vgl. auch Okoli/ Pawlowski 2004, S. 26), hat sich als ideale, explorative Forschungsmethodik erwiesen. Der ausschließliche Fokus auf Outsourcing-Experten eines bestimmten Outsourcing-

Dienstleisters muss allerdings kritisch betrachtet werden. Die Ergebnisse der Befragung können durch unternehmenskonforme und damit zu homogene Antworten beeinflusst und verzerrt („biased“) werden. Wie bereits in Kapitel 3.2.2 erwähnt, wurden bei der Auswahl der Experten Maßnahmen ergriffen, die dies verhindern sollen. Neben dem notwendigen Fachwissen wurde hierbei insbesondere auf die Heterogenität des Experten-Panels geachtet (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.2).

Auf Basis der initialen Ergebnisse der Delphi-Studie, den aus der Befragung resultierenden Informationsbedarfen, wurden im Rahmen einer weitergehenden Analyse fünf verschiedene Dimensionen identifiziert, anhand derer die erhobenen Informationsbedarfe klassifiziert werden können. Die Auswahl der Dimensionen orientierte sich dabei an den allgemeinen Strukturierungsmöglichkeiten von Kennzahlensystemen (einer speziellen Form von Informationsbedarfen) in der Controlling-Literatur (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2.3):

- Zeitbezug (Assessment-, Transition- und Operations-Phase),
- Informationsbasis (unternehmensinterne und -externe Informationsquellen),
- Adressat (unternehmensinterne und -externe Adressaten),
- Bezugsobjekt (Gesamtunternehmen und auszulagernde Unternehmensfunktion,
- Funktion (Informations- und Steuerungsinstrument).

Die Einordnung der Informationsbedarfe in die verschiedenen Dimensionen bildet einen Morphologischen Kasten, der die initialen, explorativen Ergebnisse der Delphi-Befragung weitergehend systematisiert und gleichzeitig einen Bezug zu bestehender Controlling-Forschung herstellt. Der Morphologische Kasten stellt ein erstes zentrales Ergebnis der Delphi-Studie dar. Die zusätzliche Abfrage von Instrumenten zur Deckung der Informationsbedarfe hat neben einem interessanten Überblick über potentiell einsetzbare Hilfsmittel zur Erhebung der Informationsbedarfe auch die Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument im Outsourcing-Kontext angeführt (vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.1.2.2) und somit den interpretativen Rahmen für die nachfolgende Fallstudienanalyse bestätigt. Die grundsätzliche Eignung der Balanced Scorecard wurde bereits im ersten Forschungsschritt theoretisch beleuchtet.

Im Rahmen der abschließenden quantitativen Bewertung der ermittelten Informationsbedarfe wurde das Thema „Service Reporting“ insgesamt am höchsten priorisiert, wobei unter „Service Reporting“ Aufbau und Betrieb eines Kennzahlensystems und des damit verbundenen Berichtwesens als zentrale Informationsquelle bezüglich der Leistung des externen Dienstleisters verstanden wird (vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.2). Damit wurde ein zweites zentrales Ergebnis der Delphi-Studie erarbeitet. Aufgabe weiterer Forschungsaktivitäten sollte es daher sein, „Service Reporting“ als besonders wichtig eingestuften Informationsbedarf zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters theoretisch wie praktisch näher zu beleuchten.

Die systematisierten und priorisierten Informationsbedarfe als zentrale Ergebnisse der Delphi-Studie adressieren unmittelbar die im Rahmen der Dissertation identifizierte Forschungslücke bezüglich der Informationsbedarfe entlang des Outsourcing-Lifecycles und verankern diese gleichzeitig in vorhandener Outsourcing- und Controlling-Forschung, in dem sie einen direkten Rückbezug auf die Phasenmodelle des Outsourcing-Lifecycles in der Outsourcing-Literatur, sowie die allgemeinen Strukturierungsmöglichkeiten von Kennzahlensystemen in der Controlling-Literatur herstellen und diese mit empirischen Erkenntnissen bereichern. Zukünftigen Forschungsaktivitäten soll dies bei der Diskussion von Rolle und Anwendung von Management Accounting- und Controlling-Instrumenten zur Steuerung von Outsourcing-Projekten helfen. Außerdem können die Ergebnisse der Delphi-Studie von interessierten Unternehmen als Ausgangspunkt zur Verbesserung der Informationsbasis ihrer Outsourcing-Vorhaben verwendet werden.

Dritter Forschungsschritt

Ausgehend von den bisherigen Ergebnissen der Dissertation wurde im dritten Forschungsschritt der vorliegenden Arbeit das Thema „Service Reporting“ näher untersucht. Unter Rückgriff auf die in Kapitel 2.2 und 2.3 erarbeiteten theoretischen Grundlagen des Controllings und des Balanced Scorecard Konzepts wurden dazu die Ausprägungen des „Service Reportings“ im Rahmen einer Fallstudienanalyse empirisch erörtert (vgl. hierzu auch Kapitel 4). Darüber hinaus wurden die mit dem Service Reporting verbundenen Steuerungs-

Instrumente der verschiedenen Fallstudien analysiert und mit den theoretischen Erkenntnissen aus Kapitel 2 abgeglichen.

Da Fallstudien insbesondere dann eingesetzt werden, wenn entweder noch keine umfassende Theorie existiert oder wenn bereits eine Theorie existiert, aber ein unterschiedlicher Kontext vorliegt (vgl. Stuart et al. 2002, S. 423), erwies sich der Forschungsansatz als besonders geeignet, die initialen theoretischen und empirischen Ergebnisse der vorangegangen Forschungsschritte näher zu untersuchen. Allerdings muss auch im Rahmen der Fallstudienanalyse kritisch angemerkt werden, dass die gewählten Outsourcing-Projekte ausschließlich von einem bestimmten externen Dienstleister betrieben werden. Dies kann die Ergebnisse der Untersuchung beeinflussen und verzerren, da andere Dienstleister möglicherweise mit völlig unterschiedlichen Steuerungs-Instrumenten arbeiten. Andererseits wird das Steuerungs-Instrumentarium in allen Fallstudien nach den Anforderungen und Wünschen des auslagernden Unternehmens entwickelt. Damit liegen äußerst unternehmens-spezifische Instrumente vor, die der externe Dienstleister nur sehr begrenzt beeinflussen kann. Darüber hinaus untersucht die Fallstudienanalyse sensible und vertrauliche Unternehmensdaten, die für das Forschungsvorhaben nur aufgrund des Arbeitsverhältnisses zwischen dem Verfasser und dem Outsourcing-Dienstleister zugänglich waren.

Als Ergebnis der Fallstudienanalyse wurden zunächst Aufbau und Betrieb des in den vier Fallstudien beobachteten Service Reportings detailliert erläutert und verglichen, wobei die Analyse des Aufbaus noch weiter untergliedert wurde in Organisation, Inhalt und Struktur, sowie Implementierungsschritte. Fokus der Analyse lag dabei auf Inhalt und Struktur der in den Fallstudien verwendeten Kennzahlensysteme, die in den Kapitel 4.3 bis 4.6, sowie im Rahmen des Quervergleichs der Fallstudien in Kapitel 4.7 detailliert beschrieben wurden. Diese Erläuterungen stellen ein erstes zentrales Ergebnis der Fallstudienanalyse dar.

Darüber hinaus können die deskriptiven Resultate der Fallstudienanalyse mit den Ergebnissen der Delphi-Studie aus Kapitel 3 reflektiert werden. Greift man den Morphologischen Kasten zur Systematisierung von Informationsbedarfen aus Abbildung 18 auf (vgl. hierzu auch Kapitel 3.4.1 und 2.2.3.2.3), so lassen sich die Kennzahlensysteme der vier Fallstudien in die

verschiedenen Dimensionen dieser Systematisierung einordnen und liefern somit eine weiterführende theoretische Beleuchtung der in der Praxis verwendeten Kennzahlensysteme:

In der Dimension „Zeitbezug“ können die untersuchten Kennzahlensysteme aller vier Fallstudien in die Operations-Phase eingeordnet werden. Auch wenn die Kennzahlensysteme bereits in der Assessment-Phase entwickelt, und in der Transition-Phase implementiert werden, so dienen sie doch in erster Linie der Steuerung des externen Dienstleisters im operativen Betrieb. Die Verantwortung bezüglich der Erbringung von Informationen („Informationsbasis“) liegt in den untersuchten Fallstudien auf unternehmensexterner Seite. Der Outsourcing-Dienstleister ist in allen vier Fallstudien für Entwicklung und Betrieb des Service Reportings verantwortlich und muss die daraus resultierenden Daten seinem Auftragsgeber zur Verfügung stellen. „Adressat“ des Service Reportings ist das unternehmensinterne Management des auslagernden Unternehmens, das die Informationen zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes im Allgemeinen und des externen Dienstleisters im Speziellen benötigt. In der Dimension „Bezugsobjekt“ können alle vier Fallstudien der Ausprägung „auszulagernde Unternehmensfunktion“ zugeordnet werden, da sich die Kennzahlensysteme der untersuchten Outsourcing-Projekte ausschließlich auf die ausgelagerten Unternehmensprozesse beziehen. Bezüglich ihrer „Funktion“ können die untersuchten Kennzahlensysteme als Steuerungsinstrument charakterisiert werden, da sie in allen vier Fallstudien der Steuerung des externen Dienstleisters dienen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ausprägungen der Kennzahlensysteme der vier untersuchten Fallstudien in allen fünf Dimensionen übereinstimmen. Damit kann ein eindeutiges Ergebnis der Einordnung in die Systematisierung dokumentiert werden. Abbildung 28 stellt dieses nochmals graphisch dar:

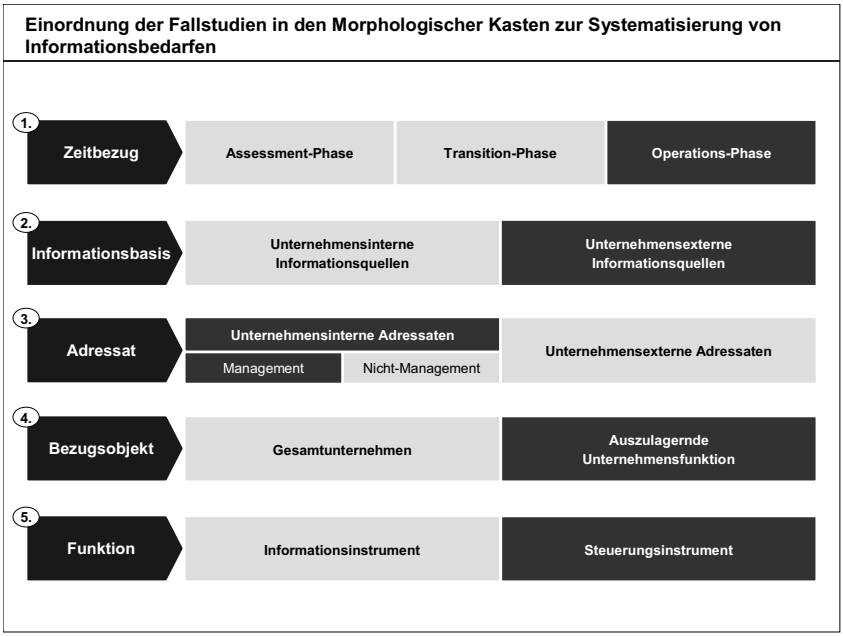


Abbildung 28: Systematisierung der Kennzahlensysteme in den Fallstudien
Quelle: eigene

Die vorliegende Arbeit leistet mit ihrer detaillierten Erläuterung und weiterführenden Systematisierung von Kennzahlensystemen im Outsourcing-Kontext einen weiteren Forschungsbeitrag, insbesondere vor dem Hintergrund der Bedeutung und gleichzeitigen Vernachlässigung von Kennzahlensystemen im Outsourcing-Kontext in der bisherigen Outsourcing- und Controlling-Forschung (vgl. hierzu auch Kapitel 2.3).

Neben den detaillierten Einblicken in die praktische Ausgestaltung von Kennzahlensystemen im Outsourcing-Kontext kann als weiteres zentrales Ergebnis der Fallstudienanalyse auch in Hinblick auf theoretische Rückschlüsse aus den beobachteten Steuerungs-Instrumenten festgehalten werden, dass sich die untersuchten Kennzahlensysteme unter bestimmten Bedingungen mit den Merkmalen einer Balanced Scorecard charakterisieren lassen. Durch die

Anwendung der Balanced Scorecard als interpretativer Rahmen der vorliegenden Fallstudienanalyse (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.4 und 2.2.5) konnte heraus gearbeitet werden, dass die Charakteristika der untersuchten Kennzahlensysteme in Abhängigkeit von bestimmten Einflussfaktoren betrachtet werden müssen, und dass das im Outsourcing-Vertrag verhandelte Vergütungsmodell dabei die zentrale Determinante der Merkmalsausprägungen darstellt. Vergütungsmodelle im Outsourcing-Kontext wurden in der vorliegenden Arbeit bereits im Rahmen der verschiedenen Phasen des Outsourcing-Lifecycles vorgestellt und diskutiert (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.4).

Drei der vier Fallstudien operieren mit volumenabhängigen Vergütungsmodellen, bei denen bereits zu Beginn des Outsourcing-Projektes fixe Zahlungen an den externen Dienstleister oder fixe Stückpreise, die lediglich volumenabhängig sind, verhandelt werden. Diese Vergütungsmodelle realisieren die mit der Auslagerung angestrebten Einsparungen gegenüber der Ausgangssituation unabhängig von den operativen Kosten des externen Dienstleisters und determinieren damit die in den Kapiteln 4.4 bis 4.6 beschriebenen Kennzahlensysteme, die ausschließlich auf eine den vertraglich vereinbarten Vorgaben entsprechende Durchführung der einzelnen, ausgelagerten Teilprozessschritte achten, und die sich daher auch nicht mit den Merkmalen einer Balanced Scorecard charakterisieren lassen (vgl. hierzu auch Kapitel 4.8).

Das Balanced Scorecard Konzept repräsentiert die prominenteste Form des Performance Measurement, der derzeit dominierenden Entwicklung von Unternehmenssteuerungskonzepten in der Management Accounting- und Controlling-Forschung (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.3). Sollte das volumenabhängige Vergütungsmodell ebenso wie in der Fallstudienanalyse auch am Outsourcing-Markt dominieren, würde das aus theoretischer Sicht für die gegenwärtige Management Accounting- und Controlling-Forschung bedeuten, dass Kennzahlensysteme im Outsourcing-Kontext nicht dem Trend zu Performance Measurement Systemen folgen, sondern vielmehr auf einfache und traditionelle Kennzahlensysteme zurückgreifen, die weder eine Operationalisierung der verfolgten Strategie, noch mehrere Perspektiven oder Ursache-Wirkungsbeziehungen der eingesetzten Kennzahlen aufweisen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.3.2 und 2.2.3.3). Der Einsatz dieser einfachen Kennzahlensysteme ist insbesondere vor dem Hintergrund der häufig berichteten strategischen Relevanz

von Outsourcing-Projekten (vgl. z.B. Harland et al. 2005 oder Holcomb und Hitt 2007) überraschend und unterstreicht den Bedarf an weitergehender Forschung bezüglich Rolle und Ausgestaltung von Kennzahlensystemen im Outsourcing-Kontext.

Aus theoretischer Sicht kann aus den Erkenntnissen der Fallstudienanalyse damit zusammengefasst werden, dass im Outsourcing-Kontext überwiegend einfache Kennzahlensysteme eingesetzt werden, deren Charakteristika maßgeblich durch das zugrunde liegende Vergütungsmodell des Outsourcing-Projektes determiniert sind. Die zentralen Ergebnisse der Fallstudienanalyse bieten damit nicht nur den Verantwortlichen von Outsourcing-Projekten interessante Einblicke und Hilfestellungen bei der Ausgestaltung ihrer Kennzahlensysteme, sondern ermöglichen darüber hinaus auch aus theoretischer Sicht verallgemeinerungsfähige Rückschlüsse bezüglich der Charakteristika von Steuerungs-Instrumenten im Outsourcing-Kontext, sowie der Determinanten ihrer Merkmalsausprägungen.

Zusammenfassend kann aus der Diskussion festgehalten werden, dass die vorliegende Dissertation die in Kapitel 2 beschriebenen Forschungslücken bezüglich der Steuerungs-Instrumente im Outsourcing-Kontext, sowie der Informationsbedarfe als Grundlage dieser Steuerung, im Rahmen von drei Forschungsschritten (theoretische Beleuchtung, Delphi-Studie und Fallstudienanalyse) thematisiert und zentrale Ergebnisse zur Schließung der Lücken entwickelt hat. Damit wird insbesondere die letzte der eingangs der Diskussion nochmals dargestellten Forschungsfragen der gegenwärtigen Outsourcing-Forschung (Wie soll das Outsourcing durchgeführt werden?) adressiert.

Die Dissertation bietet interessierten Unternehmen vielschichtige und hilfreiche Einblicke in die Ausgestaltung der Steuerungs-Instrumente und der entsprechenden Informationsbasis im Outsourcing-Kontext. Darüber hinaus erzeugt sie verschiedene Rückschlüsse auf die gegenwärtige Management Accounting- und Controlling-Forschung und liefert damit Ansatzpunkte für vertiefende Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet. Neben den bereits erwähnten Ansätzen wäre zum Beispiel eine quantitative Analyse der verschiedenen Vergütungsmodelle am Outsourcing-Markt, und eine weiterführende, kausalanalytische Untersuchung des

Zusammenhangs zwischen Vergütungsmodell und Ausgestaltung des Kennzahlensystems interessant.

5.2 Schlussbetrachtung

Im Rahmen der Schlussbetrachtung wird eine abschließende Zusammenfassung der einzelnen Kapitel der vorliegenden Arbeit vorgenommen: Das erste Kapitel hat einleitend Ausgangssituation und Problemstellung der Dissertation dargestellt, die sich aus einer Forschungslücke im Bereich der Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters, sowie der hierzu benötigten Informationsbedarfe, ergeben. Außerdem wurden Zielsetzung und leitende Fragestellungen der Arbeit geschildert, die die Problemstellung thematisieren und lösen sollen. Im Anschluss daran wurde ein Überblick über die methodische Vorgehensweise und den Ablauf der Dissertation gegeben und die gewählte Forschungskonzeption erläutert.

