

Technische Universität München

Fakultät für Informatik
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17)
Univ.-Prof. Dr. Helmut Krcmar

Kunden- und Anbietereinfluss im Vergleich: Eine Untersuchung zum Geschäftsprozess-Outsourcing-Erfolg

Patrick Hoberg

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Informatik der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Johann Schlichter
Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Helmut Krcmar
2. Univ.-Prof. Dr. Martin Bichler

Die Dissertation wurde am 17.06.2015 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Informatik am 22.12.2015 angenommen.

Zusammenfassung

Schlagen IT- oder Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekte fehl, wird dies häufig implizit, wenn nicht sogar explizit, auf eine mangelnde Kompetenz oder ein generelles Fehlverhalten des Dienstleisters zurückgeführt. Einzelne Segmente des Outsourcing-Marktes haben jedoch einen hohen Grad der Reife erreicht. Die hier angebotenen Outsourcing-Leistungen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Standardisierung und Kommodifizierung aus. Um in einem solchen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, muss ein Dienstleister Fähigkeiten entwickeln, die es ihm ermöglichen seine Kunden effizient mit hochwertigen Dienstleistungen zu versorgen. Gleichzeitig führt die Standardisierung zu einer Erhöhung der Markttransparenz, da sich Leistungsangebote besser miteinander vergleichen lassen. Dienstleister, die sich opportunistisch verhalten, müssen nicht nur negative Auswirkungen auf ihre Reputation, sondern als deren Folge auch eine Verdrängung aus dem Markt fürchten.

Die Kernannahme, die der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegt, ist, dass in reifen Marktsegmenten – wie dem hier betrachteten Markt für Geschäftsprozess-Outsourcing im Bankensektor – Unterschiede im Erfolg von Outsourcing-Projekten nicht auf Unterschiede in den Fähigkeiten oder dem Verhalten der Outsourcing-Dienstleister zurückzuführen sind. Entsprechend ist es das Ziel dieser Arbeit, die Bedingungen zu identifizieren, unter denen der Kunde in der Lage ist, die Fähigkeiten seines Dienstleisters für sich nutzbar zu machen.

Zu diesem Zweck werden vier Forschungsmodelle entwickelt, von denen die ersten beiden den Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale und die relationale Steuerung von Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten untersuchen. Für reife Segmente des Outsourcing-Marktes ist es das Ziel dieser Modelle, zu einem besseren theoretischen und praktischen Verständnis der Bedeutung des Kunden für die erfolgreiche Durchführung von Outsourcing-Projekten beizutragen. Das dritte Modell untersucht anhand eines Gruppenvergleiches, welchen Einfluss die Entscheidung des Kunden für oder gegen den Standardvertrag des Dienstleisters auf den Einsatz der Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner und das Steuerungsgefüge in Outsourcing-Projekten hat. Das vierte Modell untersucht die Voraussetzungen für die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses. Hierzu stellt das Modell einen Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf der einen Seite und der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters in Outsourcing-Projekten auf der anderen Seite her.

Um die in dieser Arbeit vorgestellten Forschungsmodelle zu analysieren und die darin aufgestellten Hypothesen zu testen, wird auf bestehende Daten einer quantitativen Querschnittanalyse aus dem Jahr 2006 zurückgegriffen. Der Datensatz umfasst 335 Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekte aus dem deutschen Bankensektor. Für jedes der vier Forschungsmodelle wird ein Strukturgleichungsmodell erstellt und mit Hilfe der Partial Least Squares Methode getestet.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen: die Kombination aus den Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters ist nicht nur für die Etablierung einer erfolgreichen Projektsteuerung und damit für den Projekterfolg ausschlaggebend, sondern auch für die innovative

Weiterentwicklung der ausgelagerten Leistung. Um ein Outsourcing-Projekt erfolgreich managen und von der Erfahrung des Dienstleisters profitieren zu können, müssen Unternehmen, die die Auslagerung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse planen, selbst über eine hohe Flexibilität und Controlling-Kompetenz verfügen. Dieses Ergebnis lässt sich sowohl für Outsourcing-Projekte reproduzieren, die auf einem Standardvertrag basieren, als auch für solche, die auf einem Individualvertrag basieren. Kundenunternehmen müssen sich jedoch bewusst sein, dass sich abhängig von der Wahl des Vertragsregimes in einem erheblichen Maß die Voraussetzungen verändern, unter denen ein Outsourcing-Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann.

Die Ergebnisse tragen zu einer differenzierteren Sichtweise des Einflusses der Fähigkeiten und des Verhaltens des Kunden auf den Outsourcing-Erfolg bei. Nach dem Wissen des Autors ist dies die erste Forschungsarbeit, die sich mit den Moderationseffekten der Individualisierung des formalen Vertrages auf die Projektsteuerung und die Innovation in Outsourcing-Beziehungen beschäftigt. Die hier erzielten Forschungsergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer Differenzierung zwischen Outsourcing-Projekten, die auf der Basis eines Standardvertrags durchgeführt werden, und Projekten, die auf der Basis eines Individualvertrags durchgeführt werden. Sie stellen in Frage, ob sich die Individualisierung des Outsourcing-Vertrages in reifen Marktsegmenten überhaupt lohnt.

Darüber hinaus helfen die Ergebnisse Unternehmen die eine Auslagerung von Geschäftsprozessen planen, ein besseres Verständnis ihrer eigenen Rolle für den Erfolg der Auslagerung zu entwickeln. Insbesondere wird es Unternehmen ermöglicht die Entscheidung für oder gegen den Standardvertrag ihres potentiellen Dienstleisters in Abhängigkeit davon zu treffen, inwieweit sie über die in den unterschiedlichen Vertragsregimen für eine effektive Steuerung und innovative Weiterentwicklung des Prozesses benötigten Fähigkeiten verfügen.

Aus den Ergebnissen ergeben sich vielversprechende Fragen für zukünftige Forschungsarbeiten. Unter anderem wirft diese Arbeit Fragen auf, nach den Gründen für Vertragsindividualisierungen in reifen Märkten, den Anforderungen, die unterschiedliche Typen von Outsourcing-Projekten (z.B. in Bezug auf das Sourcing-Objekt, Single-Sourcing oder Multi-Sourcing) an die Fähigkeiten der Vertragspartner stellen oder der Notwendigkeit für eine Neuinterpretation bestehender Forschungsergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	II
INHALTSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
1 EINLEITUNG	1
1.1 Forschungsziel und Forschungsfragen	3
1.2 Forschungsmethodologie.....	5
1.3 Ergebnisse.....	6
1.4 Beitrag zu Forschung und Praxis.....	6
1.5 Aufbau der Arbeit.....	8
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	10
2.1 Ressourcentheorie.....	10
2.1.1 Grundlagen	10
2.1.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung.....	11
2.2 Transaktionskostenökonomie	11
2.2.1 Grundlagen	11
2.2.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung.....	16
2.3 Prinzipal-Agent-Theorie	17
2.3.1 Grundlagen	17
2.3.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung.....	18
2.4 Produktlebenszyklustheorie	19
2.4.1 Grundlagen	19
2.4.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung.....	22
2.5 Theorie psychologischer Verträge.....	22
2.5.1 Grundlagen	22
2.5.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung.....	24
2.6 Synthese der theoretischen Perspektiven.....	25
3 KONZEPTUELLE GRUNDLAGEN UND STAND DER FORSCHUNG	27

