

Einfluss der vertraglichen Zielgestaltung auf den wahrgenommenen Outsourcing-Erfolg

Eine explorative Analyse im deutschen Bankensektor

Franziska Pflug and Heiko Gewalt

Hochschule Neu-Ulm, Institut für Dienstleistungsmanagement (IDL)
Neu-Ulm, Germany
{franziska.pflug;heiko.gewald}@hs-neu-ulm.de

Abstract. Die Auslagerung von IT-Dienstleistungen gehört im kompetitiven deutschen Bankensektor zu einem etablierten Mittel des strategischen Managements. Die bestehende Literatur fokussiert vor allem auf die Erfolgsfaktoren. Der Outsourcing-Vertrag wurde zwar als wichtiger Faktor einer erfolgreichen Auslagerung identifiziert, diesbezügliche Forschung, die den Vertrag in den Mittelpunkt stellt, ist jedoch rar.

Die vorliegende Arbeit untersucht explorativ den Zusammenhang zwischen der vertraglichen Ausgestaltung der Outsourcing-Ziele und dem wahrgenommenen Erfolg der Maßnahme am Beispiel von fünf deutschen Banken. Dazu wurde ein Rahmenwerk zur Abbildung der Ziele in vertraglichen Regelungen entwickelt, die realen Outsourcing-Verträge der teilnehmenden Banken analysiert und die Ergebnisse im Anschluss in Interviews mit Experten, die mit den Auslagerungsprojekten vertraut sind, reflektiert.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die untersuchten Banken ihre Ziele nicht vollständig erreicht haben. Es konnten Rückschlüsse über ausgewählte vertragliche Mechanismen gezogen werden und deren Einfluss auf den wahrgenommenen Projekterfolg. Insbesondere Regelungen, die im Vorfeld Unsicherheiten abbauen, sind dabei von großer Wirkung.

Keywords: Outsourcing, Finanzdienstleistungssektor, Vertragsgestaltung.

1 Einleitung

Outsourcing bezeichnet im Bankwesen die „Wahrnehmung von Aktivitäten und Prozessen im Zusammenhang mit der Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen, die ansonsten vom Institut selbst erbracht würden.“ [1]. Diese eng ausgelegte Definition steht im Einklang mit anderen Formulierungen, wie sie bspw. Dibbern et al. [2] ausführlich diskutiert haben. Im Kern geht es darum, dass ein Institut Teile seiner Aufgaben durch einen Dritten erledigen lässt. Diese Praxis bildet mittlerweile einen festen Bestandteil des Management-Instrumentariums und folgt einem Trend, der seit Jahren stetig an Bedeutung gewinnt und dessen Ende nicht absehbar ist [3]. Hauptgrund

Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018,
March 06-09, 2018, Lüneburg, Germany

für die Anwendung von Auslagerungsmaßnahmen ist die ungebrochene Wettbewerbsintensität, welche zu einem ständigen Innovations- und Kostendruck führt [3, 4]. Outsourcing wird dabei als probates Mittel gesehen, die Wertschöpfungskette neu zu gestalten, um diesem steigenden Druck standhalten zu können [5].

Das Outsourcing Phänomen wurde in der Forschung im Verlauf der letzten drei Jahrzehnte von verschiedensten Seiten beleuchtet [2, 6, 7]. Als ein sehr wichtiger Faktor einer erfolgreichen Auslagerung wurde dabei der Vertrag zwischen Service Provider und Bank identifiziert [8-12]. In der vorliegenden Literatur wurde das Konstrukt des „Vertrags“ bislang überwiegend modelltheoretisch als Steuerungsinstrument der Outsourcing-Beziehung diskutiert [11]. Unglücklicherweise entzieht sich die Untersuchung real geschlossener Verträge weitgehend der wissenschaftlichen Forschung, da diese Dokumente strenger Vertraulichkeit unterliegen. Die Autoren dieser Arbeit waren in der Lage, unter Wahrung strengster Vertraulichkeit, fünf reale Verträge analysieren zu dürfen, und mit den verantwortlichen Personen Experteninterviews zu führen. Dabei wurde untersucht, wie die Ziele, die die Bank mit dem Outsourcing verbindet, im Vertrag umgesetzt wurden und *welchen Einfluss die Vertragsgestaltung auf den wahrgenommenen Erfolg der Auslagerungsmaßnahme hat*.

Um diese forschungsleitenden Fragen beantworten zu können, wurde zunächst ein theoretischer Grundrahmen als Basis für die empirische Studie geschaffen. Dieser beinhaltet den aktuellen Forschungsstand, gibt einen Überblick über die grundlegenden Forschungsbereiche des Outsourcings und ermittelt die Ziele, die deutsche Banken mit der Auslagerung verfolgen. Ein wesentlicher Bestandteil der theoretischen Basis stellt die Analyse der Vertragsgestaltung im Allgemeinen dar. Auf diesen Inhalten basierend, wurde eine empirische Studie durchgeführt, die sich aus der Analyse der Verträge und komplementären Interviews mit Experten der jeweiligen Banken zusammensetzt.