Das zweite Kapitel widmete sich den theoretischen Grundlagen der Arbeit. Im Forschungsfeld „Outsourcing“ (Kapitel 2.1) wurden zunächst Begrifflichkeiten definiert und abgegrenzt und ein kurzer Überblick über die zeitliche Entwicklung des Outsourcings skizziert. Im Anschluss daran erörterte der Verfasser Chancen und Risiken des Outsourcings und definierte die Phasen des sogenannten Outsourcing-Lifecycles. Dabei wurde aus den verschiedenen, in der Literatur vorliegenden Konzepten ein Drei-Phasen-Modell ausgewählt, das sich aus Assessment-, Transition- und Operations-Phase zusammensetzt. Die abschließende Beleuchtung des aktuellen Stands der Outsourcing-Forschung verdeutlichte, dass die gegenwärtige Outsourcing-Forschung ein mittlerweile weit entwickeltes und schnell wachsendes Forschungsfeld darstellt. Forschungsbeiträge haben hierbei festgestellt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor des Outsourcings die permanente Steuerung des externen Dienstleisters während der gesamten Outsourcing-Beziehung ist, aber keine Beiträge zur konkreten Ausgestaltung dieser Steuerung entwickelt. Ebenso wurden bislang die Informationsbedarfe des Outsourcings nicht näher thematisiert, die als elementare Vorraussetzung der Steuerung im Rahmen der Informationsversorgung der Unternehmensführung gelten, und auf deren

Basis sämtliche Entscheidungen bezüglich eines Outsourcing-Projektes, und damit auch zur Steuerung des externen Dienstleisters, getroffen werden.

Das Forschungsfeld „Controlling und Balanced Scorecard“ (Kapitel 2.2) wurde ebenfalls mit einer Klärung der Begrifflichkeiten eröffnet, auf die eine Beschreibung der Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Strategy Map folgte. Im weiteren Verlauf des Kapitels wurde eine theoretische Verortung der Balanced Scorecard als Controllinginstrument, als Kennzahlensystem und als eine Form des Performance Measurement vorgenommen. Abschließend wurden die sechs Merkmale der Balanced Scorecard („Strategieoperationalisierung“, „Perspektiven“, „Ausgewogenheit“, „Begrenzte Anzahl an Kennzahlen“, „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ und „Hierarchisierung“) erläutert und die generischen Schritte einer Implementierung des Konzepts („Definition der Kennzahlenarchitektur“, „Schaffung von Konsens über die strategischen Zielsetzungen“, Auswahl und Gestaltung der Kennzahlen“ und „Erstellung eines Umsetzungsplans“) skizziert.

In Kapitel 2.3 erfolgte schließlich eine Zusammenführung der beiden Forschungsfelder zum sogenannten „Outsourcing-Controlling“. Dabei wurde zunächst der Einsatz der aktuellen Management Accounting- und Controlling-Literatur zur Ermittlung der Informationsbedarfe im Outsourcing-Lifecycle überprüft. Eine umfassende Literaturrecherche in den wichtigsten Datenbanken (EBSCO, Proquest 5000) und bei Verlegern (z.B. Elsevier, Emerald, Wiley) lieferte allerdings nur sehr wenige Veröffentlichungen. Diese stellen zwar grundsätzlich eine Verbindung zwischen Outsourcing und Management Accounting her, thematisieren allerdings weder die Steuerung des externen Dienstleister noch die dazu benötigten Informationsbedarfe. Damit ist auch der Einsatz von Management Accounting Techniken zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheidungen bis heute so gut wie nicht erforscht. Im Anschluss daran wurde unter Rückgriff auf die Grundlagen der Kapitel 2.1 und 2.2 eine Anwendung der Balanced Scorecard als Steuerungs-Instrument im Outsourcing-Kontext theoretisch beleuchtet. Dabei wurde Outsourcing als Unternehmensstrategie, und „Outsourcing-Controlling“ als Form des strategischen Controllings, eingeordnet. Als Instrumente des strategischen Controllings können die Balanced Scorecard, und die Strategy Map als Weiterentwicklung des Balanced Scorecard Konzeptes, folglich auch als geeignete Instrumente des „Outsourcing-Controllings“

betrachtet werden. Dementsprechend stellt die Balanced Scorecard aus theoretischer Sicht ein potentielles Instrument zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters dar.

In Kapitel 3 wurde die Forschungslücke aus Kapitel 2 aufgegriffen und eine Delphi-Befragung zur empirischen Ermittlung der Informationsbedarfe im Outsourcing-Lifecycle, der Instrumente zur Deckung dieser Bedarfe, sowie einer Priorisierung hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des Outsourcing-Dienstleisters, durchgeführt. Dabei wurde zunächst die Untersuchungsmethodik erklärt und ihre Auswahl als geeignete Methode begründet. Außerdem wurde die Vorgehensweise der Delphi-Studie geschildert. Im Anschluss daran erfolgte eine Darstellung und Analyse der Ergebnisse der Untersuchung. Abschließend wurde eine Bewertung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen. Die initiale Liste aus 49 Informationsbedarfen konnte hierbei weiter systematisiert werden. Der Verfasser identifizierte die Dimensionen „Zeitbezug“, „Informationsbasis“, „Adressat“, „Bezugsobjekt“ und „Funktion“ und ordnete diesen die Informationsbedarfe entsprechend zu. Der resultierende Morphologische Kasten repräsentiert eine Klassifizierung und theoretische Aufbereitung der initialen, explorativen Ergebnisse der Delphi-Befragung. Die Abfrage der Instrumente zur Deckung der Informationsbedarfe konnte die Eignung der Balanced Scorecard als Analyseraster für die nachfolgende Fallstudienanalyse bestätigen. Im Rahmen der abschließenden quantitativen Bewertung der Informationsbedarfe hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Steuerung und Kontrolle des externen Dienstleisters wurde das Thema „Service Reporting“ insgesamt am höchsten priorisiert, wobei unter „Service Reporting“ Aufbau und Betrieb eines Kennzahlensystems und des damit verbundenen Berichtwesens als zentrale Informationsquelle bezüglich der Leistung des externen Dienstleisters verstanden wird.

Im vierten Kapitel wurde eine Fallstudienanalyse durchgeführt, die einerseits das in Kapitel 2.3 beleuchtete Instrumentarium mit den in der Praxis beobachteten Steuerungs-Instrumenten reflektiert und andererseits eine vertiefende, empirische Erörterung der im Zuge der Delphi-Studie ermittelten Ergebnisse verfolgt. Dabei wurde zunächst die Untersuchungsmethodik erklärt und ihre Auswahl als geeignete Methode begründet. Außerdem wurde die generelle Vorgehensweise der Fallstudienanalyse geschildert. Mit Hilfe der in Kapitel 2.2 entwickelten

Analyseraster wurden in den vier Fallstudien Aufbau und Betrieb des dort beobachteten Service Reportings detailliert erläutert und verglichen, wobei die Analyse des Aufbaus noch weiter untergliedert wurde in Organisation, Inhalt und Struktur, sowie Implementierungsschritte. Als Fazit der Fallstudienanalyse in Hinblick auf theoretische Rückschlüsse aus den beobachteten Steuerungs-Instrumenten konnte festgehalten werden, dass sich die in der Praxis verwendeten Kennzahlensystem im Outsourcing-Kontext unter bestimmten Bedingungen mit den Merkmalen einer Balanced Scorecard charakterisieren lassen. Eine weitergehende Analyse der Merkmalsausprägungen der Kennzahlensysteme in den Fallstudien, sowie möglicher Determinanten dieser Ausprägungen, identifizierte das im Outsourcing-Vertrag verhandelte Vergütungsmodell als zentrale Determinante der Merkmalsausprägungen.

Die abschließende Diskussion in Kapitel 5 hat die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Ergebnisse zusammengefasst und dem aktuellen Stand der Forschung gegenübergestellt. Daraus konnte der Forschungsbeitrag der drei Forschungsschritte der Dissertation (theoretische Beleuchtung, Delphi-Studie und Fallstudienanalyse) abgeleitet, diskutiert und kritisch beleuchtet werden.

Literaturverzeichnis

Aderman, D./ Brehm, S.S. (1976): On the recall of initial attitudes following counterattitudinal advocacy: An experimental reexamination. In: Personality and Social Psychology Bulletin, Jg. 19, 1976, S. 59-62.

Albach, H. (1970): Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragungen – Die Delphi-Methode. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 40, 1970, Ergänzungsheft, S. 11-26.

Amit, R./ Schoemaker, P. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Jg. 14, 1993, Heft 3, S. 33-46.

Amshoff, B. (1993): Controlling in deutschen Unternehmungen, Wiesbaden, 1993.

Ang, S./ Cummings, L.L. (1997): Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. In: Organization Science, Jg. 8, 1997, Heft 3, S. 235-256.

Ang, S./ Straub, D.W. (1998): Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. In: Management Information Systems Quarterly, December 1998, S. 535-552.

Anthony, R.N./ Govindarajan, V. (2001): Management Control Systems, 10. Auflage, Boston, 2001.

Anthony, R.N./ Govindarajan, V. (1998): Management Control Systems, 9. Auflage, Boston, 1998.

Arnold, U./ Essig, M./ Kummer, S./ Stölzle/ Weber, J. (2005): Supply Chain Controlling. Thesen zum Entwicklungsstand einer dynamischen Disziplin. In: Controlling, Januar 2005, Heft 1, S. 41-48.

Atkinson, A. (1997): Management Accounting, 2. Auflage, Upper Saddle River, 1997.

Atkinson, A./ Kaplan, R.S./ Young, S.M. (2003): Management Accounting, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

Atkinson, A./ Waterhouse, J./ Wells, B. (1997): Stakeholder Approach to Performance Measurement. In: Sloan Management Review, Spring 1997, S. 25-37.

Aubert, B.A./ Rivard, S./ Patry, M. (2004): A transaction cost model of IT outsourcing. In: Information & Management, Jg. 41, 2004, S. 921-932.

Aubert, B.A./ Rivard, S./ Patry, M. (1996): A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behaviour: Some Empirical Evidence. In: Information & Management, Jg. 30, 1996, Heft 2, S. 51-64.

Bagchi, P.K./ Virum, H. (1998): Logistical alliances: trends and prospects in integrated europe. In: Journal of Business Logistics, Jg. 19, 1998, Heft 1, S. 191-213.

Bahli, B./ Rivard, S. (2003): The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. In: Journal of Information Technology, September 2003, S. 211-221.