Inhaltsverzeichnis	V
3.1 Outsourcing	27
3.1.1 Differenzierung anhand der extern bezogenen Leistung.....	29
3.1.2 Differenzierung anhand des Ortes der Leistungserstellung	32
3.2 Der Fähigkeitsbegriff im Outsourcing.....	34
3.2.1 Zum Unterschied zwischen Fähigkeiten und Ressourcen.....	35
3.2.2 Wie Unternehmen Fähigkeiten entwickeln	37
3.2.3 Operative und dynamische Fähigkeiten	39
3.2.4 Ein analytisches Rahmenwerk	39
3.3 Die Rolle von Kunde und Dienstleister im Outsourcing.....	42
4 FORSCHUNGSMODELLE UND HYPOTHESEN	46
4.1 Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und erfolgreiche Outsourcing-Beziehungen	47
4.1.1 Formale und relationale Steuerung von Outsourcing-Projekten	48
4.1.2 Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters.....	52
4.1.3 Relationale Prozesse.....	61
4.2 Fähigkeiten, formale Steuerung, relationale Steuerung und BPO-Performanz in Abhängigkeit vom Kundenverhalten	71
4.2.1 Fähigkeiten und Kompetenzen für ein erfolgreiches Outsourcing in Abhängigkeit vom Kundenverhalten	72
4.2.2 Der Einfluss des Kundenverhaltens auf das Steuerungsgefüge	74
4.3 Fähigkeiten, formale Steuerung, relationale Steuerung und Innovation in Abhängigkeit vom Kundenverhalten	77
4.3.1 Innovationen im Markt für Backoffice-Prozesse	78
4.3.2 Der Einfluss von Fähigkeiten und Kompetenzen auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters.....	79
4.3.3 Der Einfluss der formalen und der relationalen Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters	81
4.4 Kontrollvariablen.....	82
5 FORSCHUNGSMETHODIK	85
5.1 Partial Least Squares (PLS).....	85
5.2 Verwendete Statistik-Software	85
6 DATEN UND MESSMODELL	87
6.1 Herkunft der empirischen Daten.....	87
6.2 Datenquelle.....	88
6.3 Qualität des Messmodells.....	89
6.3.1 Reliabilitätsprüfung und Validitätsprüfung des Messinstrumentes	89

Inhaltsverzeichnis	VI
6.3.2 Varianzinflationsfaktoren.....	101
6.3.3 Methodenverzerrung	102
6.3.4 Verteilung der Daten	105
7 DATENANALYSE	108
7.1 Gesamte Stichprobe	108
7.1.1 Deskriptive Statistik	108
7.1.2 Analyse der Forschungsmodelle	115
7.1.3 Relationale Prozesse.....	122
7.2 Gruppenvergleich	127
7.2.1 Deskriptive Statistik	127
7.2.2 Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten im Gruppenvergleich.....	132
7.3 Zusammenfassung der Analyseergebnisse	150
7.4 Diskussion der Ergebnisse.....	155
8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	164
8.1 Theoretische Implikationen	165
8.2 Praktische Implikationen	167
8.3 Limitationen.....	169
8.3.1 Methodenverzerrung	170
8.3.2 Kausalitäten	170
8.3.3 Stichprobe.....	171
8.3.4 Alter der Umfragedaten.....	171
8.3.5 Eindimensionalität der Konstrukte	172
8.4 Zukünftiger Forschungsbedarf	172
REFERENZEN.....	174
AUFLISTUNG DER RELEVANTEN VORVERÖFFENTLICHUNGEN.....	193
ANHANG	194

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Standardisierung von Produkteigenschaften über den Produktlebenszyklus (adaptiert von Utterback/Suarez 1993, 6)	20
Abbildung 2: Analytisches Rahmenwerk zur Systematisierung des Fähigkeiten-Konzeptes (Hoberg/Krcmar 2013, 59).....	41
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen formaler Steuerung, relationaler Steuerung und BPO-Performanz (Leimeister et al. 2010, 5).....	52
Abbildung 4: Forschungsmodell 1 – Effekt von Kunden- und Anbieterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung	53
Abbildung 5: Flexibles Insourcing und Outsourcing (in Anlehnung an Cherbakov et al. 2005, 655).....	55
Abbildung 6: Forschungsmodell 2 – Effekt von Kundenfähigkeiten, Anbieterfähigkeiten und formaler Steuerung auf die relationale Steuerung.....	62
Abbildung 7: Forschungsmodell 3 – Moderationseffekt der Vertragsindividualisierung im Steuerungsmodell.....	77
Abbildung 8: Forschungsmodell 4 – Moderationseffekt der Vertragsindividualisierung im Innovationsmodell.....	82
Abbildung 9: Aufteilung der Grundgesamtheit nach Bankengruppen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 39)	109
Abbildung 10: Aufteilung der Stichprobe nach Bankengruppen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 39).....	110
Abbildung 11: Aufteilung der Stichprobe nach ausgelagerten Backoffice-Prozessen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 40)	111
Abbildung 12: Jahr der Auslagerung (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 45)	112
Abbildung 13: Umfang der Prozessauslagerung (Anzahl der Befragten pro Kategorie).....	113
Abbildung 14: Arbeitserfahrung auf aktueller Position (in Prozent der Befragten pro Kategorie)	114
Abbildung 15: Umfang der Personalverantwortung (in Prozent der Befragten)	115
Abbildung 16: Effekt von formaler und informaler Steuerung auf die BPO-Performanz.....	116
Abbildung 17: Effekt von Kunden- und Anbieterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung.....	119
Abbildung 18: Aufteilung der Stichprobe nach dem Grad der Vertragsindividualisierung als Anzahl der Befragten pro Kategorie (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 48)	128
Abbildung 19: Verteilung der Bankengruppen über die beiden Vertragstypen (Anzahl der Befragten pro Kategorie und Gruppe, Chi-Quadrat-Test)	129

Abbildung 20: Aufteilung der Teilstichproben nach ausgelagerten Backoffice-Prozessen (Anzahl der Befragten pro Kategorie).....	130
Abbildung 21: Umfang der Prozessauslagerung in den Teilstichproben (Anzahl der Befragten pro Kategorie)	131
Abbildung 22: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Standardvertragskunden	134
Abbildung 23: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Kunden mit individualisiertem Vertrag	137
Abbildung 24: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Gruppenvergleich	140
Abbildung 25: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Standardvertragskunden	142
Abbildung 26: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Individualvertragskunden ...	146
Abbildung 27: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Gruppenvergleich	149

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 1 (gesamte Stichprobe).	90
Tabelle 2: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe).	91
Tabelle 3: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe der Standardvertragskunden).....	92
Tabelle 4: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe der Individualvertragskunden)	93
Tabelle 5: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe der Standardvertragskunden).....	94
Tabelle 6: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe der Individualvertragskunden)	95
Tabelle 7: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (gesamte Stichprobe)	97
Tabelle 8: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (Teilstichprobe - Standardvertragskunden).....	97
Tabelle 9: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (Teilstichprobe - Individualvertragskunden)	98
Tabelle 10: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (gesamte Stichprobe).....	99
Tabelle 11: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (Teilstichprobe - Standardvertragskunden).....	100
Tabelle 12: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (Teilstichprobe - Individualvertragskunden)	101
Tabelle 13: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 1 (gesamt Stichprobe)	103
Tabelle 14: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 2 (gesamt Stichprobe)	103
Tabelle 15: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe – Standardvertragskunden).....	104
Tabelle 16: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)	104
Tabelle 17: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe – Standardvertragskunden).....	105
Tabelle 18: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)	105
Tabelle 19: Test auf Normalverteilung (gesamte Stichprobe)	106
Tabelle 20: Test auf Normalverteilung (Teilstichprobe – Standardvertragskunden).....	106