Aufgrund der geringen Fallzahl, ist diese Studie als explorativ einzustufen. Sie hat somit das forschungsmethodische Ziel einen Rahmen zu schaffen, der von nachfolgenden Wissenschaftlern als Grundlage für Vertragsanalysen mit breiterer Datenbasis verwendet werden kann.

2 Stand der Forschung

Die Forschung im Themenfeld Outsourcing ist mittlerweile sehr weit fortgeschritten [3]. Sie umfasst bspw. den Auswahlprozess, die Ergebnisse der Auslagerung und die Betrachtung kritischer Erfolgsfaktoren. Für die Betrachtung des Vertrages sind insbesondere die Analyse der Outsourcing-Beziehung sowie Forschungen zum Vertrag per se relevant.

2.1 Die Outsourcing-Beziehung

Dieser Forschungsstrang analysiert, wie die Beziehung zwischen den beteiligten Parteien ex ante aufgebaut, strukturiert und während der Auslagerung gesteuert werden kann. Die Beziehung zwischen den Vertragsparteien stellt einen bedeutenden Faktor für den Erfolg der Auslagerung dar [13-21]. Die Untersuchungen von Barthélemy [16], in welcher 50 Outsourcing-Beziehungen untersucht wurden, zeigen beispielsweise, dass

sowohl vertragliche, als auch relationale Faktoren (z.B. Vertrauen und Kommunikation) Schlüssel zu einer erfolgreichen Auslagerungsbeziehung sind. Daher ist ein umfassendes Verständnis der beiderseitig bindenden Vertragsgestaltung notwendig, um die langfristig angelegte Beziehung positiv zu formen [22]. In der Literatur wird durchgehend postuliert, dass die Outsourcing-Beziehung einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, und die Vertragsgestaltung einen großen Einfluss hat, da sie der Grundstein für den Aufbau und die Steuerung einer langfristig erfolgreichen Beziehung ist [8-10]. Aufgrund der attestierten hohen Bedeutung des Vertrages bei gleichzeitig ausgesprochen schwieriger empirischer Datenerhebung ist den Autoren keine Publikation bekannt, die die theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse mit empirisch erhobenen, realen Verträgen abgleicht. Zahlreiche Autoren postulieren daher, dass weitergehende Untersuchungen der Vertragsgestaltung notwendig sind [22-24].

2.2 Der Outsourcing-Vertrag

Der Vertrag ist Gegenstand verschiedener Forschungsarbeiten, die sich entweder mit dem Vertrag im Allgemeinen oder mit einzelnen abstrakten/ konzeptionellen Klauseln auseinandergesetzt haben [11, 13, 18, 20, 24-28]. Im Zuge der Forschung am konkreten Objekt mit präskriptivem Charakter hat Gellings [29] in ihrer Studie die Merkmale eines erfolgreichen Vertrags erarbeitet. Weitere Untersuchungen befassen sich mit vertraglichen Mechanismen (Vereinbarungen, Bestimmungen oder Klauseln im Vertrag) z.B. im Kontext der Minimierung von Risiken [30]. Demnach können vertragliche Mechanismen wie Anreizsysteme das Risiko eines Qualitätsverlustes minimieren [30] oder Wiederverhandlungsoptionen die Flexibilität erhöhen [26]. Die Studie von Barthélemy [31] zeigt, dass das Ausarbeiten eines „schlechten“ Vertrags zu einer der „sieben Todsünden“ im Outsourcing zählt und erklärt dass ein „guter“ Vertrag u.a. präzise, vollständig und flexibel gestaltet sein sollte. Saunders et al. [9] unterstreichen die Bedeutung des Vertrages, da er die Möglichkeit bietet, ein Machtgleichgewicht zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer herzustellen. Chen et al. [23] untersuchten Aufbau und Gestaltung von 112 Verträgen und identifizierten u.a. Audit-Rechte als ein wichtigen Vertragsbestandteil. Die genannten Autoren sehen unisono weiteren Forschungsbedarf bzgl. der Identifikation vertraglicher Mechanismen, welche den Erfolg einer Auslagerung positiv beeinflussen können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Outsourcing-Beziehung als besonders wichtig eingestuft wird und der Vertrag dafür ein steuerndes Instrument ist. Letzterer ist jedoch in der Forschung noch nicht hinreichend untersucht, insbesondere nicht an real existierenden Beispielen.

3 Methodik der empirischen Untersuchung

In dieser Arbeit wird zunächst eine qualitative Inhaltsanalyse der vorliegenden Verträge vorgenommen und im Anschluss daran Interviews mit den verantwortlichen Experten geführt.

3.1 Fallstudiendesign

Es wurde ein multiple-case Design nach Yin [32] gewählt, da die Analyse mehrerer gleichartiger Fälle Erkenntnisse über Ähnlichkeiten und Unterschiede im Vergleich zur Einzelfallbetrachtung ermöglicht. Es standen fünf Verträge aus dem IT-Outsourcing deutscher Banken zur Verfügung. Die untersuchten Banken haben eine teilweise oder komplette Auslagerung von IT-Leistungen über einen definierten Zeitraum an einen Service Provider vorgenommen. Die untersuchten Verträge wurden geschlossen, um (a) vormals intern erbrachte IT-Funktionen erstmalig auszulagern, oder (b) einen Providerwechsel zu vollziehen.