Bardecki, M.J. (1984): Participants' Response to the Delphi Method: An Attitudinal Perspective. In: Technological Forecasting and Social Change, Jg. 25, 1984, S. 281- 292.

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, 1991, Heft 1, S. 99-120.

Baum, H.-G./ Coenenberg, A./ Günther, T. (1999): Strategisches Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, 1999.

Baur, C. (1990): Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München, 1990.

Beamon, B.M. (1999): Measuring Supply Chain Performance. In: International Journal of Operations and Production Management, Jg. 19, 1999, Heft 3, S. 275-292.

Beaumont, N./ Sohal, A. (2004): Outsourcing in Australia. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 24, 2004, Heft 7, S. 688-700.

Benko, C. (1993): Outsourcing Evaluation – A Profitable Process. In: Information Systems Management, Vol. 10, 1993, S. 45-50.

Blankenburg, D.A. (1999): Evaluation von Performance Measurement Systemen: Eine empirische Analyse, Regensburg, 1999.

Bliesener, M.-M. (1994): Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis Jg. 46, 1994, S. 277-290.

Blumberg, B./ Cooper, D.R./ Schindler, P.S. (2005): Business Research Methods, London et al., 2005.

Bodenhausen, G.V./ Wyer, R.S. (1987): Social cognition and social reality: Information acquisition and use in the laboratory and the real world. In: Hippler, H.-J./ Schwarz, N./ Sudman, S. (Hrsg.): Social information processing and survey methodology, New York, 1987, S. 6-41.

Bourne, M./ Neely, A./ Platts, K./ Mills, J. (2002): The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 22, 2002, Heft 11, S. 1288-1310.

Bragg, S.M. (1998): Outsourcing, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 1998.

Breitkopf, S.K. (1999): Externes Controlling, Frankfurt, 1999.

Brown, B./ Cochran, S./ Dalkey, N. (1969): The Delphi Method II: Structure of Experiments, RAND RM-5957-PR, 1969.

Brown, D./ Laverick, S. (1994): Measuring Corporate Performance. In: Long Range Planning, Jg. 27, 1994, Heft 4, S. 89-98.

Brown, D./ Wilson, S. (2005): The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.

Bruch, H. (1998): Outsourcing, Wiesbaden, 1998.

Carlson, B. (1989): Flexibility and theory of the firm. In: International Journal of Industrial Organization, Jg. 7, 1989, Heft 1, S. 179-203.

Cheon, M.J./ Grover, V./ Teng, J.T.C. (1995): Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. In: Journal of Information Technology, Jg. 10, 1995, S. 209-219.

Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, November 1937, Heft 4, S. 386-405.

Collis, D.J./ Montgomery, C.A. (1996): Wettbewerbsstärke durch hervorragende Ressourcen. In: Harvard Business Manager, 1996, S.47-57.

Commons, J.R. (1931): Institutional Economics. In: The American Economic Review, 1931, S. 648-657.

Conrad, E.M. (1993): Gedächtnis und Wissenspräsentation: Aspekte der Abbildungsleistung kognitionspsychologischer und filmsemiotischer Modelle, Hildesheim, 1993.

Cuhls, K./ Breiner, S./ Grupp, H. (1995): Delphi Bericht 1995 zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik – Mini Delphi – Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe, 1995.

Currie, W./ Willcocks, L. (1997): New Strategies in IT Outsourcing: Major Trends and Global Best Practice – Report, London, December 1997.

Dalkey, N. (1969): The Delphi Method: An Experimental Study of Group opinions, RAND RM-5888-PR, 1969.

Dalkey, N./ Helmer, O. (1963): An experimental application of the Delphi method to the use of experts. In: Management Science, Jg. 9, 1963, Heft 3, S. 458-467.

Deeke, A. (1995): Experteninterviews – ein methodisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkl, B. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Bayreuth, 1995, S. 7-21.

De Boer, L./ Gaytan, J./ Arroyo, P. (2006): A satisficing model of outsourcing. In: Supply Chain Management – An International Journal, Jg. 11, 2006, Heft 5, S. 444-455.

De Looff, L.A. (1995): Information systems outsourcing decision making: a framework, organizational theories and case studies. In: Journal of Information Technology, 1995, S. 281-297.

De Toni, A./ Tonchia, S. (2001): Performance measurement systems – Models, characteristics and measures. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 21, 2001, Heft 1/2, S. 46-70.

Dhavale, D.G. (1996): Problems with Existing Manufacturing Performance Measures. In: Journal of Cost Management, Jg. 9, 1996, Heft 4, S. 50-55.

Dibbern, J./ Heinzl, A. (2001): Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multitheoretischen Kausalmodells. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 43, 2001, Heft 4, S. 339-350.

Dibbern, J./ Heinzl, A./ Leibbrandt, S. (2003): Interpretation des Sourcings der Informationsverarbeitung: Hintergründe und Grenzen ökonomischer Einflussgrößen. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 5, S. 533-540.

Dibbern, J./ Güttler, W./ Heinzl, A. (2001): Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 71, 2001, Heft 6, S. 675-700.

Dibbern, J./ Goles, T./ Hirschheim, R./ Jayatilaka, B. (2004): Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. In: The DATA BASE for Advances in Information Systems, Jg. 35, 2004, Heft 4.

Diemer, H. (1994): Die Konjunkturlage fordert die Auseinandersetzung, Outsourcing von logistischen Leistungen. In: Beschaffung Aktuell, 1994, Heft 11, S. 46-50.

Dierickx, I./ Col, K./ Barney, J.B. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, Comment, Reply. In: Management Science, Jg. 35, 1989, Heft 12, S. 1504-1514.

Dillmann, L. (1997): Die zunehmende Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben an Contract Research Organisations. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 49, 1997, S. 1047-1065.

Dillmann, L. (1996): Outsourcing in der Produktentwicklung, Frankfurt, 1996.

Diamantopoulos, A./ Schlegelmilch, B.B. (2002): Taking the Fear Out of Data Analysis, London, 2002.

Dittrich, J./ Braun, M. (2004): Business Process Outsourcing, Stuttgart, 2004.

Domberger, S. (1998): The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing, Oxford, 1998.

Drury, C. (2004): Management and Cost Accounting, Thomson, London, 2004.

Duffield, C. (1993): The Delphi technique: a comparison of results obtaining using two expert panels. In: International Journal of Nursing Studies, Jg. 30, 1993, Heft 3, S. 227-237.

Duttke, S. (1994): Mentale Modelle: Konstrukte des Wissens und Verstehens, Göttingen, Stuttgart, 1994.

Earl, M.J. (1996): The risk of outsourcing IT. In: Sloan Management Review, Jg. 37, Spring 1996, Heft 3, S. 26-32.

Ebers, M. (1992): Organisationstheorie, situatives. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, 1992, Sp. 1817-1838.

Eccles, R.G. (1991): The Performance Measurement Manifesto. In: Harvard Business Review, Jg. 69, 1991, Heft 1, S. 131-137.

Eccles, R.G./ Nohira, N./ Berkley, J.D. (1992): Beyond the Hype. Rediscovering the Essence of Management, Boston, 1992.

Efling, T./ Baven, G. (1994): Outsourcing technical services: stages of development. In: Long Range Planning, Jg. 27, 1994, Heft 5, S. 42-51.

Engardio, P. (2006): The Future of Outsourcing. In: Business Week, 2006, Heft 4, S. 50-64.

Eisenhardt, K.M./ Graebner, M.E. (2007): Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. In: Academy of Management Journal, Jg. 50, 2007, Heft 1, S. 25-32.

Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Jg. 14, 1989, Heft 4, S. 532-550.

Espino-Rodríguez, T.F./ Padrón-Robaina, V. (2006): A review of outsourcing from a resource-based view of the firm. In: International Journal of Management Reviews, Jg. 8, 2006, Heft 1, S. 49-70.

Evans, H./ Ashworth, G./ Gooch, J./ Davies, R. (1996). Who need's performance management. In: Management Accounting (UK), 1996, Heft 12, S. 20-25.

Ezzamel M./ Morris, J./ Smith, J.A./ White, A. (2002): Accounting for New Organisational Forms: Initial Findings on Sub-Contracting and Outsourcing in the UK. In: Management Research News, Jg. 28, 2002, S. 54-57.

Falke C./ Krüger, M. (2000): Nutzen der Delphi-Methode – Analyse der Methodik und Nutzung im Unternehmen, Düsseldorf, 2000.

Festinger, L. (1954): A theory of social comparison processes. In: Human Relations, Jg. 7, 1954, S. 117-140.

Fill, C./ Visser, E. (2000): The outsourcing dilemma: a complete approach to the make or buy decision. In: Management Decision, Jg. 38, 2000, Heft 1, S. 43-50.

Fischer, R.G. (1978): The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism. In: The Journal of Academic Librarianship, Jg. 4, 1978, Heft 2, S. 64-70.

Fischer, T.M. (2001): Implementierung von Balanced Scorecards in Handelsunternehmen. In: Controlling, Jg. 12, 2001, Heft 1, S. 5-13.

Flamholtz, E.G. (1996): Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications. In: European Management Journal, Jg. 14, 1996, Heft 6, S. 596-611.

Ford, H. (1923): Mein Leben und Werk, 24. Auflage, Leipzig, 1923.

Foster, G./ Young, M. (1997): Frontiers of Management Accounting Research. In: Journal of Management Accounting Research, Jg. 9, 1997, S. 63-77.

Franz, K.P. (2000): Strategieunterstützende Controllinginstrumente. In: Welge, M. K./ Al-Laham, A./ Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des Strategischen Management, Wiesbaden, 2000, S. 317-328.