Tabelle 21: Test auf Normalverteilung (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)	107
Tabelle 22: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 für das Modell des Effekts von formaler und informaler Steuerung auf die BPO-Performanz (gesamte Stichprobe)	118
Tabelle 23: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 1 (gesamte Stichprobe)	121
Tabelle 24: Pfadkoeffizienten (β) und R^2 im Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe).....	124
Tabelle 25: Effektgrößen (f^2) im Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe)	125
Tabelle 26: Vergleich der Pfadkoeffizienten (β) für ausgewählte Beziehungen mit und ohne relationale Prozesse (gesamte Stichprobe).....	126
Tabelle 27: Direkte und indirekte Effekte von Kundenflexibilität, Prozesswissen des Dienstleisters und formaler Steuerung auf die relationale Steuerung (gesamte Stichprobe).	127
Tabelle 28: Vergleich der Stichprobenmittelwerte für ausgewählte Erfolgskennzahlen – Gruppenvergleich	132
Tabelle 29: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 3 (Standardvertragskunden)	135
Tabelle 30: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 3 (Kunden mit individualisiertem Vertrag).....	138
Tabelle 31: Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten im Gruppenvergleich (PLS-MGA)	141
Tabelle 32: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 4 (Standardvertragskunden)	144
Tabelle 33: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 4 (Kunden mit individualisiertem Vertrag).....	147
Tabelle 34: Der Einfluss von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und relationaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters im Gruppenvergleich (PLS-MGA).....	150
Tabelle 35: Übersicht über die Ergebnisse des Hypothesentests (gesamte Stichprobe)	153
Tabelle 36: Übersicht über die Ergebnisse des Hypothesentests (Gruppenvergleich).....	155
Tabelle 37: Messmodelle	194
Tabelle 38: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Verarbeitung von Inlandszahlungen)	196
Tabelle 39: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Abwicklung von Wertpapiergeschäften).....	197
Tabelle 40: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Kreditkartenabwicklung).....	198

Abkürzungsverzeichnis

BPO	Business Process Outsourcing
BPOP	Business Process Outsourcing Performanz
C1	Standardisierung
C2	Prozessautomatisierung
C3	Messbarkeit
CIO	Chief Information Officer
CKK	Controlling-Kompetenz des Kunden
ERM	Entity Relationship Model
FKD	Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters
FS	Formale Steuerung
I1	Privatbank
I2	Genossenschaftsbank
I3	Sparkassen und Landesbanken
IS	Informationssystem
IT	Informationstechnologie
ITO	Informationstechnologie Outsourcing
K1	Größe der Bank
K2	Dauer der Auslagerung
K3	Vertragsumfang
K4	Kapitalbeteiligung
KI	Konfidenzintervall
KL	Konfliktlösung
KO	Koordination
P1	Wertpapierabwicklung
P2	Zahlungsabwicklung
P3	Kreditkartenabwicklung
INN	Innovationsbereitschaft des Dienstleisters
PLS	Partial Least Squares
MLA	Multi Group Analysis
PWD	Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters

PWK

Geschäftsprozesswissen des Kunden

RS

Relationale Steuerung

SPSS

Statistical Package for the Social Sciences

1 Einleitung¹

Das Outsourcing von als zentral für die Leistungserstellung und Wettbewerbsfähigkeit angesehenen Unternehmensfunktionen wie der IT ist seit dem wegweisenden Mega-Deal zwischen Kodak und dem Konsortium aus IBM, DEC und Businessland im Jahr 1989 salonfähig geworden. Der steigende Kosten- und Leistungsdruck durch den globalisierten Wettbewerb, eine zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbsumfeldes, erhöhte Anforderungen an die Flexibilität in der Leistungserstellung und reduzierte Produktlebenszyklen machen es für Unternehmen erforderlich, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Zu diesem Zweck lagern Unternehmen nicht nur Teile ihrer Informationsverarbeitenden Systeme (IT-Outsourcing, kurz ITO), sondern gleich ganze Geschäftsprozesse (Business Process Outsourcing, kurz BPO) an externe Dienstleister aus, die gegenüber dem Kundenunternehmen in der Lage sind, Größen- und Verbundeffekte zu realisieren.

In vielen Branchen sind die Geschäftsprozesse, die von Unternehmen ausgelagert werden, kritisch für ihre interne Leistungserstellung. Ist der Dienstleister, der mit der externen Erbringung eines ausgelagerten Geschäftsprozesses beauftragt wird, nicht in der Lage, den Prozess zuverlässig und in der benötigten Qualität bereitzustellen, hat dies ernsthafte, negative Konsequenzen für das Kundenunternehmen. Entsprechend wird argumentiert, dass Kunden sicherstellen müssen, dass der Dienstleister die mit ihm vertraglich festgelegten Leistungen in der vereinbarten Qualität, zum vereinbarten Zeitpunkt und in der vereinbarten Menge liefert.

Um diese Kontrolle auszuüben, stehen dem Kunden zwei Instrumente zur Verfügung. Das eine ist die formale Steuerung über den formalen Outsourcing-Vertrag (Gopal/Gosain 2010, 19). Das andere ist die relationale Steuerung über die Beziehung zwischen dem Projektteam des Kunden und dem Projektteam des Dienstleisters, die sich im Verlauf eines Outsourcing-Projektes entwickelt (Goo et al. 2009, 121). Die Literatur hebt jedoch hervor, dass ein gut strukturierter Vertrag zwar eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcing-Projektes ist. In einer dynamischen Umwelt kann der Vertrag nicht alle Eventualitäten in der Entwicklung des organisationalen und technologischen Kontextes der Vertragspartner abdecken und ist daher notwendigerweise unvollständig (Argyres/Mayer 2007, 1069). Um sicherzustellen, dass ein Outsourcing-Projekt auch außerhalb des formalen Regelungsbereiches des Vertrages einer Steuerung und Kontrolle durch die Vertragspartner zugänglich ist, ist eine enge, vertrauensvolle Beziehung zwischen den Partnern erfolgskritisch (Poppo/Zenger 2002, 713). Ein Argument hierfür ist, dass der Vertrag gemeinsam mit der Beziehung die Voraussetzung dafür bildet, dass der Kunde und sein Dienstleister

¹ Dieser Abschnitt basiert in Teilen auf einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business Process Outsourcing Performance (In Begutachtung).

miteinander kompatible, psychologische Verträge² entwickeln (Koh et al. 2004, 358), die das Handeln der Partner im Sinne der Kooperation gewährleisten.

Die Forschung zeigt, dass die formale und die relationale Steuerung nicht unabhängig voneinander existieren. Ein gut strukturierter formaler Vertrag ist eine Vorbedingung für die Entwicklung einer auf Vertrauen, Leistungsbereitschaft und offener Kommunikation basierenden Beziehung zwischen den Partnern eines Outsourcing-Vorhabens (Poppo/Zenger 2002, 719). Die Outsourcing-Literatur hat sich intensiv mit dem Einfluss des Vertrags auf die Beziehungsebene zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister auseinandergesetzt (vgl. Balaji/Brown 2010; Beimborn et al. 2009; Huber et al. 2011; Lioliou/Willcocks 2009; Mani et al. 2012; Qi/Chau 2012) und gezeigt, wie sich die Struktur des Vertrags auf die Eigenschaften der Beziehung auswirkt (Goo et al. 2009, 135 f.). Der Großteil der Literatur zur Steuerung von Outsourcing-Projekten bewegt sich in diesem Kosmos aus formalen und relationalen Kontroll- und Steuerungsmechanismen. Weitestgehend unbeachtet geblieben ist die Rolle, die die Charakteristika der Partner – in Gestalt ihrer spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen – und das Verhalten des Kunden – in Form des Umfangs, in dem er das initiale Leistungsangebot des Dienstleisters anpasst – für die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung spielen.