Für jede Fallstudie wurde mindestens ein Experte, der das Auslagerungsprojekt der Bank persönlich betreut hat, über die Vertragsinhalte befragt. Die strukturierten Interviews dauerten jeweils ca. 90 Minuten und wurden persönlich oder telefonisch durchgeführt. Im Vorfeld wurde sichergestellt, dass die Interview-Partner die Gestaltung der Vertragsinhalte bewerten können und auch -durch Ihrer langjährige Rolle als Key-Account-Betreuer- den Erfolg der Auslagerung aus Sicht der Bank zuverlässig einschätzen können. **Tabelle 1** gibt einen Überblick über die fünf Cases.

Tabelle 1: Demografie der Studien und Ziele der Vorhaben

Fallstudie	Anzahl Mitarbeiter	Kontext	IT Outsourcing- Ziele (priorisiert)
Bank 1	< 2.500 Mitarbeiter	Providerwechsel	1. Qualitätsverbesserungen, Erhöhung der IT Sicherheit 2. Zugang zu besserem Know-how 3. Kostenreduktion
Bank 2	> 10.000 Mitarbeiter	Erstmalige Auslagerung	1. Zugang zu Innovationen/besseren Technologien, Nutzung von Synergien durch Zusammenarbeit mit Service Provider 2. Qualität mindestens auf dem aktuellen Niveau halten 3. Erhöhung der Kostentransparenz und -kontrolle, Kostenreduktion
Bank 3	< 2.500 Mitarbeiter	Providerwechsel	1. Qualitätsverbesserungen, Zugriff auf bessere Ressourcen, Steigerung der Flexibilität 2. Zugriff auf Innovationen, um IT Sicherheit zu erhöhen 3. Kostenvorteile durch Providerwechsel
Bank 4	> 10.000 Mitarbeiter	Erstmalige Auslagerung	1. Kostenreduktion
Bank 5	< 500 Mitarbeiter	Erstmalige Auslagerung	1. Zugriff auf bessere Ressourcen, Erhöhung der Flexibilität 2. IT Sicherheit und Compliance erhöhen 3. Erhöhung der Kostentransparenz und -kontrolle, Kostenreduktion

3.2 Datenerhebung: Inhaltliche Vertragsanalyse

Basierend auf den vorgenannten Informationen zur Zielsetzung wurden die folgenden Zielmechanismen für das weitere Vorgehen kondensiert: Kosten, Qualität, Flexibilität, Innovationen und IT Sicherheit und Compliance. Im Weiteren wurden die Verträge auf

die Abbildung dieser Mechanismen hin überprüft. In **Tabelle 2** sind die maßgeblichen Zielmechanismen und ihre jeweiligen Detailmechanismen beschrieben, wie sie in den vorliegenden Verträgen identifiziert werden konnten.