Friedag, H.R./ Schmidt, W. (2000): My Balanced Scorecard: Das Praxishndbuch für individuelle Lösungen, Freiburg, 2000.

Friedag, H.R./ Schmidt, W. (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg, 1999.

Friedl, B. (2003): Controlling, Stuttgart, 2003.

Friedl, B. (1990): Grundlagen des Beschaffungscontrolling, Berlin, 1990.

Friedman, T.L. (2006): The World Is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century, Audio Renaissance, New York, 2006.

Friend M./ Lukacs, M./ Snowdon, J. (2002): European Business Process Outsourcing Forecast and Analysis 2001-2006, IDC-Studie, Juli 2002.

Geiß, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt, Bern, New York, 1986.

George, G. (1999): Kennzahlen für das Projektmanagement. Projektbezogene Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Ein Ansatz zur Unterstützung des Projektmanagements, Frankfurt, 1999.

Gigerenzer, G./ Hoffrage, U./ Kleinbölting, H. (1991): Probabilistic Mental Models: A Brunswikian Theory of Confidence. In: Psychological Review, Jg. 98, 1991, Heft 4, S. 506-528.

Gilley, K.M./ Rasheed, A. (2000): Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. In: Journal of Management, Jg. 26, 2000, Heft 4, S. 763.790.

Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement, München, 2001.

Gleich, R. (1997a): Performance Measurement im Controlling. In: Gleich, R./ Seidenschwarz, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, München, 1997, S. 343-365.

Gleich, R. (1997b): Balanced Scorecard. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, 1997, Heft 3, S. 432-435.

Gleich, R. (1997c): Performance Measurement. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, 1997, Heft 1, S. 114-117.

Goles, T. (2003): Vendor capabilities and outsourcing success: A resource-based view. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 199-206.

Golicic, S.L./ Davis, D.F./ McCarthy, T.M. (2005): A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management. In: Kotzab, H./ Seuring, S./ Müller, M./ Reiner, G. (Hrsg.): Research Methodologies in Supply Chain Management, Physica, Heidelberg, 2005, S. 15-30.

Gomez P./ Wunderlin, G. (2000): Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung: Das Konzept des Performance Management. In: Hinterhuber et al. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, 2. Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 425-446.

Gonzales, R./ Gasco, J./ Llopis, J. (2006a): Information systems outsourcing: A literature analysis. In: Information & Management, Jg. 43, 2006, S. 821-834.

Gonzales, R./ Gasco, J./ Llopis, J. (2006b): Information systems offshore outsourcing. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 106, 2006, Heft 9, S. 1233-1248.

Gonzales, R./ Gasco, J./ Llopis, J. (2005): Information systems outsourcing risks: a study of large firms. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 105, 2005, Heft 1, S. 45-62.

Goodman, C. (1987): The Delphi technique: a critique. In: Journal of Advanced Nursing, 1987, Heft 12, S. 729-734.

Gordon, T./ Helmer, O. (1964): Report on a Long Range Forecasting Study. Rand Paper P-2982, Santa Monica, 1964.

Gottschalk, P./ Solli-Sæther, H. (2006): Maturity model for IT outsourcing relationships. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 106, 2006, Heft 2, S. 200-212.

Gottschalk, P./ Solli-Sæther, H. (2005): Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 105, 2005, Heft 6, S. 685-702.

Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, Jg. 33, 1991, Heft 3, S. 114-135.

Greenwood, R.G. (1974): Managerial Decentralization. A Study of the General Electric Philosophy, Lexington (Massachusetts), Toronto, London, 1974.

Grover, V./ Cheon, M.J./ Teng, J.T.C. (1996): The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. In: Journal of Management Information Systems, Jg. 12, Spring 1996, Heft 4, S. 89-116.

Grover, V./ Cheon, M.J./ Teng, J.T.C. (1994): A Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions. In: Information & Management, Jg. 27, 1994, Heft 1, S. 33-44.

Günther, T./ Grüning, M. (2001): Performance Measurement Systeme – ein Konzeptvergleich. In: Zeitschrift für Planung, Bd. 12, 2001, Heft 3, S. 283-306.

Grupp, H. (1995): Der Delphi-Report: Innovationen für unsere Zukunft, Stuttgart, 1995.

Häder, M. (2002): Delphi Befragungen – Ein Arbeitsbuch, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002.

Häder, M./ Häder, S. (2000): Die Delphi-Methode als Gegenstand methodischer Forschung. In: Häder, S. (Hrsg.): Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften – Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Opladen, 2000.

Hahn, D./ Hungenberg, H. (2001): PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden, 2001.

Handfield, R.B./ Melnyk, S.A. (1998): The Scientific Theory-building Process: A Primer using the Case of TQM. In: Journal of Operations Management, Jg. 16, 1998, Heft 4, S. 321-339.

Harland, C./ Knight, L./ Lamming, R./ Walker, H. (2005): Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 25, 2005, Heft 9, S. 831-850.

Harrison, B.T. (1994): Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility, New York, 1994.

Hartstrang, S./ Forster, K. (1995): Der Outsourcingvertrag. In: Berg, J./Gräber, H. (Hrsg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt, 1995, S. 60-81.

Heinrich, L.J.(2002): Informationsmanagement, 7. Auflage, München, Wien, 2002.

Heinzl, A. (1991): Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung – Eine empirische Analyse der Motive, Formen und Wirkungen, Stuttgart, 1991.

Heinzl, A./ Sinß, M. (1993): Kooperation zur zwischenbetrieblichen Entwicklung von Anwendungssystemen. In: Information Management, 1993, Heft 2, S. 60-67.

Helmer, O./ Rescher N. (1960): On the Epistemology of the Inexact Sciences. Project Rand Report R-353, 1960.

Hillebrand, B./ Kok, R.A.W./ Biemans, W.G. (2001): Theory Testing Using Case Studies, A comment on Johnston, Leach and Liu. In: Industrial Marketing Management, Jg. 30, 2001, S. 651-657.

Hirschheim, R. (2003): Interview with Rudy Hirschheim on “Perceptions on information systems outsourcing”. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 111-114.

Hodel, M./ Berger, A./ Risi, P. (2006): Outsourcing realisieren, 2. Auflage, Wiesbaden, 2006.

Höllig, R. (2003): Kennzahlensystematik für das Controlling und Monitoring von Outsourcern. In: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 153-181.

Hoffmann, O. (1999): Performance Management. Systeme und Implementierungsansätze, Bern, Stuttgart, Wien, 1999.

Holcomb, T.R./ Hitt, M.A. (2007): Toward a model of strategic outsourcing. In: Journal of Operations Management, Jg. 25, März 2007, Heft 2, S. 464-481.

Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden, 2000.

Homburg, C./ Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. In: Marketing ZFP, 1. Quartal 1996, Heft 1, S. 5-24.

Hope, T./ Hope, J. (1996): Transforming the Bottom Line: Managing Performance with the Real Numbers, London, 1996.

Horvath, P. (2003): Controlling, 9. Auflage, München, 2003.

Horvath, P. (2001): Controlling, 8. Auflage, München, 2001.

Horvath, P. (1999): Das Balanced Scorecard Managementsystem: Das Ausgangproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen. In: Die Unternehmung, Jg. 53, 1999, Heft 5, S. 303-319.

Horvath, P. (1998): Controlling, 7. Auflage, München, 1998.

Horvath, P. (1995): Controlling und Führung. In: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, 1995, S. 211-226.

Horvath, P. (1993): Controllinginstrumente. In: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart, 1993, S. 669-680.

Horvath, P. (1978): Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1978, Heft 48, S. 194-208.

Horvath, P./ Arnaout, A./ Gleich, R./ Seidenschwarz, W./ Stoi, R. (1999): Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis – Bericht über die Stuttgarter Studie. In: Egger, A./ Grün, O./ Moser, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 1999, S. 289-328.

Horvath, P./ Gaiser, B. (2000): Implementierungsmöglichkeiten mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum: Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 52, 2000, Heft 1, S. 17-35.

Horvath, P./ Gleich, R./ Voggenreiter, D. (1996): Controlling umsetzen: Fallstudien, Lösungen und Basiswissen, Stuttgart, 1996.

Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business Manager, Jg. 20, 1998, Heft 5, S. 39-48.

Horvath, P./ Lamla, J. (1995): Cost Benchmarking and Kaizen Costing. In: Reichmann, T. (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgscontrolling, München, 1995, S. 63-88.

Horvath und Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000.

Hudson, M./ Smart, A./ Bourne, M. (2001): Theory and practice in SME performance measurement systems. In: International Journal of Operations and Production Management, Jg. 21, 2001, Heft 8, S. 1096-1115.

Ittner, C.D./ Larcker, D.F. (1998): Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. In: Journal of Management Accounting Research, Jg. 10, 1998, S. 205-238.

Jagoda, F. (1991): Outsourcing. Offenbarungseid des DV-Managers? In: Diebold Management Report, 1991, Heft 3, S. 3.

Jiang, B./Qureshi, A. (2006): Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. In: Management Decision, Jg. 44, 2006, Heft 1, S. 44-55.

Jiang, B./ Frazier, G.V./ Prater, E.L. (2006): Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 26, 2006, Heft 12, S. 1280-1300.

Johnson, H.T./ Kaplan R.S. (1987): Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, 1987.

Johnson, R.E./ Johnson, T./ Arab R.A. (2006): Coping with Outsourcing: An Interaction and Network Perspective. In: Problems and Perspectives in Management, Jg. 4, 2006, Heft 2, S. 78-85.

Johnston, W.J./ Leach, M.P./ Liu, A.H. (1999): Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. In: Industrial Marketing Management, Jg. 28, 1999, S. 201-213.