Bisher haben sich nur wenige Forschungsarbeiten mit dem Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen der Outsourcing-Partner auf die formale oder die relationale Steuerung beschäftigt. So zeigen Levina und Ross (2003, 346) anhand einer umfangreichen Fallstudienanalyse, dass die Kommunikationskompetenzen der Mitarbeiter im Projektteam des Dienstleisters eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen auf der Kundenseite darstellen. Einen ähnlichen Effekt weisen Palvia et al. (2010, 253) in einer empirisch-quantitativen Untersuchung von Offshore-Outsourcing-Projekten nach. Die meisten der übrigen Arbeiten orientieren sich an einer praxisorientierten Leserschaft und haben eher anekdotische Beweiskraft (vgl. bspw. Ranganathan/Balaji 2007; Feeny/Willcocks 1998; Willcocks et al. 2007; Feeny et al. 2005). Auch der Blick auf verwandte Literatur aus angrenzenden Forschungsbereichen zeigt, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen der Partner sowohl für die Verhandlung eines geeigneten formalen Vertrags (Argyres/Mayer 2007, 1063) als auch für die Etablierung einer effektiven relationalen Steuerung wichtig sind (Bassellier/Benbasat 2004, 674). Eine Untersuchung des Einflusses der Fähigkeiten und Kompetenzen von Kunde und Dienstleister auf die Steuerung in Outsourcing-Projekten scheint daher vielversprechend.

Vor dem Hintergrund der hohen Relevanz, die der formalen Steuerung für die Entwicklung einer effektiven relationalen Steuerung beigemessen wird, ist zudem überraschend, dass sich die Forschung bisher nur wenig differenziert mit den Auswirkungen der Individualisierung des formalen Vertrages durch den Kunden auf das Steuerungsgefüge in Outsourcing-Projekten auseinandergesetzt hat. Eine Ursache hierfür könnte darin liegen, dass der bisherigen Forschung die Annahme einer Gefahr für den Projekterfolg durch opportunistisches Verhalten des Dienstleisters zugrunde liegt (vgl. bspw. Dibbern et al. 2004, 13; Goo et al. 2009, 126; Gopal/Koka 2012, 571; Lacity et al. 1996, 24; Poston et al. 2009, 54; Ranganathan/Balaji 2007, 148; Susarla et al. 2010, 40; Tiwana 2010, 96). Aus der Sicht des Kunden ist implizit, wenn nicht sogar explizit, das Fehlverhalten des Dienstleisters der Grund für einen mangelnden Projekterfolg. Die Argumentation ist, dass sich einige Dienstleister trotz des Vertrages nicht gegenüber ihrem

² Mit einem psychologischen Vertrag sind implizite Erwartungen und implizite, mit der Austauschbeziehung assoziierte Verpflichtungen verbunden, die das Handeln eines Partners leiten (siehe hierzu Abschnitt 2.5).

Kunden verpflichtet fühlen und ein Outsourcing-Projekt nutzen, um ihre eigenen Interessen einseitig und auf Kosten der Interessen des Kunden zu verfolgen. Vereinfacht formuliert läuft der Kunde in Outsourcing-Projekten die Gefahr, zum hilflosen Opfer des skrupellosen Verhaltens seines Dienstleisters zu werden. Als eine Lösung für dieses Problem empfiehlt die Literatur die Aushandlung eines Individualvertrags (Lacity/Hirschheim 1993, 81), der eher dazu in der Lage ist, Unsicherheiten im Projektverlauf vertraglich abzudecken und so die Möglichkeiten für ein Ausnutzen des Vertrages zu unterbinden (Poppo/Zenger 2002, 721).

Der Argumentation hinter dem Rollenmodell des hilflosen Kunden und des opportunistischen Dienstleisters steht entgegen, dass Marktakteure, die sich opportunistisch verhalten, riskieren aus dem Markt verdrängt zu werden (Hill 1990, 501). In reifen, wettbewerbsintensiven Märkten, die durch ein hohes Maß an Transparenz und Standardisierung geprägt sind, können sich Dienstleister opportunistisches Verhalten aufgrund der negativen Folgen für ihre Reputation nicht leisten (Dibbern et al. 2008, 340). Einzelne Segmente des Outsourcing-Marktes – wie der in dieser Arbeit betrachtete Markt für Backoffice-Prozesse – haben ein hohes Maß an Reife erreicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Dienstleister in diesen Marktsegmenten motiviert sind, ihre Erfahrung und ihre Fähigkeiten dafür einzusetzen, erfolgreiche Verträge zu entwickeln und effektive Beziehungen aufzubauen, um auf diese Weise ihre Marktreputation auszubauen. Diese Dienstleister sind bemüht, für den Kunden Wert zu schaffen, indem sie Vertragsangebote unterbreiten, auf deren Basis sie in der Lage sind, profitabel zu arbeiten und gleichzeitig zuverlässige, qualitativ hochwertige BPO-Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis anzubieten (Willcocks/Griffiths 2010, 182). Diesem alternativen Szenario folgend reduziert der Kunde mit der Individualisierung des Vertragsangebotes nicht die Gefahr opportunistischen Verhaltens, sondern die Qualität der angebotenen Dienstleistung.

Aus der hier präsentierten Kritik an der Individualisierung von Outsourcing-Verträgen wird geschlossen, dass in der Forschung eine reflektierte Betrachtung von Individualisierungsentscheidungen und damit des Kundenverhaltens notwendig ist. In dieser Arbeit wird daher neben dem Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale und die relationale Steuerung untersucht, welche Folgen die Individualisierung des Outsourcing-Vertrags in reifen Märkten auf die Projektsteuerung hat und welche veränderten Anforderungen sich in unterschiedlichen Vertragsregimen (i.e. Standardvertrag und Individualvertrag) an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner stellen.

1.1 Forschungsziel und Forschungsfragen

Den Rahmen für diese Dissertation geben drei Forschungsfragen vor, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Die Motivation für diese Arbeit ergibt sich unter anderem aus der Beobachtung, dass die unterschiedliche Reife der verschiedenen Segmente des Outsourcing-Marktes in großen Teilen der Forschung keine Berücksichtigung findet. Der Reifebegriff wird häufig auf den Markt insgesamt angewendet (vgl. bspw. Koh et al. 2004, 371; Sia et al. 2010, 23). Dagegen wird die Reife eines spezifischen Marktsegments nur in wenigen Studien explizit berücksichtigt (vgl. bspw. Susarla et al. 2009). Im Verlauf des Reifeprozesses eines Marktsegmentes kommt es zu vielfältigen Veränderungen, unter anderem in der Angebots- und Wettbewerbsstruktur. Es kann angenommen werden, dass diese Veränderungen Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister haben. Entsprechend lautet die erste Forschungsfrage:

1. Wie sieht ein alternatives Rollenmodell der Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister für reife Segmente des Outsourcing-Marktes aus?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wird auf Basis der Literatur ein konzeptuelles Modell der Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistern in reifen Outsourcing-Märkten entwickelt. Es werden die Auswirkungen diskutiert, die die Marktkonsolidierung, die Standardisierung, die Kommodifizierung und die Markttransparenz auf das Verhalten des Dienstleisters gegenüber seinem Kunden haben.