Tabelle 2: Untersuchungsrahmen der inhaltlichen Vertragsanalyse

	Mechanismus	Vertragliche Fixierung
Kosten	Vergütungsstruktur	Abrechnung nach tatsächlichem Verbrauch (Preismodell); Vergütungsstruktur vorteilhaftig für beide Parteien; Kosten transparent nachvollziehbar; welche Preismodelle (z.B. variabler Kostenansatz oder Fixpreise).
	Preisanpassung (Benchmarking)	Periodischer Preisvergleich zum Markt vorgesehen (Benchmarking); fixierte Option, die Preise auf Basis von Benchmark-Ergebnissen anzupassen.
	Preisanpassung (Volumen)	Preisanpassung bei Überschreitung einer definierten Leistungsmenge.
	vereinbarte Kostensenkungsziele	Vereinbarung, innerhalb eines definierten Zeitraumes die Kosten um einen definierten Prozentsatz zu senken.
	Anreizsysteme für Kostenoptimierung	Regelung, den Dienstleister zu motivieren, Kosteneinsparungspotenziale aufzuzeigen und zu realisieren (z.B. in Form einer Gewinnbeteiligung (Profit- oder Gain-Sharing)).
Qualität	Bonus-/Malus-System	Bonus-/Malus-System, gekoppelt an definierte Service Level Agreements (SLA).
	SLAs	Vollständig und eindeutig beschriebene SLAs.
	SLA Messungen	Festlegung, in welcher Form und welchen Intervallen SLAs gemessen werden.
	SLA Reporting	Festlegung, in welcher Form und welchen Intervallen SLAs berichtet werden.
	SLA Monitoring	Festlegung, in welcher Form und welchen Intervallen SLAs kontrolliert werden.
	Eskalationsprozess	Prozess, bei Nichterfüllung vereinbarter Leistungen oder bei Konflikten
	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Dedizierter Prozess zur permanenten Qualitätsverbesserung und Durchführung von Optimierungsmaßnahmen.
	Nutzung von Standards	Vereinbarung standardisierter Frameworks z.B. ITIL oder COBIT, um Qualitätsstandards zu gewährleisten.
Flexibilität	Vertragsänderung	Einzelne Vertragsteile können bei Bedarf angepasst werden.
	Vorzeitige Kündigungsrecht	Möglichkeit einer vorzeitigen Vertragskündigung (Termination for Convenience).
	Änderungsprozess	Definierter Prozess, mit welchem Veränderungen implementiert werden.
	Exit-Management	Mitwirkungspflichten des Auftragnehmers im Falle einer Vertragsbeendigung sind definiert.
	Vertragsverlängerungsoption	Es existiert die Möglichkeit den Vertrag zu verlängern, und es gibt Vereinbarungen über die Konditionen.
	Governance-Strukturen	Es gibt eine vereinbarte Governance-Struktur, die verantwortlich für die Umsetzung und Steuerung von Änderungen ist.
Innovationen	Anreizsysteme für innovative Lösungen	Es gibt spezielle Anreizsysteme für Innovationsprojekte z.B. Profit-/Gain-Sharing.
	Produktivitätssteigerung	Es wurde eine definierte Produktivitätssteigerung (z.B. Verbesserung der Produktivität um 5 Prozent p.a.) vereinbart.
	Governance-Strukturen (Innovationskomitee)	Es gibt eine dedizierte Governance-Struktur, die verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen ist.
IT Sicherheit und Compliance	Audit-Rechte	Es gibt Vereinbarungen für die Durchführung von Audits.
	Regulatorische Änderungen	Es gibt Vereinbarungen zu Vertragsanpassung bei regulatorischen Änderungen.
	Datenschutz und -sicherheit	Es existieren Klauseln zu Datenschutzbestimmungen und Datensicherheit.
	Int. Kontrollsystem (IKS)	Es gibt ein IKS für Risikosteuerung und -controlling .
	Notfallkonzept (BCM und Tests)	Es existiert ein Notfallkonzept/Business Continuity Management um die operative Geschäftstätigkeit im Notfall zu gewährleisten (inkl. Testzyklen).
	Einhaltung von Sicherheitsstandards	Es existieren Vereinbarungen, die die Einhaltung definierter Sicherheitsstandards (z.B. BSI-Standards) gewährleisten.
	Dokumentation	Es gibt Vereinbarungen zur Dokumentation für Prüfungszwecke.
	Haftungsklauseln	Beschreibt, in welchem Verhältnis zum Gesamtvolumen des Vertrags der Dienstleister bei fahrlässigem oder vorsätzlichem Handeln haftet.

4 Datenanalyse

Das o.g. Rahmenwerk dient als Grundlage der strukturierten Experteninterviews. Die Interviews geben Auskunft über die Ziele der Banken im Zusammenhang mit der Auslagerungsmaßnahme und den (subjektiven) Erfolg dieser Maßnahme aus Sicht der Bank. **Tabelle 3** zeigt einen zusammenfassenden Überblick über den wahrgenommenen Erfolg der Outsourcing-Projekte aus Sicht der Bank.

Tabelle 3: Übersicht über den wahrgenommenen Erfolg der Auslagerungen

	Bank 1	Bank 2	Bank 3	Bank 4	Bank 5
Zielerreichung	Nicht erreicht	Teilweise	Teilweise	Nicht erreicht	Teilweise
Zufriedenheit Auslagerung insgesamt	Sehr unzufrieden	Zufrieden	Zufrieden	Wenig Zufrieden	Wenig Zufrieden

4.1 Ergebnisse der Experteninterviews

In den Experteninterviews wurden die Ansprechpartner strukturiert zu den fünf übergeordneten Zielkategorien der Banken befragt. Sie wurden um eine Einschätzung der jeweiligen Zielerreichung gebeten und wurden motiviert, die Sachverhalte umfänglich zu erläutern.

Bzgl. der **Kostenziele** konnte ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Vergütungsstruktur und dem wahrgenommenen Erfolg einer Auslagerungsbeziehung hergestellt werden. Konnte der Provider mit der Auslagerung keinen Gewinn erzielen, führte dies zu einer weniger erfolgreichen Auslagerungsbeziehung. Ferner kann gesagt werden, dass Handlungsbedarf im Bereich der Transparenz der Kostenaufstellung besteht. Auf breiter Basis berichteten die Experten von der Unzufriedenheit der Banken mit nicht nachvollziehbarer Darstellung der verrechneten Kosten. Insbesondere wird die Möglichkeit vermisst, auf die Kostenpositionen Einfluss zu nehmen.

Daher ist bereits in der Vertragsgestaltung darauf zu achten, ein Preismodell zu wählen, das die Möglichkeit bietet auf das Ziel „Kostenreduktion“ zu wirken. Dafür eignen sich besonders verbrauchsorientierte Modelle mit niederstufigen Schwellwerten. Eine Cost-Plus-Methode ist laut den Aussagen der Experten weniger geeignet, denn dieses Modell bietet dem Provider zu wenig Anreiz selbständig Kosten zu optimieren. Eine Preisneuverhandlungsoption auf Basis von Benchmarking-Ergebnissen empfiehlt sich bei längeren Vertragslaufzeiten, um die Preise auf ihre Angemessenheit zu überprüfen. Preisneuverhandlungsoptionen auf Basis von Volumenänderungen in der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen ist empfehlenswert, wenn die Banken ein dauerhaftes Wachstum anstreben. Bei eher schwankenden Volumina ist es sinnvoller, eine Mengenstaffelung zu vereinbaren. Die Gestaltung von Anreizsystemen wie z.B. Gain-Sharing, hat sich vor allem bei Verträgen, bei denen die Parteien gemeinsam in neue Technologien investieren, als zielführend herausgestellt. Hier besteht das Potenzial bei langen Laufzeiten, Kosten zu reduzieren. Damit das Modell in der Auslagerungsbeziehung tatsächlich angewendet werden kann, sollte die Mechanik zur Feststellung der Erfolgsbeteiligung explizit im Vertrag geregelt sein.