Juma'h, A.H./ Woods, D. (1999): Outsourcing implications for accounting practices. In: Managerial Auditing Journal, Jg. 14, 1999, Heft 8, S. 387-395.

Jurison, J. (1995): The Role of Risk and Return in Information Technology Outsourcing Decisions. In: Journal of Information Technology, 1995, S. 239-247.

Kakabadse, A./ Kakabadse N. (2005): Outsourcing: Current and Future Trends. In: Thunderbird International Business Review, Jg. 47, 2005, Heft 2, S. 183-204.

Kakabadse, A./ Kakabadse N. (2002): Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. In: European Management Journal, Jg. 20, April 2002, Heft 2, S. 189-198.

Kakabadse, A./ Kakabadse N. (2000): Critical review – Outsourcing: a paradigm shift. In: Journal of Management Development, Jg. 19, 2000, Heft 8, S. 670-728.

Kaplan, R.S./ Atkinson, A.A. (1998): Advanced Management Accounting, 3. Auflage, New Jersey, 1998.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2006): Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Boston, 2006.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2004): Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, 2004.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2001a): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management: Part I. In: Accounting Horizons, Jg. 15, 2001, Heft 1, S. 84-104.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2001b): The strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment, Boston, 2001.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2001c): Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen. In: Harvard Business Manager, Jg. 23, 2001, Heft 2, S. 60-70.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2001d): Building A Strategy-Focused Organization. In: Horvath, P. (Hrsg.): Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 2001, S. 1-13.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: Harvard Business Review, Jg. 78, 2000, Heft 5, S. 167-176.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1997a): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzten, Stuttgart, 1997.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1996a): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, 1996.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, Jg. 74, 1996, Heft 1, S. 75-85.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review, Jg. 71, 1993, Heft 5, S. 134-147.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1992a): In Search of Excellence – Der Maßstab muss neu definiert werden. In: Harvard Business Manager, Jg. 14, 1992, Heft 4, S. 37-46.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1992b): The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. In: Harvard Business Review, Jg. 70, 1992, Heft 1, S. 71-79.

Kaufmann, L. (1997): ZP-Stichwort: Balanced Scorecard. In: Zeitschrift für Planung, Jg. 8, 1997, Heft 4, S. 421-428.

Kern, W. (1989): Kennzahlensysteme. In: Szyperski, N./ Winand, U. (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 9, Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, Sp. 809-819.

Ketler, K./ Walstrom, J. (1993): The Outsourcing Decision. In: International Journal of Information Management, Jg. 13, 1993, S.449-459.

Kidder, L./ Judd, C.M. (1986): Research methods in social relations, 5. Auflage, New York, 1986.

Kliem, R.L. (1999): Managing the risks of outsourcing agreements. In: Information Systems Management, Summer 1999, S. 91-93.

Klingebiel, N. (2000): Integriertes Performance Measurement, Wiesbaden, 2000.

Klingebiel, N. (1998): Performance Management – Performance Measurement .In: Zeitschrift für Planung, Jg. 9, 1998, Heft 1, S. 1-15.

Klingebiel, N. (1996): Leistungsrechnung/ Performance Measurement als bedeutsamer Bestandteil des internen Rechnungswesens. In: Kostenrechnungspraxis, Jg. 40, 1996, Heft 2, S. 77-84.

Knolmayer, G. (1994): Zur Berücksichtigung von Transaktions- und Koordinationskosten in Entscheidungsmodellen für Make-or-Buy Probleme. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, 1994, S. 316-331.

Knolmayer, G. (1992): Kein Patentrezept für DV-Auslagerungen. In: Personal Computer, 1992, Heft 4, S. 128-132.

Knolmayer, G./ Heinzl, A./ Hirschheim, R. (2003): Outsourcing der Informationsverarbeitung – Aktuelle Entwicklungen, neue Ergebnisse. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 105-106.

Köhler, H. (1978): Zur Prognosegenauigkeit der Delphi-Methode, zugleich eine kritische Besprechung von Horst Albach „Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung“. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 48, 1978, S. 53-60.

Köhler, R. (1989): Planungstechniken, Einsatzbedingungen. In: Szyperski, N. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, 1989, S. 1528-1541.

Koong, K.S./ Liu, L.C./ Wang, Y.J. (2007): Taxonomy development and assessment of global information technology outsourcing decisions. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 107, 2007, Heft 3, S. 397-414.

Koppelmann, U. (1996): Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing. In: Koppelmann, U. (Hrsg.): Outsourcing, Stuttgart, 1996.

Kotzab, H./ Seuring, S./ Müller, M./ Reiner, G. (2005): Research Methodologies in Supply Chain Management, Heidelberg, 2005.

Krecik, B./ Enderes, A. (1994): Outsourcing als Wettbewerbsfaktor. In: Lohn + Gehalt Extra, 1994, Heft 8, S. 33-37.

Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart, 1997.

Krings, M. (2004): Erfolgsfaktoren für Kooperationen mit Logistikdienstleistern im Einzelhandel. In: Pfohl, C. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik, Berlin, 2004, S. 79-99.

Küpper, H.-U. (2001): Controlling, 3. Auflage, Stuttgart, 2001.

Küpper, H.-U. (1997): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, 1997.

Küpper, H.-U./ Weber, J./ Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1990, Heft 60, S. 281-293.

Küting, K.H. (1983): Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 12, 1983, Heft 5, S. 237-241.

Lacity M.C./ Hirschheim, R. (1993): Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors, and Realities, New York, 1993.

Lacity, M.C./ Willcocks, L.P. (2003): IT sourcing reflections – Lessons for customers and suppliers. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 115-125.

Lacity, M.C./ Willcocks, L.P. (1995): Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique. In: Accounting, Management & Information Technology, Jg. 5, 1995, Heft 3/4, S. 203-244.

Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2, Methoden und Techniken, 2. Auflage, Weinheim, 1993.

Lancellotti, R./ Schein, O./ Spang, S./ Stadler, V. (2003): ICT and Operations outsourcing in banking – Insights from a interview-based pan-European survey. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 131-141.

Langlois, R.N. (1995): Capabilities and Coherence in Firms and Markets. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.): Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, Dordrecht, London, 1995, S. 71-100.

Lankford, W.M./ Parsa, F. (1999): Outsourcing: a primer. In: Management Decision, Jg. 37, 1999, Heft, 4, S. 310-316.

Lassig, P./ Lamberti, H.-J./ Jochum C. (2003): Scoring- und beidseitige Due-Dilligence-Prozesse im Rahmen der Lieferantenauswahl beim Infrastrukturoutsourcing. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45, 2003, Heft 2, S. 147-156.

Leuppi, R. (1993): Informatik-Outsourcing am praktischen Beispiel. In: io Management Zeitschrift, 1993, Heft 5, S. 38-41.

Lingle, H./ Schiemann, W. A. (1996): From Balanced Scorecard to Strategic Gauges. In: Management Review, 1996, Heft 3, S. 56-61.

Linstone, H.A./ Turoff, M. (eds) (2002): The Delphi Method: Techniques and Applications, Online edition of the original published by Addison-Wesly, Reading, 1975.

Linstone, H.A./ Turoff, M. (1975): The Delphi Method: Technology and Applications, Reading, MA: Addison-Wesley Company, London, 1975.

Litz, H.-P. (1998): Statistische Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2. Auflage, München, Wien, Oldenburg, 1998.

Loh, L. (1994): An Organizational-Economic Blueprint for Information Technology Outsourcing: Concepts and Evidence. In: Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems, Vancouver, S. 73-89.

Lonsdale, C./ Cox, A. (2000): The historical development of outsourcing: the latest fad? In: Industrial Management & Data Systems, 2000, Heft 9, S. 444-450.

Loo, R. (2002): The Delphi method: a powerful tool for strategic management. In: An International Journal of Police Strategies & Management, Jg. 25, 2002, Heft 4, S. 762-769.

Lorino, P. (1997): Leistungssysteme in Frankreich – Entwicklung und Wandel. In: Controlling, Jg. 9, 1997, Heft 1, S. 24-28.

Lünendonk, T. (2006): Der Markt für Business Innovation/ Transformation Partner (BITP) in Deutschland, Bad Wörishofen, 2006.

Lynch, R.L./ Cross, K.F. (1993): Performance Measurement Systems. In: Brinker, B. J. (Hrsg.): Handbook of Cost Management, Boston, 1993, S. E3-1-E3-20.

Männel, W. (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, theoretische Grundlagen und praktische Fälle, 2. Auflage, Stuttgart, 1981.

Marlière, A. (2003): Service Level Management als Controllinginstrument für Dienstleister. In: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 183-193.

Marshall, D./ Lamming, R./ Fynes, B./ De Burca, S. (2004): An exploration of the outsourcing process: a study of the UK telecommunications industry. In: Proceedings of the 13th Annual IPSERA Conference, Catania, 4-7 April, S. 554-562.

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim, Basel, 2003.

Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim, Basel, 2002.

McIvor, R. (2000): A practical framework for understanding the outsourcing process. In: Supply Chain Management: An International Journal, Jg. 5, 2000, Heft 1, S. 22-36.

McIvor, R./ Humphreys, P./ McAleer, W. (1997): A strategic model for the formulation of an effective make-or-buy decision. In: Management Decision, Jg. 32, 1997, Heft 2, S. 169-178.

Meredith, J. (1993): Theory building through conceptual methods. In: International Journal of Operations and Production Management, Jg. 13, 1993, Heft 5, S. 3-11.

Meyer, C. (1994): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 2. Auflage, Stuttgart, 1994.

Meyer, U./ Leuppi, R. (1992): Outsourcing – ein neuer Megatrend in der Informatik. In: io Management Zeitschrift, 1992, Heft 4, S.49-51.