Da bisher wenig über den Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen der Outsourcing-Partner auf die formale und die relationale Steuerung bekannt ist, lautet die zweite Forschungsfrage:

2. Welchen Einfluss haben die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die Verhandlung eines wohlstrukturierten Vertrages und die Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung in Outsourcing-Projekten?

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird ein Forschungsmodell entwickelt, das Hypothesen über den Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf der einen Seite und der formalen und der relationalen Steuerung sowie dem Erfolg des Outsourcing-Projektes auf der anderen Seite aufstellt. Die Modellentwicklung erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird das allgemein akzeptierte Modell der Beziehung zwischen der formalen und der relationalen Steuerung von Outsourcing-Projekten präsentiert. Anschließend wird das Modell um den Einfluss der vier Faktoren Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, Controlling-Kompetenz des Kunden, Geschäftsprozesswissen des Kunden und Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters auf die Steuerung des Outsourcing-Vorhabens erweitert. Zuletzt wird die relationale Steuerung um zwei relationale Prozesse ergänzt, um einen tieferen Einblick in die Beziehung zwischen den Partnern in einem Outsourcing-Projekt und ihre Beeinflussung durch externe Faktoren (i.e. Fähigkeiten, Kompetenzen, formaler Vertrag) zu erlangen.

Es wird angenommen, dass Dienstleister in reifen Märkten über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um ein Outsourcing-Projekt erfolgreich durchzuführen. Hingegen ist fraglich, ob dies auch auf die Kunden zutrifft, da sie notwendigerweise über eine erheblich geringere Erfahrung im Bereich des Outsourcings verfügen. Entsprechend soll die Beantwortung von Forschungsfrage 2 nicht nur helfen zu verstehen, wie eine erfolgreiche Outsourcing-Beziehung zustande kommt, sondern auch welchen Einfluss der Kunde gegenüber dem Dienstleister auf die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung hat.

Daten aus einer fragebogenbasierten Umfrage mit Prozessmanagern in deutschen Banken, die ganze oder ausgewählte Teile der durch sie verantworteten Backoffice-Prozesse an einen externen Dienstleister ausgelagert haben, werden benutzt, um das Forschungsmodell zu testen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten und der zweiten Forschungsfrage soll in der dritten Forschungsfrage untersucht werden, welchen Einfluss das Verhalten des Kunden auf die Voraussetzungen zur erfolgreichen Durchführung eines Outsourcing-Projektes hat. Folgende Forschungsfrage wird formuliert:

3.

Welchen Einfluss hat das Verhalten des Kunden (in Form der Individualisierung des Leistungsangebots des Dienstleisters) auf die Bedingungen, unter denen der Kunde in der Lage ist, sich die Erfahrung und die Fähigkeiten des Outsourcing-Dienstleisters zu Nutze zu machen?

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage werden die Umfragedaten nach Outsourcing-Projekten gruppiert, für die der Kunde (die befragte Bank) den Standardvertrag des Dienstleisters akzeptiert hat, und Projekten, für die der Kunde einen Individualvertrag ausgehandelt hat. Als Kundenverhalten wird in diesem Kontext die Entscheidung des Kunden für oder gegen den Standardvertrag des Dienstleisters interpretiert. Vor dem Hintergrund des in Forschungsfrage 1 entwickelten Rollenmodells wird davon ausgegangen, dass diese Wahl unter anderem durch das Kontrollbedürfnis des Kunden motiviert ist. Das Ziel dieser Forschungsfrage ist es zu verstehen, wie sich das Kundenverhalten im Vorfeld eines Outsourcing-Projektes auf die Anforderungen auswirkt, welche an die Projektsteuerung und die Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner gestellt werden, damit der Kunde von der Erfahrung und den Fähigkeiten des Outsourcing-Dienstleisters profitieren kann.

Als ein Indikator für den Umfang, in dem der Kunde in der Lage ist, von den Fähigkeiten des Dienstleisters zu profitieren, wird neben der allgemeinen Einschätzung des Projekterfolgs und einer Reihe ausgewählter Erfolgskennzahlen der Beitrag des Dienstleisters zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses herangezogen. Das im Rahmen der Forschungsfrage 2 entwickelte Forschungsmodell zum Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale und die relationale Steuerung wird um ein zweites Forschungsmodell ergänzt. Anhand dieses zweiten Forschungsmodells wird der Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner gemeinsam mit der formalen und der relationalen Steuerung auf die Fähigkeit des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses untersucht. Es wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung für die Wahl eines Individualvertrags die Beziehung zwischen den Konstrukten innerhalb der beiden Forschungsmodelle moderiert.

Beide Forschungsmodelle werden jeweils einmal für die Gruppe der Standardvertragskunden und die der Individualvertragskunden getestet und anschließend auf Moderationseffekte hin untersucht.

1.2 Forschungsmethodologie

Um die in dieser Arbeit vorgestellten Forschungsmodelle zu analysieren und die darin aufgestellten Hypothesen zu testen, wird auf bestehende Daten einer quantitativen Querschnittanalyse aus dem Jahr 2006 zurückgegriffen. Die Umfrage wurde unter Leitung des E-Finance Lab der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main mit Beteiligung des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität München durchgeführt. Details zur Studie können dem Report von Wüllenweber et al. (2007) entnommen werden. Die Arbeit lässt sich anhand der gewählten Forschungsmethodik der empirischen Sozialforschung zuordnen.

1.3 Ergebnisse

Die Kernannahme, die der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegt, ist, dass es in reifen Outsourcing-Märkten wie dem Markt für Geschäftsprozess-Outsourcing im Finanzdienstleistungssektor nicht allein die Fähigkeiten, die Kompetenzen und das Verhalten des Dienstleisters sind, die über den Erfolg eines Projektes entscheiden, sondern ihre Kombination mit den komplementären Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden. Die Ergebnisse bestätigen den Kernbeitrag dieser Forschungsarbeit: Die Kombination der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters erklären nicht nur einen erheblichen Teil der Varianz in den abhängigen Variablen formale Steuerung und relationale Steuerung und damit auch in der BPO-Performanz, sondern auch in der innovativen Weiterentwicklung der ausgelagerten Leistung. Um ein Outsourcing-Projekt erfolgreich managen und von den speziellen Fähigkeiten des Dienstleisters profitieren zu können, müssen Unternehmen, die die Auslagerung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse planen, selbst über spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Dieses Ergebnis lässt sich sowohl für Outsourcing-Projekte reproduzieren, die auf einem Standardvertrag basieren, als auch für solche, die auf einem Individualvertrag basieren. Kundenunternehmen müssen sich jedoch bewusst sein, dass sich abhängig von der Wahl des Vertragsregimes in einem erheblichen Maß die Voraussetzungen verändern, unter denen ein Outsourcing-Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann.

1.4 Beitrag zu Forschung und Praxis

Die vorliegende Arbeit erweitert die bestehende Forschung zur Steuerung von Outsourcing-Projekten im Allgemeinen (vgl. bspw. Goo et al. 2009; Kern/Willcocks 2002; Poppo/Zenger 2002; Rai et al. 2012), zur Rolle unterschiedlicher Vertragsregime für die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcings im Besonderen (vgl. bspw. Gopal et al. 2003; Gopal/Sivaramakrishnan 2008; Mani et al. 2012), zur Bedeutung von Fähigkeiten und Kompetenzen im Outsourcing (vgl. bspw. Bharadwaj/Saxena 2010; Bharadwaj et al. 2010; Borman 2006; Ethiraj et al. 2005; Goles 2003, 2006; Gopal et al. 2002; Han et al. 2008; Jarvenpaa/Mao 2008; Lee et al. 2009; Levina/Ross 2003; Miozzo/Grimshaw 2011; Palvia et al. 2010) und zu Innovationen in interorganisationalen Dienstleistungsbeziehungen (vgl. bspw. Leimeister et al. 2008; Leimeister 2010; Oshri et al. 2011; Whitley/Willcocks 2011).