Banken, die ihre **Qualitätsziele** mittels expliziter SLAs mit eindeutigen Leistungsanforderungen formuliert haben, zeigten erfolgreichere Auslagerungen. Insbesondere wurden in diesen Verträgen die Messverfahren und Messpunkte für die jeweiligen Service Levels klar festgelegt. Für das Monitoring der Leistungserbringung hat es sich als sinnvoll erwiesen, ein Service Level-Management einzurichten.

Bereits während der Vertragsgestaltung sollte eine Steuerungseinheit (sog. Retained Organisation) etabliert werden, die regelmäßig die Einhaltung der SLAs überwacht und kontrolliert. Die Vereinbarung dieser Funktion erleichtert die Institutionalisierung nach Vertragsschluss und stellt sicher, dass sich beide Parteien im Vorfeld hinreichend mit der Thematik beschäftigt haben.

Einige Interviewpartner wiesen darauf hin, dass es zielführend sei, mindestens ein Malus-System zu vereinbaren (4 der 5 Banken), wobei wichtig ist, das System nicht zu komplex zu konstruieren. Wünschenswert wäre ein Bonus/Malus-System (in nur einer Bank im Einsatz), welches den Dienstleister stärker motiviert. Zwischen der Implementierung solcher Systeme und dem Erfolg der Auslagerung konnte kein klarer Zusammenhang etabliert werden.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass dem Eskalationsprozess eine hohe Bedeutung bei der Zielerreichung zukommt. Er bietet den Parteien regelmäßig die Möglichkeit, strukturiert Probleme zu diskutieren. Bei der Gestaltung des Prozesses, haben die Vertragspartner mehrere Eskalationsstufen definiert, um auf verschiedenen Ebenen mit Fach- und Führungspersonal kommunizieren zu können. Besonders geeignet erscheint dabei die Option über einen sogenannten "Fast-Track" den Eskalationsprozess zu beschleunigen. Es empfiehlt sich weiterhin, bei der Vertragsgestaltung internationale Standards wie ITIL und COBIT zu verwenden. Es hat sich bewährt, Prozesse wie z.B. das Service Level-Management gemäß ITIL oder auf Basis von COBIT einzurichten.

Um **Flexibilitätsziele** zu erreichen, sollte ein standardisierter Änderungsprozess im Vertrag fixiert werden. Die Parteien sollten gemeinsam definieren, welche Änderungen im Rahmen der Leistungserbringung mit dem Vertrag abgegolten sind (z.B. technische Änderungen, regulatorische Änderungen) und wie Änderungen vergütet werden. Die Experten bewerten diese Maßnahme zur Reduktion von Unsicherheit als maßgeblich für die Vertrauensbildung und damit als wichtig für den Outsourcing-Erfolg.

Es empfiehlt sich außerdem, eine vorzeitige Kündigungsmöglichkeit zu vereinbaren wie bspw. ein Sonderkündigungsrecht, welches ab dem zweiten Vertragsjahr angewendet werden kann. Eine sogenannte „Termination for Convenience“-Klausel erlaubt es der Bank jederzeit ohne Angabe von Gründen zu kündigen (gegen eine im Vorfeld vereinbarte Ausgleichszahlung). Zusätzlich sollte eine Verlängerungsoption des Vertrags von mindestens zwei bis fünf Jahren vereinbart werden, um der Bank genügend Flexibilität zu bieten die Auslagerung weiterzuführen.

Bei der Vertragsgestaltung zum Exit-Management sollte insbesondere darauf geachtet werden, die Unterstützungsleistungen sehr umfassend im Vertrag zu beschreiben. Dazu gehören Inhalte wie Nutzungsrechte, Wissenstransfer, Schulungen des Personals, Überleitungskonzepte, etc. Es empfiehlt sich zusätzlich festzulegen, welche Unterstützungsleistungen kostenfrei oder auch kostenpflichtig im Rahmen der Überleitung durch den Service Provider erbracht werden sollen.

Vorteilhaft ist es, eine Governance-Struktur zu etablieren, die für Koordination und Umsetzung von Änderungsbedarfen zuständig ist. Dafür sollten im Vertrag sowohl auf der operativen, als auch auf der strategischen Ebene Prozesse und Verantwortliche bestimmt werden. Auf der operativen Ebene ist das Gremium für die Umsetzung von operativen Änderungen verantwortlich, auf der strategischen Ebene wird darüber entschieden, welche Änderungen erforderlich sind, um die Geschäftsziele zu erreichen.