Michels, M. (1995): Outsourcing: Gestaltungsalternative zur Optimierung der Informationsversorgung. In: Nachrichten für Dokumentation, Jg. 46, 1995, Heft 2, S. 91-94.

Mikus, B. (2001): Make-or-buy-Entscheidungen, 2. Auflage, Chemnitz, 2001.

Miles, R.E./ Snow, C.C. (1986): Organizations: New concepts for new forms. In: California Management Review, Jg. 28, 1986, S. 62-72.

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, 1979.

Minzberg, H./ Lampel, J. (1991): Reflecting on the Strategy Process. In: Sloan Management Review, Jg. 40, 1991, Heft 3, S. 21-30.

Mitroff, I.I./ Turoff, M. (1975): Philosophical and Methodological Foundations of Delphi. In: Linstone, H. A./ Turoff, M. (Hrsg.): The Delphi Method: Technology and Applications, Reading, MA: Addison-Wesley Company, London, 1975.

Momme, J./ Hvolby, H.-H. (2002): An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. In: European Journal of Purchasing & Supply Management, Jg. 8, 2002, S. 185-196.

Müller, M. (2005): Informationstransfer im Supply Chain Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005.

Müller, M./ Seuring, S. (2007): Reducing information technology-based transaction costs in supply chains. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 107, 2007, Heft 4, S. 484-500.

Müller-Stewens, G. (1998): Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes. In: Reinecke, S./ Tomczak, T./ Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen, 1998, S. 34-43.

Nam, K./ Rajagopalan, S./ Rao, H. R./ Chaudhury, A. (1996): A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing. In: Communications of the ACM, Jg. 39, 1996, Heft 7, S. 36-44.

Neely, A. (2005): The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 25, 2005, Heft 12, S. 1264-1277.

Neely, A./ Bourne, M. (2000): Why measurement initiatives fail. In: Measuring Business Excellence, Jg. 4, 2000, Heft 4, S. 3-7.

Neely, A./ Mills, J./ Platts, K./ Richards, H./ Gregory, M./ Bourne, M./ Kennerley, M. (2000): Performance management system design: developing and testing a process-based approach. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 20, 2000, Heft 10, S. 1119-1145.

Neely, A./ Gregory, M./ Platts, K. (1995): Performance Measurement System Design, A literature review and research agenda. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 15, 1995, Heft 4, S. 80-116.

Nelson, P./ Richmond, W./ Seidmann, A. (1996). Two dimensions of software acquisition. In: Communications of the ACM, Jg. 39, 1996, Heft 7, S. 29-35.

NelsonHall (2005): BPO set to become dominant source of outsourcing contract value globally. In: NelsonHall BPO Insight, March 2005.

Niedermayer, R. (1994): Entwicklungsstand des Controlling, Wiesbaden, 1994.

Norton, D.P./ Kappler, F. (2000): Balanced Scorecard Best Practices: Trends and Research Implications. In: Controlling, Jg. 11, 2000, Heft 1, S. 15-22.

Oeller, K.-H. (1979): Systemorientierte Unternehmensführung mit Hilfe kybernetischer Kennzahlensysteme. In: Malik, F. (Hrsg.): Praxis des Systemorientierten Managements, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich, Bern, Stuttgart, 1979, S. 111-153.

Okoli, C./ Pawlowski, S.D. (2004): The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. In: Information & Management, Jg. 42, 2004, S. 15-29.

Ono, R./ Wedemeyer, D.J. (1994): Assessing The Validity of The Delphi Technique. In: Futures, Jg. 26, 1994, Heft 3, S. 289-304.

Peisch, R. (1995): When outsourcing goes awry. In: Harvard Business Review, Jg. 73, May-June 1995, Heft 3, S. 24-30.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York, 1959.

Perrons, R.K./ Platts, K. (2004): The role of clockspeed in outsourcing decisions for new technologies: insights from the prisoner's dilemma. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 107, 2004, Heft 3, S. 397-414.

Pesch, M.J. (1996): Defining and understanding the focused factory: A Delphi study. In: Production and Inventory Management Journal, Jg. 37, 1996, Heft 2, S. 32-36.

Peters, P./ Bloch, M. (2002): Erfolgsfaktoren beim Outsourcing von Geschäftprozessen. In: Information Management & Consulting, Jg. 17, 2002, Sonderheft, S. 31-35.

Pfohl, H.C./ Zettelmeyer, B. (1987): Strategisches Controlling? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 57, 1987, S. 145-175.

Picot, A./ Maier, M. (1992): Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: Information Management, Jg. 7, 1992, Heft 4, S. 14-27.

Pietsch, G./ Scherm, E. (2001): Controlling – Rationalitätssicherung versus Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion. In: Die Unternehmung, Jg. 55, 2001, Heft 1, S. 81-84.

Plath, H.E. (1995): Zum „Experteninterview" – Fragen und Anmerkungen zur Diskussion. In: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkl, B. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Bayreuth, 1995, S. 85-89.

Poppo, L./ Zenger, T. (1998): Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decision in Information Services. In: Strategic Management Journal, Jg. 19, 1998, S. 853-877.

Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt, 1986.

Postmes, T. (1997): Social influence in computer-mediated communication. Unpublished dissertational theses, Amsterdam, 1997.

Power, M.J./ Desouza, K./ Bonifazi, C. (2006): The Outsourcing Handbook, Kogan Page, London, Philadelphia, 2006.

Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Jg. 68, 1990, Heft 3, S. 79-91.

Prüfer, P./ Rexroth, M. (1996): Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen, ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 96/05, Mannheim, 1996.

Quélin, B./ Duhamel, F. (2003): Bringing together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. In: European Management Journal, Jg. 21, Oktober 2003, Heft 5, S. 647-661.

Quinn, J.B. (1999): Strategic Outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. In: Sloan Management Review, Jg. 40, Summer 1999, Heft 4, S. 9-22.

Quinn, J.B./ Hilmer, F.G. (1994): Strategic Outsourcing. In: Sloan Management Review, Summer 1994, S. 43-55.

Ravi, R./ McStravick, P./ Bingham, B./ Rowan, L./ Loynd, L. (2006): Worldwide and US Business Process Outsourcing 2006-2010 Forecast: Market Opportunities by Horizontal Business Process, IDC-Studie, November 2006.

Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 7. Auflage, München, 2006.

Reichmann, T./ Lachnit, L. (1977): Kennzahlensysteme als Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmungen. In: Maschinenbau, 1977, Heft 9, S.45-53.

Reichmann, T./ Lachnit, L. (1976): Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 28, 1976, S.705-723.

Reinecke, S. (2001): Marketingkennzahlensysteme: Notwendigkeit, Gütekriterien und Konstruktionsprinzipien. In: Reineke, S./ Tomczak, T./ Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, Wien, Frankfurt, 2001, S. 690-719.

Richey, J.S./ Mar, B.W./ Horner, R.R. (1985): The Delphi Technique in Environmental Assessment. In: Journal of Environmental Management, Jg. 21, 1985, Heft 2, S. 135-159.

Riedl, J.B. (2000): Unternehmenswertorientiertes Performance Measurement, Konzeption eines Performance-Measurement-Systems zur Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2000.

Riedl, R. (2003): Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. In: Information Management & Consulting, 2003, Heft 3, S. 6-10.

Riley, M./ Wood, R.C./ Clark, M.A./ Wilkie, E./ Szivas, E. (2001): Researching and Writing Dissertations in Business and Management, Berkshire House et al., 2001.

Ruoff, M.J. (2001): Strategic Outsourcing, Zürich, 2001.

Saliger, E./ Kunz, C. (1981): Zum Nachweis der Effizienz der Delphi-Methode. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 51, 1981, S. 470-480.

Sandt, J. (2004): Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, Wiesbaden, 2004.

Sassenberg, K. (1999): Sehen und gesehen werden: Normorientierung unter Anonymität, Göttingen, 1999

Sassenberg, K./ Kreutz, S. (1999): Online Research und Anonymität. In: Batinic, B./ Werner, A./ Gräf, L./ Bandilla, W. (Hrsg.): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1999.

Saunders, C./ Gebelt, M./ Hu, Q. (1997): Achieving Success in Information Systems Outsourcing. In: California Management Review, Jg. 39, Winter 1997, Heft 2, S. 63-79.

Saunders, M./ Lewis, P./ Thornhill, A. (2003): Research methods for business students, 3. Auflage, Harlow, 2003.

Schätzer, S. (1999): Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen, Wiesbaden, 1999.

Schaffer, R.H. (1974): Demand Better Results – And Get Them. In: Harvard Business Review, Jg. 52, 1974, Heft 6, S. 91-98.

Schmidt, R.C. (1997): Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. In: Decision Sciences, Jg. 28, 1997, Heft 3, S. 763-774.

Smith, M.A./ Mitra, S./ Narasimhan, S. (1998): Information Systems Outsourcing: A Study of Pre-Event Firm Characteristics. In: Journal of Management Information Systems, Jg. 15, Fall 1998, Heft 2, S. 61-93.

Scholz, C. (2000): Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität, 2. Auflage, Landsberg/Lech, 2000.

Schulze, M. (2007): Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007.

Schroeder, F. (2005): Erfolg von Outsourcing, Hamburg, 2005.

Schwarz, N. (1991): Assimilation und Kontrast in der Urteilsbildung: Implikationen für Fragereihenfolgeeffekte. In: ZUMA-Nachrichten, Jg. 29, 1991, S. 70-86.

Schweitzer, M. (2000): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F. X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 8. Auflage, Stuttgart, 2000, S. 21-79.

Schweitzer, M./ Friedl, B. (1999): Unterstützung des Kostenmanagements durch Kennzahlen. In: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen, Wien, 1999, S. 273-303.