Sie integriert zwei große Strömungen in der Outsourcing-Literatur: zum einen die Literatur zu Fähigkeiten und Ressourcen im Outsourcing, die auf der Ressourcentheorie basiert, zum andern die Literatur zur Steuerung von Outsourcing-Beziehungen, die vornehmlich auf der Transaktionskostenökonomie, der Prinzipal-Agent-Theorie und der Theorie psychologischer Verträge basiert. Als Referenztheorie zur Interpretation der Forschungsergebnisse dient die Produktlebenszyklustheorie. Auf dieser Grundlage werden vier Forschungsmodelle entwickelt, von denen die ersten beiden den Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale und die relationale Steuerung von Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten untersuchen. Für reife Segmente des Outsourcing-Marktes wie den für Backoffice-Prozesse ist es das Ziel dieses Modells, zu einem besseren theoretischen und praktischen Verständnis der Bedeutung des Kunden für die erfolgreiche Durchführung entsprechender Projekte beizutragen. Das dritte Modell untersucht anhand eines Gruppenvergleiches, welchen Einfluss die Entscheidung des Kunden für oder gegen den Standardvertrag des Dienstleisters auf den

Einsatz der Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner und das Steuerungsgefüge in Outsourcing-Projekten hat. Das vierte Modell untersucht die Voraussetzungen für die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses. Hierzu stellt das Modell einen Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf der einen Seite und der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters in BPO-Projekten auf der anderen Seite her.

Darüber hinaus trägt diese Arbeit zu einer differenzierteren Sichtweise des Einflusses des Kundenverhaltens auf den Outsourcing-Erfolg bei. Auf Basis der Annahme, dass Kunden versuchen, sich durch eine restriktivere Vertragsgestaltung gegenüber Unsicherheiten im Projektverlauf abzusichern, werden die Auswirkungen einer Individualisierung des Kooperationsvertrags durch den Kunden untersucht. Nach dem Wissen des Autors ist dies die erste Forschungsarbeit, die sich mit den Moderationseffekten der Individualisierung des formalen Vertrages auf die Projektsteuerung und die Innovation in Outsourcing-Beziehungen beschäftigt. Die hier erzielten Forschungsergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer Differenzierung zwischen Outsourcing-Projekten, die auf der Basis eines Standardvertrags durchgeführt werden, und Projekten, die auf der Basis eines Individualvertrags durchgeführt werden.

Aus den Forschungsergebnissen dieser Arbeit lässt sich eine Reihe von Implikationen für die Praxis ableiten:

Erstens sollten Banken, die sich für ein Outsourcing von Teilen ihres Backoffice entschieden haben, unabhängig davon, ob eine Standardlösung oder eine Individuallösung beschafft werden soll, Wert auf eine professionelle Due Diligence im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung legen. Die Ergebnisse der Datenanalyse belegen, dass das Wissen des Dienstleisters über die spezifischen, auszulagernden Kundenprozesse eine wichtige Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Angebot ist.

Zweitens sollten Kunden unabhängig davon, ob ein Standardvertrag oder ein Individualvertrag ausgehandelt wird, großen Wert auf eine enge, vertrauensvolle Beziehung zu ihrem Dienstleister legen. In beiden Vertragsregimen ist die Beziehung eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Steuerung eines Outsourcing-Projektes. Durch die Wahl des Standardvertrages des Dienstleisters wird das Outsourcing trotz einer hohen Marktreife des Angebotes also nicht zu einem Selbstläufer für den Kunden.

Drittens sollten Kundenunternehmen, die ein Outsourcing planen, vor der Wahl eines Vertragsregimes eine Abschätzung der mit den beiden in dieser Arbeit betrachteten Regimen assoziierten Kosten und Risiken vornehmen. Mit einer Abweichung vom Standardangebot des Dienstleisters geht der Kunde das Risiko ein, die Qualität der Dienstleistung zu reduzieren oder die Kosten für deren Bereitstellung zu erhöhen. Entsprechend sollte der Kunde sich genau überlegen, in welchem Umfang er das initiale Angebot des Dienstleisters seinen spezifischen Anforderungen anpasst.

Viertens erfordert die Auslagerung von Geschäftsfunktionen wie die der in dieser Forschungsarbeit untersuchten Backoffice-Prozesse von der auslagernden Organisation eine Entscheidung darüber zu treffen, in welchem Umfang auch das Wissen ausgelagert werden soll, das für die Ausführung der betroffenen Funktionen benötigt wird. Für Outsourcing-Projekte wie den in dieser Arbeit betrachteten vier Backoffice-Prozessen lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Innovationskraft des Dienstleisters und dem Umfang erkennen, in dem der Kunde in der

Lage ist, objektspezifisches Wissen in den Entwicklungsprozess des Dienstleisters einzubringen. Vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse scheint eine klare Trennung zwischen dem Kunden- und dem Dienstleisterwissen sinnvoll zu sein. Dies gilt jedoch nur für standardvertraglich geregelte Outsourcing-Projekte. In Projekten mit einem Individualvertrag ist das Prozesswissen des Kunden zumindest für die Aushandlung des Vertrages von Bedeutung, da es eine wichtige Grundlage für die Controlling-Kompetenz des Kunden bildet.

Fünftens sollten Kunden, die einen Individualvertrag für ihr Outsourcing-Projekt aushandeln, sich bewusst sein, dass diese Entscheidung Auswirkungen auf das Innovationsmanagement hat. In individualvertraglich geregelten Projekten muss sich der Kunde stärker als in standardvertraglich geregelten Projekten in das Innovationsmanagement einbringen. Innovationen kommen nicht frei Haus mit der Verabschiedung des Vertrages, sondern erfordern sowohl vom Dienstleister als auch vom Kunden eine hohe Flexibilität und den Aufbau einer engen, vertrauensvollen Beziehung zwischen den Partnern. Auf der Basis eines Individualvertrags sind Dienstleister in Bezug auf die Weiterentwicklung des an sie ausgelagerten Prozesses anscheinend nicht in der Lage, vom Wissen zu profitieren, das sie in anderen Kundenprojekten akquirieren konnten. Die Analyseergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass für die Realisierung von Prozessinnovationen in Individualprojekten ein stärker kollaborativ geprägter Managementansatz erforderlich ist, bei dem der Kunde und der Dienstleister zusammenarbeiten, um Innovationen zu entwickeln.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Dissertation ist, abgesehen vom einleitenden Kapitel, in 7 weitere Kapitel gegliedert. Die Kapitel 2 und 3 führen die theoretischen und konzeptuellen Grundlagen dieser Arbeit ein. Kapitel 4 stellt die Forschungsmodelle vor und gibt einen Überblick über die zu testenden Hypothesen. Kapitel 5 und 6 geben einen Überblick über die Forschungsmethodik sowie das Daten- und das Messmodell, die im nachfolgenden Kapitel 7 zum Zwecke des Hypothesentests zur Anwendung kommen. Kapitel 8 schließt diese Arbeit mit einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse sowie einer Diskussion der Implikationen der Ergebnisse, der Limitationen dieser Arbeit und des zukünftigen Forschungsbedarfs ab.