Für das Erreichen der **Innovationsziele** empfehlen die Experten unisono ein Anreizmodell z.B. Gain-Sharing. Dieses scheint am besten geeignet, um den Provider zu motivieren, innovative Lösungen voranzutreiben. Bei der Vertragsgestaltung sollte beachtet werden, dass eindeutig festgelegt wird, wie die Parteien den Gewinn (Gain) aufgrund der Verbesserung z.B. durch den Einsatz einer neuen Technologie bewerten und aufteilen. Weiterhin ist es sinnvoll, Verantwortlichkeiten für Innovationen in Form einer Governance-Struktur zu vereinbaren.

Insgesamt ergeben die Expertengespräche in dieser Kategorie ein uneinheitliches Bild. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass der Begriff „Innovation“ sehr unterschiedlich besetzt ist und in der Praxis breit interpretiert und angewendet wird. Es zeigte sich in den Interviews vielfach, dass die Zufriedenheit dort am Größten ist, wo die Ambivalenzen am geringsten sind. Zum anderen kann die Begründung aber auch in der vergleichsweise kurzen Laufzeit der Verträge zum Zeitpunkt des Interviews liegen. Üblicherweise wird das Hauptaugenmerk zunächst auf die Transition und einen stabilen Betrieb gelegt und erst später auf Innovationen.

In der Kategorie **IT Sicherheit und Compliance** müssen Banken die regulatorischen Vorgaben für Auslagerungen konsequent umsetzen. Dazu gehören insbesondere die Vereinbarung von Audit-Rechten, Datenschutz und -sicherheit, die Errichtung eines internen Kontrollsystems sowie eines Notfallkonzepts.

Es hat sich als erfolgreich erwiesen in der Vertragsgestaltung auf internationale Standards wie ITIL oder COBIT bzw. die Standards des BSI IT-Grundschutzes zurückzugreifen. Zusätzlich muss der Vertrag umfassende Inhalte zum Umfang und den expliziten Leistungspflichten des Providers für eine ordnungsgemäße Dokumentation beinhalten. Dazu gehört die Vereinbarung, dass der Provider jegliche Information für die Prüfung sowie den Wissenstransfer in einem Betriebshandbuch dokumentiert und stets aktuell hält. Es empfiehlt sich zudem, bei der Gestaltung der Haftungsbestimmungen nach Vorsatz, einfacher und grober Fahrlässigkeit zu differenzieren, sowie bei den Haftungsbeschränkungen die Haftungssumme im Verhältnis zur Gesamtvergütung zu vereinbaren.

Diese Zielkategorie stellt sich als „Hygienefaktor“ dar. Es konnte kein systematischer Zusammenhang zwischen Formulierungen in den Verträgen und den Aussagen der Experten zur Zufriedenheit der Banken hergestellt werden. Da die regulatorischen Anforderungen an alle Banken gleich sind, ist davon auszugehen, dass die Beurteilung und Abarbeitung dieser Sachverhalte nicht spezifisch auf die einzelne Auslagerungsmaßnahme wirkt.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Experteninterviews wurden in einem Folgeschritt die Verträge anhand des Rahmenwerks analysiert und die Wirksamkeit der jeweiligen Detailmechanismen für die gesetzten Ziele der Auslagerungsmaßnahme evaluiert.

4.2 Ergebnisse der Vertragsanalyse

Kostenreduktion, Erhöhung der Kostenkontrolle und -transparenz wurden von den untersuchten Banken eher als sekundäres Ziel der Auslagerung gewertet. Einzig Bank 4 hat dies als primäres Ziel verfolgt. Die Vertragsanalyse ergab, dass die Banken die Kostenkontrolle und –transparenz mittels der vertraglichen Mechanismen nicht im erwarteten Umfang realisieren konnten. Desgleichen konnten die erwarteten Kostenreduktionen nicht wie erhofft erzielt werden. Es muss allerdings angemerkt werden, dass Kostenreduzierungen erst nach einer gewissen Laufzeit der Auslagerung (Amortisationszeit) möglich sind, und sich die hier untersuchten Auslagerungen weniger als zwei Jahre im Regelbetrieb befinden. Es ist daher möglich, dass Kostensenkungsziele im weiteren Verlauf des Projekts erzielt werden können.

Die Verbesserung der **Leistungsqualität** wurde von den untersuchten Banken häufig als einer der Haupttreiber der Outsourcing-Entscheidung identifiziert. Die Ergebnisse der Vertragsanalyse zeigen, dass die Institute dieses Ziel weitestgehend in ihren Verträgen berücksichtigt haben. Doch nur eine von fünf Banken konnte durch die Auslagerung die Leistungsqualitäten hinsichtlich der Serviceerbringung verbessern. Bei der Mehrheit der Institute werden die vereinbarten Leistungen zwar erbracht, die Qualität ist jedoch nicht immer zufriedenstellend, geschweige denn besser, als zuvor.

Das Ziel **Flexibilität** spiegelt sich bei den untersuchten Banken auch in den Verträgen wider. Diese beinhaltenen Mechanismen, die eindeutig geeignet sind, um auf besondere Anforderungen der Geschäftsstrategie reagieren zu können. Insgesamt ermöglichen die gegebenen Änderungsmodalitäten allen Banken flexibel auf Leistungsänderungen zu reagieren. Die Ergebnisse zeigen, dass das Flexibilitätsziel in den untersuchten Outsourcing-Verträgen gut berücksichtigt wird.