Sciulli, N. (2004): The use of management accounting information to support contracting out decision making in the public sector. In: Qualitative Research in Accounting & Management, Jg. 1, 2004, Heft 2, S. 43-67.

Seeger, T. (1979): Die Delphi-Methode. Expertenbefragungen zwischen Prognose und Gruppenmeinungsbildungsprozessen; überprüft am Beispiel von Delphi-Befragungen im Gegenstandsbereich Information und Dokumentation, Freibug, 1979.

Seuring, S. (2008): Assessing the rigor of case study research in supply chain management. In: Supply Chain Management: An International Journal, Jg. 13, 2008, Heft 2, S. 128-137.

Seuring, S. (2005): Case Study Research in Supply Chains – An Outline and Three Examples. In: Kotzab, H./ Seuring, S./ Müller, M./ Reiner, G. (Hrsg.): Research Methodologies in Supply Chain Management, Physica, Heidelberg, 2005, S. 235-250.

Seuring, S. (2003): Outsourcing into service factories. An exploratory analysis of facility operators in the German chemical industry. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 23, 2003, Heft 10, S. 1207-1223.

Seuring, S. (2001): Supply Chain Costing. Kostenmanagement in der Wertschöpfungskette mit Target Costing und Prozesskostenrechnung, München, 2001.

Sharpe, M. (1997): Outsourcing, organizational competitiveness, and work". In: Journal of Labour Research, Jg. 18, 1997, Heft 4, S. 535-549.

Siegel, S. (1956): Nonparametric Statistics For The Behavioral Sciences, New York, 1956.

Simon, H.A. (1957): Models of Man: Social and Rational, New York, 1957.

Sink, H.L./ Langley, C.J. (1997): A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. In: Journal of Business Logistics, Jg. 18, 1997, Heft 2, S. 163-188.

Smith, A. (2001): Der Wohlstand der Nationen, München, 2001.

Smith, J.A./ Morris, J./ Ezzamel, M. (2005): Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting. In: The British Accounting Review, Jg. 37, 2005, S. 415-441.

Sommer, R.A. (2003): Business Process Flexibility: A key driver for outsourcing. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 103, 2003, Heft 3, S. 177-183.

Stölzle, W./ Karrer, M. (2004): Finanzielle Performance von Logistikdienstleistern, Anforderungen und Messkonzepte. In: Pfohl, C. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik, Berlin, 2004, S. 167-194.

Stölzle, W./ Heusler, K.F./ Karrer, M. (2001): Die Integration der Balanced Scorecard in das Supply Chain Management-Konzept. In: Logistik Management, Jg. 3, 2001, Heft 2/3, S. 73-85.

Strack, F. (1985): Urteilsheuristiken. In: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 3, Bern, 1985.

Strasser, J.F. (1993): "Make or Buy" in der Produktion. In: Hess u.a. (Hrsg.): Make or Buy: eine neue Dimension der strategischen Führung, 2. Auflage, Zürich, 1993.

Stuart, I./ McCutcheon, D./ Handfield, R./ McLachlin, R./ Samson, D. (2002): Effective case research in operations management: a process perspective. In: Journal of Operations Management, Jg. 20, 2002, S. 419-433.

Swamidass, P.M. (1991): Empirical science: New frontier in Operations Management Research. In: Academy of Management Review, Jg. 16, 1991, Heft 4, S. 793-814.

Szyperski, N. (1993): Outsourcing als strategische Entscheidung. In: Journal für Informationsverarbeitung mit OeVD, 1993, Heft 2, S. 32-41.

Szyperski, N./ Schmidt, P./ Kronen, J. (1993): Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Weg zur strategischen Zentrierung. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 35, 1993, S.228-240.

Tafti, M.H.A. (2005): Risk factors associated with offshore IT outsourcing. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 105, 2005, Heft 5, S. 549-560.

Tajfel, H. (1978): Differentiation between groups: Studies in the social psychology of intergroup relations, London, 1978.

Tayles, M./ Drury, Colin (2001): Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process. In: Long Range Planning, Jg. 34, 2001, S. 605-622.

Teece, D.J./ Rumelt, R.P./ Dosi, G./ Winter, S.G. (1994): Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 1994, S. 1-30.

Teng, J.T.C./ Cheon, M.J./ Grover, V. (1995): Decisions to Outsource Information System Functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model: In: Decision Sciences, Jg. 26, 1995, Heft 1, S. 75-103.

Trinczek, R. (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkl, B. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Bayreuth, 1995, S. 59-67.

Turner, J.C. (1982): Towards a cognitive redefinition of the group. In: Taifel, H. (Hrsg.): Social identity and intergroup relations, Cambridge, 1982, S. 15-40.

Turner, J.C./ Hogg, M.A./ Oakes, P.J./ Reicher, S.D./ Wetherell, M.S. (1987): Rediscovering the social group. A self-categorization theory, New York, 1987.

Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, 1968.

Voss, C./ Tsikriktsis, N./ Frohlich, M. (2002): Case research in operations management. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 22, 2002, Heft 2, S. 195-219.

Wacker, J.G. (1998): A Definition of Theory: Research Guidelines for Different Theory-building Research Methods in Operations Management. In: Journal of Operations Management, Jg. 16, 1998, Heft 4, S. 359-382.

Wall, F. (2001): Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard. In: Controlling, Jg. 12, 2001, Heft 2, S. 65-74.

Weber, J. (2004): Einführung in das Controlling, 10. Auflage, Stuttgart, 2004.

Weber, J. (2000): Balanced Scorecard – Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen? In: Kostenrechungspraxis, Jg. 44, 2000, Sonderheft 2, S. 5-15.

Weber, J. (1997): Zur Abgrenzung von Führung und Controlling, WHU Forschungspapier Nr. 45, Vallendar, 1997.

Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6. Auflage, Stuttgart, 1995.

Weber, J./ Hirsch, B. (2002): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden, 2002.

Weber, J./ Sandt, J. (2001): Erfolg durch Kennzahlen, Vallendar, 2001.

Weber, J./ Schäffer, U. (2001): Rationalitätssicherung der Führung, Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden, 2001.

Weber, J./ Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden, 2000.

Weber, J./ Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität der Führung als Funktion des Controlling. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, 1999, Heft 6, S. 731-746.

Weber, J./ Schäffer, U. (1998a): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium. In: Zeitschrift für Planung, Jg. 9, 1998, Heft 4, S. 341-365.

Weber, J./ Schäffer, U. (1998b): Balanced Scorecard, Vallendar, 1998.

Weber, J./ Schäffer, U./ Langenbach, W. (2001): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling. In: Weber, J./ Schäffer, U. (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung, Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden, 2001, S. 46-76.

Weidenmann, W. (1988): Psychologische Prozesse beim Verstehen von Bildern, Bern, 1988.

Weimer, G./ Seuring, S. (2008a): Information needs in the outsourcing lifecycle. In: Industrial Management & Data Systems, Jg. 108, 2008, Heft 1, S. 107-121.

Weimer, G./ Seuring, S. (2008b): Informationsbedarfe beim Outsourcing. Eine empirische Analyse von Informationsbedarfen zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 77, 2008, Heft 1, S. 24-31.

Welge, M.K./ Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management, 3. Auflage, Wiesbaden, 2001.

Welge, M.K./ Al-Laham, A. (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 49, 1997, Heft 9, S. 790-806.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5, 1984, S. 171-180.

Westhaus, M. (2007): Supply Chain Controlling, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007.

Westhaus, M./ Seuring, S. (2005): Zum Begriff des Supply Chain Controlling – Ergebnisse einer Delphi-Studie. In: Logistik Management, Jg. 7, 2005, Heft 2, S. 43-54.

Wiese, J. (2000): Implementierung der Balanced Scorecard: Grundlagen und IT-Fachkonzepte, Wiesbaden, 2000.

Willcocks, L./ Lacity, M. (1998): Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices, Wiley, Chichester, 1998.

Willcocks, L./ Hindle, J./ Feeny, D./ Lacity, M: (2004): IT and Business Process Outsourcing, The Knowledge Potential. In: Information System Management, Summer 2004, S. 7-15.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, New York, 1975.

Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, Jg. 87, 1981, Heft 3, S. 548-577.

Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, London, 1985.

Williamson, O.E. (1990): Transaction Cost Economics. In: Schmalensee, R./ Willig, R. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Amsterdam, New York, Oxford, Tokyo, 1990, S. 135-182.

Wullenkord, A./ Kiefer, A. (2005): Business Process Outsourcing, München, 2005.

Yin, R.K. (2003): Case Study Research, Design and Methods, 3. Auflage, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2003.

Yin, R.K. (1981a): The case study as a serious research strategy. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Jg. 3, 1981, S. 97-114.

Zens, A. (1998): Controlling – Bestandsaufnahmen und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze. In: Dyckhoff, H./ Ahn, H. (Hrsg.): Produktenstehung, Controlling und Umweltschutz – Grundlagen eines ökologieorientierten F&E Controlling, Heidelberg, 1998, S. 27-60.

Zimmermann, G./ Jöhnk, T. (2001): Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System. In: WISU, Jg. 30, 2001, Heft 4, S. 516-526.

Zimmermann, K. (2003): Supply Chain Balanced Scorecard, Wiesbaden, 2003.

Zimolong, B./ Rohrmann, B. (1988): Entscheidungshilfetechnologie. In: Frey, D./ Hoyos, C./ Stahlberg, D. (Hrsg.): Angewandte Psychologie, Weinheim, 1988.

Zünd, A. (1985): Der Controller-Bereich (Controllership) – Randbemerkungen zur Institutionalisierung der Controller-Funktion. In: Gilbert, J./ Probst, B./ Schmitz-Dräger, R. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung, Bern, 1985, S. 28-40.