Kapitel 2 führt in die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit ein. Neben der Ressourcentheorie werden die Transaktionskostenökonomie, die Prinzipal-Agent-Theorie, die Produktlebenszyklustheorie und die Theorie psychologischer Verträge vorgestellt. Zusätzlich zu einer Beschreibung der jeweiligen Theorie, geben die Abschnitte einen Einblick in die Anwendung der Theorien in der Outsourcing-Forschung. Jede der vorgestellten Theorien beleuchtet das Outsourcing von IT-Funktionen und Geschäftsprozessen aus einer anderen Blickrichtung. Das Kapitel schließt mit einer Synthese der unterschiedlichen Facetten zu einer multitheoretischen Perspektive auf das Outsourcing.

Kapitel 3 führt in die konzeptuellen Grundlagen ein. Zunächst wird der Begriff Outsourcing näher erläutert und dessen Funktion als ein Instrument des strategischen Managements von Organisationsressourcen diskutiert. In diesem Zusammenhang wird neben einer Differenzierung von Outsourcing-Vorhaben anhand der extern bezogenen Leistung eine Differenzierung anhand des Ortes der Leistungserstellung vorgenommen. Anschließend wird mit der Aufarbeitung der

konzeptuellen Grundlagen organisationaler Fähigkeiten das zentrale Konzept der Forschungsarbeit betrachtet. Das Kapitel schließt mit der Diskussion eines alternativen Rollenkonzepts für die Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistern in Outsourcing-Projekten. Die Diskussion des Rollenkonzepts dient der Beantwortung von Forschungsfrage 1.

Kapitel 4 stellt die drei auf Basis der Literatur entwickelten Forschungsmodelle und die Hypothesen vor (konzeptuelle Grundlagen von Forschungsfrage 2 und 3). Das erste und das zweite Modell zeigen den Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten des Kunden und des Dienstleisters und der erfolgreichen Verhandlung eines wohlstrukturierten formalen Vertrages und der Etablierung einer relationalen Steuerung auf. Modell drei veranschaulicht den Moderationseffekt, den die Entscheidung des Kunden zur Individualisierung des Outsourcing-Vertrages auf die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung und den Einfluss der formalen und der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz hat. Modell vier diskutiert den Effekt der Vertragsindividualisierung auf die Voraussetzungen, unter denen der Kunde in einem Outsourcing-Projekt in der Lage ist, die Fähigkeit des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses erfolgreich zu nutzen.

Kapitel 5 bietet eine kurze Einführung in die Forschungsmethodik dieser Arbeit. Es wird auf das Partial Least Squares-Verfahren eingegangen, das für die Auswertung der Umfragedaten eingesetzt wird. Darüber hinaus wird ein Überblick über die eingesetzte Statistiksoftware gegeben.

Kapitel 6 gibt Aufschluss über die Herkunft der für die Untersuchung der Forschungsmodelle genutzten Daten. Außerdem wird das Messmodell vorgestellt, das zur Operationalisierung der Forschungsmodelle eingesetzt wird und dessen Qualität anhand verschiedener Reliabilitäts- und Validitätskriterien bestimmt.

Kapitel 7 dient dem Hypothesentest (Belege für Forschungsfrage 2 und 3). Die Tests gliedern sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird der Einfluss von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung getestet. Im zweiten Teil werden die Moderationseffekte untersucht, welche die Individualisierung des formalen Vertrages erstens auf die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung, zweitens auf den Einfluss der formalen und der relationalen Steuerung auf den Projekterfolg und drittens auf die Voraussetzungen für die erfolgreiche Ausnutzung der Innovationsfähigkeit des Dienstleisters hat. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse der Hypothesentests.

Kapitel 8 fasst die erzielten Forschungsergebnisse zusammen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Diskussion der Implikationen der Ergebnisse für die Forschung und die Praxis. Daneben wird die Limitation der Arbeit bestimmt und ein Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

Die folgenden Abschnitte 2.1 bis 2.5 führen in die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit ein. Dabei werden die Ressourcentheorie (Abschnitt 2.1), die Transaktionskostenökonomie (Abschnitt 2.2), die Prinzipal-Agent-Theorie (Abschnitt 2.3), die Produktlebenszyklustheorie (Abschnitt 2.4) und die Theorie psychologischer Verträge vorgestellt (Abschnitt 2.5). Zusätzlich zu einer Beschreibung der jeweiligen Theorie, geben die Abschnitte einen Einblick in die Anwendung der Theorie in der Outsourcing-Forschung. Jede der vorgestellten Theorien beleuchtet das Outsourcing von IT-Funktionen und Geschäftsprozessen aus einer anderen Blickrichtung. Das Kapitel schließt mit einer Synthese der unterschiedlichen Facetten zu einer multitheoretischen Perspektive auf das Outsourcing.

2.1 Ressourcentheorie³

2.1.1 Grundlagen

Die Ressourcentheorie dient als ein Erklärungsansatz für das Entstehen und Bestehen von Unterschieden in der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Sie bietet eine Antwort auf die Frage, warum Unternehmen ihre Produkte und Services in Kooperation mit anderen Unternehmen herstellen und erklärt damit auch, wie sich Outsourcing zu dem entwickeln konnte was Lee (2008, 570) eine bedeutende strategische Option für das Management von Informationssystemen nennt.

Unternehmen können als Bündel bestehend aus Ressourcen und Fähigkeiten interpretiert werden (Amit/Schoemaker 1993, 33). Ressourcen sind Produktionsfaktoren, die sich unter der Kontrolle eines Unternehmens befinden und zur Durchführung betrieblicher Aufgaben eingesetzt (Goles 2003, 200) und miteinander kombiniert werden (Amit/Schoemaker 1993, 39). Beispiele für Ressourcen können das betriebliche Knowhow, physische Vermögenswerte oder das Humankapital sein (Amit/Schoemaker 1993, 35). Demgegenüber kann unter einer Fähigkeit der Grad verstanden werden, in dem es ein Unternehmen versteht, spezifische Ressourcen zu entwickeln oder zu akquirieren, um sie anschließend für die Erfüllung betrieblicher Aufgaben zu nutzen.

Der Ressourcentheorie liegen drei zentrale Annahmen bezüglich der Verteilung von Ressourcen und Fähigkeiten zwischen Unternehmen und der Möglichkeit zur Akquisition von Ressourcen und Fähigkeiten über den freien Markt zugrunde. Es wird erstens angenommen, dass sich Unternehmen in Bezug auf die Ressourcen und Fähigkeiten unterscheiden, die sie zur Erfüllung

³ Dieser Abschnitt basiert in Teilen auf den Seiten 55 und 56 eines bereits veröffentlichten Beitrags des Autors: Hoberg, P.; Krcmar, H. (2013): Vendor Capabilities in ITO Research: A Systematization and Critical Review. In: *Advances in Global Sourcing: Models, Governance and Relationships*. Herausgeber: Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Willcocks, L.P. Springer, Heidelberg 2013.

ihrer betrieblichen Aufgaben einsetzen können, und dass diese ungleiche Verteilung eine Erklärung für Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit zwischen Unternehmen bietet (Helfat/Peteraf 2003, 997). Es wird zweitens angenommen, dass Ressourcen und Fähigkeiten immobil, also nur schwer von einem zum anderen Unternehmen zu übertragen sind (Mata et al. 1995, 491). Diese Immobilität führt dazu, dass die Märkte, über die sich Ressourcen und Fähigkeiten beschaffen lassen das sind, was Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, 913) als unvollständig bezeichnen. Die dritte Annahme ist eine Folge der zweiten. Unternehmen, die Ressourcen oder Fähigkeiten selber entwickeln oder am Markt beschaffen wollen, sehen sich gegenüber Wettbewerbern, die bereits über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, mit Kostennachteilen konfrontiert (Mata et al. 1995, 491). Daraus folgt, dass sich nur solche Produktionsfaktoren als Differenzierungskriterien im Wettbewerb eignen, die nicht nur wertvoll, sondern auch rar, nicht imitierbar sowie nicht substituierbar sind und damit dem besitzenden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen (Barney 1991, 105 f.).