Der **Zugang zu Innovationen** wurde in der durchgeführten Studie nur durch zwei Banken als ein wichtiges Ziel ihres Auslagerungsvorhabens angegeben und die Ergebnisse zeigen, dass die Institute ihre Innovationsziele nicht im erwarteten Umfang erreichen konnten. Da in der Auslagerungspraxis zunächst operative Ziele wie der Aufbau eines stabilen IT-Betriebs vorrangig sind, rückt der Fokus Innovationen zunächst einmal in den Hintergrund bei „jungen“ Auslagerungsprojekten.

IT Sicherheit und Compliance spielen aufgrund aufsichtsrechtlicher Anforderungen eine wichtige Rolle bei Outsourcing-Vorhaben im Bankwesen. Die BaFin konkretisiert diese in ihren *Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA)* [1]. Die Untersuchung hat gezeigt, dass diese Vorgaben umfänglich im Vertrag beschrieben und in der Auslagerungspraxis umgesetzt werden. Das Ziel der Erhöhung von IT Sicherheit und Compliance konnte von der Mehrheit der Banken erreicht werden.

5 Grenzen der Studie und weiterer Forschungsbedarf

Die Analyse von realen existierenden Outsourcing-Verträgen ist ein ausgesprochen schwieriges Unterfangen. Aufgrund der strengen Vertraulichkeit legen Unternehmen diese üblicherweise nicht offen. Diesem Sachverhalt ist geschuldet, dass die Datengrundlage dieser Studie überschaubar ist, bei der Interpretation der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass nur fünf Banken Ihre Verträge zur Verfügung gestellt

haben. Auch die Anzahl der Experten, die für Interviews zur Verfügung standen, war begrenzt. Es wäre wünschenswert, pro Fall mit einer größeren Gruppe zu sprechen. Somit muss noch einmal deutlich darauf hingewiesen werden, dass diese Forschung als explorativ einzustufen ist, auch wenn die Untersuchung der Verträge in einer stark quantitativ orientierten Darstellung erfolgt ist.

Bezüglich der analysierten Verträge ist anzumerken, dass diese zum Zeitpunkt der Erhebung allesamt eine Laufzeit von weniger als zwei Jahren hatten. Dies war notwendig, um genügend Experten zu finden, die in die ursprüngliche Vertragsgestaltung involviert und somit entsprechend auskunftsfähig waren. Dies hat zur Folge, dass Sachverhalte, die langfristiger Natur sind und sich erst im Lauf der Zeit entwickeln, ggf. nicht adäquat berücksichtigt werden konnten.

Zukünftige Forschung sollte nicht nur die genannten Limitationen überwinden, sondern insbesondere die vertragliche Komponente einer Auslagerungsmaßnahme longitudinal begleiten, d.h. neben der ursprünglichen Gestaltung des Vertrages auch allfällige Änderungen und ggf. Erneuerungen des Vertrages betrachten und den Erfolg im Zeitablauf des Projektes erheben.

6 Implikationen für Theorie und Praxis

Aus theoretischer Sicht konnte durch diese Studie gezeigt werden -wenn auch in explorativer Form-, dass ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Vertrages und der Zufriedenheit mit der Auslagerungsmaßnahme besteht. Der formelle Charakter der Beziehung nimmt somit deutlichen Einfluss auf die informelle Gestaltung und insbesondere die subjektive Zufriedenheit. Sicherlich ist hier weiterer Forschungsbedarf vorhanden, aber eine Tendenz zeichnet sich deutlich ab.

Für die Praxis ergeben sich die in Abschnitt 4.1 skizzierten Empfehlungen für erfolgreiche Outsourcing-Vorhaben. Es zeigt sich, dass eine gute Vorbereitung der Auslagerungsmaßnahme maßgeblich für den Erfolg des Projektes ist. So haben sich beispielsweise detailliert ausgearbeitete SLAs als besonders wichtig erwiesen. Durch die umfassende Beschäftigung im Vorfeld konnten viele Probleme a priori vermieden werden. Dies wurde von den Experten mehrfach und mit Nachdruck bestätigt.

7 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit untersucht explorativ, in wie weit die Abbildung von Zielen einer Auslagerung im Vertragswerk den wahrgenommenen Erfolg einer Auslagerungsmaßnahme beeinflussen kann. Auch wenn aufgrund der geringen Fallzahlen keine generalisierbaren Aussagen getroffen werden können, so zeigten sich doch interessante Anhaltspunkte. Entlang der Zielkategorien: Reduktion der **Kosten**, Erhöhung der Kostenkontrolle und -Transparenz, Steigerung der **Qualität**, Erhöhung der **Flexibilität**, Zugang zu **Innovationen** und Erhöhung der **IT Sicherheit und Compliance** wurden ein Rahmenwerk geschaffen, wie diese Ziele vertraglich umgesetzt werden und beurteilt werden können. In Experteninterviews wurden die Auslagerungen von IT-

Dienstleistungen von fünf deutschen Banken untersucht, sowie die Verträge und begleitendes Material ausgewertet.

Aus den Ergebnissen dieses explorativen Vorgehens lässt sich ableiten, dass die vertragliche Ausgestaltung der Ziele einen merklichen Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg der Auslagerung hat. Insbesondere Maßnahmen, die der Reduktion von Unsicherheiten dienen und die dazu anhalten, den Sachverhalt der Auslagerung im Vorfeld komplett zu durchdenken, scheinen gut geeignet, die Zufriedenheit mit der Auslagerungsmaßnahme zu erhöhen.

8 Literaturverzeichnis

1. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA). Rundschreiben 10/2012 (BA), 2012
2. Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., Jayatilaka, B.: Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, (35:4), 6-102, 2004
3. Gewalt, H., Schäfer, L.: Quo vadis outsourcing? A view from practice. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, (10:1), 2-17, 2017
4. Lacity, M.C., Willcocks, L.P.: Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, (7:1), 66-92, 2014
5. König, W., Beimborn, D., Franke, J., Weitzel, T.: Sourcing von Finanzprozessen – Ein Modell zur simultanen Bewertung von Economies of Scale und Scope. In: *Wirtschaftsinformatik 2005*, 2005
6. Lacity, M.C., Khan, S.A., Willcocks, L.P.: A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, (18:3), 130-146, 2009
7. Lacity, M.C., Willcocks, L.P., Solomon, S.: Robust Practices from Two Decades of ITO and BPO Research. In: Lacity, M.C., Willcocks, L.P. (eds.) *Advanced Outsourcing Practice. Rethinking ITO, BPO and Cloud Services*, pp. 1-24. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, 2012
8. Lacity, M.C., Hirschheim, R.: The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, (35:1), 73-86, 1993
9. Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q.: Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, (39:2), 63-79, 1997
10. Fitzgerald, G., Willcocks, L.P.: Relationships in Outsourcing: Contracts and Partnerships. In: *ECIS*, pp. 55-66, 1994
11. Sanchez, O., Cruz, M.: Success of IT Outsourcing contracts: Effects of the Complexity of the Activity, Relational Governance and Structure of Incentives. In: *35th International Conference on Information System*, 2014
12. Zhu, X., Li, H., Zheng, D.: Optimal contract design for outsourcing: saving time and money. *International Journal of Business and Systems Research* 43, (8:3), 278-294, 2014
13. McFarlan, F.W., Nolan, R.L.: How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review*, (36:2), 9-23, 1995
14. Lee, J.-N., Kim, Y.-G.: Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, (15:4), 29-61, 1999
15. Qi, C., Chau, P.Y.K.: Relationship, contract and IT outsourcing success. *Decision Support Systems*, (53:4), 859-869, 2012
16. Barthélemy, J.: The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal*, (21:5), 539-548, 2003

17. Kim, Y.J., Lee, J.M., Koo, C., Nam, K.: The role of governance effectiveness in explaining IT outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, (33:5), 850-860, 2013
18. Goo, J., Kishore, R., Rao, R.H., Nam, K.: The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, (33:1), 119-145, 2009
19. Lin, T., Vaia, G.: The Concept of Governance in IT Outsourcing: A Literature Review. *ECIS 2015*, 2015
20. Qi, C., Chau, P., : Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*, (28:3), 466-499, 2015
21. Goldberg, M., Kieninger, A., Satzger, G., Fromm, H.: Retained Organizations in IT Outsourcing. *Business & Information Systems Engineering*, (59:2), 111-124, 2017
22. Gellings, C.: Outsourcing Relationships: The Contract as IT Governance Tool. In: 40th Hawaii International Conference on System Sciences, 2007
23. Chen, Y., Bharadwaj, A.: An Empirical Analysis of Contract Structures in IT Outsourcing. *Information Systems Research*, (20:4), 484-506, 2009
24. Aubert, B., Houde, J.-F., Patry, M., Rivard, S.: Characteristics of IT Outsourcing Contracts. *HICSS*, pp. 1-9, 2003
25. Beulen, E., Ribbers, P.: IT Outsourcing Contracts: Practical Implications of the Incomplete Contract Theory. In: *HICSS*, 2003
26. Harris, A., Giunipero, L.C., Hult, G.T.M.: Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts. *Industrial Marketing Management*, (27:5), 373-384, 1998
27. Kern, T., Willcocks, L.P.: Contracts, Control and Presentation in IT Outsourcing. *Journal of Global Information Management*, (8:4), 15-29, 2000
28. Lee, M.K.: IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, (96:1), 15-20, 1996
29. Gellings, C.: Contracts for Successful Outsourcing: Analyzing the Impact of Pricing Structures, Penalty & Reward Systems, and Liability Clauses on "Good" Sourcing Relationships. In: Mehdi, K.-P. (ed.) *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, vol. 1, pp. 709-711. Idea Group Inc., 2006
30. Gellings, C., Wüllenweber, K.: The Impact of Contract Design on Outsourcing Success: Case Studies on Risk Mitigation Measures. In: 12th Americas Conference on Information Systems, 2006
31. Barthélemy, J.: The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, (17:2), 87-98, 2003
32. Yin, R.K.: *Applications of case study research*. Sage, Los Angeles, 2012