2.1.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung

Empirische Studien belegen die Annahme, dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von dem Bündel an Ressourcen und Fähigkeiten bestimmt wird, über das das Unternehmen verfügt (vgl. bspw. Miller/Shamsie 1996; Zaheer/Zaheer 1997). Um das wettbewerbliche Potential der eigene Ressourcenbasis vollständig ausnutzen zu können, argumentiert Grant (1991, 131), dass Unternehmen ihre eigenen Ressourcen mit externen, komplementären Ressourcen und Fähigkeiten anderer Unternehmen kombinieren müssen. Diese Aussage lässt sich auf die Domäne des IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing übertragen, für die gezeigt werden kann, dass die Ressourcen und die Fähigkeiten, über die ein Unternehmen verfügt, einen entscheidenden Einfluss auf die Bereitschaft eines Unternehmens zur Auslagerung von Prozessen oder IT-Funktionen hat (vgl. Alvarez-Suescun 2007, 773).

2.2 Transaktionskostenökonomie

2.2.1 Grundlagen

Die Transaktionskostenökonomie gehört wie die Agenten-Theorie (siehe Kapitel 2.3) zu den Theorien der Neuen Institutionenökonomik. Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit dem Einsatz dessen, was Davis und North (1971, 7) institutionelle Arrangements nennen. Dabei handelt es sich um formale Verträge, informelle Normen und Regeln sowie die Strukturen, die zur Steuerung des Verhaltens von Akteuren in einem Wirtschaftssystem eingesetzt werden (vgl. Davis/North 1971, 7).

Die Transaktionskostenökonomie befasst sich mit der Definition dessen, was Williamson (1981, 549) als die „effizienten Grenzen“ der Organisation bezeichnet. Der Begriff der Organisation steht stellvertretend für die Menge an unterschiedlichen, institutionellen Arrangements, die getroffen werden können, um eine Steuerungsaufgabe durchzuführen. In diesem Kontext

wird das Unternehmen als ein hierarchisches Steuerungsinstrument⁴ interpretiert, das im Wettbewerb mit alternativen, nicht-hierarchischen und hybriden Organisationsformen wie dem Markt steht (Williamson 1985, 16).

Markt und Hierarchie kennzeichnen in der Transaktionskostenökonomie zwei Extrempunkte eines Kontinuums alternativer, konkurrierender Organisationsformen (Williamson 1985, 16). Zur Illustration der Problemstellung, mit der sich die Theorie befasst, wird die Entscheidung zwischen alternativen Organisationsformen auf die Entscheidung zwischen der Eigenerstellung einer Leistung innerhalb der Grenzen eines Unternehmens und dem Bezug dieser Leistung über einen Markt beschränkt. Sie definiert die Bedingungen, unter denen die Eigenerstellung dem Bezug über den Markt vorzuziehen ist (Barney 1999, 137).

Die effiziente Grenze eines Unternehmens wird durch den Punkt definiert, ab dem die Abwicklung einer bestimmten Transaktion innerhalb des Unternehmens gegenüber einer alternativen Form der Abwicklung keinen Kostenvorteil mehr besitzt (Coase 1937, 395). Coase (1937, 395) formuliert: “[...] a firm will tend to expand until the costs of organizing an extra transaction within the firm becomes equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organizing in another firm.”

Der Untersuchungsgegenstand in der Transaktionskostenökonomie ist die Transaktion zwischen den an einem Austausch ökonomischer Leistungen oder Teilleistungen beteiligten Parteien (Williamson 1981, 548). Die grundlegende Annahme ist, dass der Austausch ökonomischer Leistungen und der damit zusammenhängenden Verfügungsrechte gesteuert werden muss, für diese Aufgabe jedoch nicht jede mögliche Form der rechtlichen und organisatorischen Institutionalisierung eines Austausches gleich gut geeignet ist (Shelanski/Klein 1995, 336).

Eine Transaktion umfasst (1) den Transfer einer Leistung von einem innerbetrieblichen Teilsystem zu einem anderen oder zwischen einem Unternehmen und einem Markt sowie (2) eine Menge von Nachrichten, die zum Zwecke der Steuerung des Transfers ausgetauscht werden (Ferstl/Sinz 2006, 63). Dieser Untersuchungsfokus ist durch die Erkenntnis motiviert, dass die Kosten für die Eigenerstellung einer Leistung nicht nur von den Produktionskosten (den Kosten der Transformation eines betrieblichen Inputs in einen betrieblichen Output) und die Kosten für den externen Bezug nicht nur vom Marktpreis bestimmt werden. Die Produktions- und Beschaffungskosten sind um diejenigen Kosten zu ergänzen, die im Zusammenhang mit der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle eines Leistungstransfers entstehen (Rouse 2009, 130; Williamson 1985, 22). Transaktionskosten fallen also nicht nur beim Fremdbezug (externe Transaktionskosten), sondern auch bei der Eigenerstellung (interne Transaktionskosten) an (Beimborn 2008, 38). Sie lassen sich in Kosten unterteilen, die ex ante, also vor der Durchführung einer Transaktion, anfallen und in solche die ex post⁵, also während und nach

⁴ Ferstl und Sinz (2006, 63) unterscheiden zwischen einer hierarchischen und einer nicht-hierarchischen Steuerung. Die Lenkung eines Leistungstransfers erfolgt im Falle der Eigenerstellung durch eine hierarchische Steuerung. Grundlage der Steuerung ist das Weisungsverhältnis zwischen den am Transfer beteiligten Unternehmenseinheiten. Im Gegensatz dazu erfolgt die Lenkung des Leistungstransfers im Falle eines Fremdbezugs durch eine nicht-hierarchische Steuerung. Die am Transfer beteiligten Einheiten sind autonom. Die Grundlage der Steuerung sind Marktkräfte.

⁵ Beimborn (2008, 38) merkt in Bezug auf die gängigen Systematisierungen von Transaktionskosten in der Literatur (siehe bspw. Kreikebaum et al. 2002, 30) kritisch an, dass diese lediglich die Kosten der formalen Steuerung

der Durchführung einer Transaktion, fällig werden (Williamson 1985, 20). Im Fall des Bezugs einer Leistung über einen Markt entstehen ex ante Kosten für die Suche eines geeigneten Lieferanten sowie für den Entwurf eines formalen Vertrages, die Verhandlung des Vertrages und dessen Absicherung, beispielsweise in Form eines Unterpfandes (Barthélemy 2003, 98; Williamson 1985, 20). Ändern sich über die Vertragslaufzeit die Bedingungen, unter denen der Vertrag geschlossen wurde, fallen ex post Transaktionskosten für Vertragsänderungen an (Albach 1988, 5). Dazu kommen Kosten für die laufende Überwachung der Einhaltung des Vertrages sowie Kosten für die Beendigung des Vertragsverhältnisses (Albach 1988, 5).

Die Notwendigkeit der Steuerung und die damit einhergehenden Transaktionskosten werden in der Transaktionskostenökonomie als unvermeidlich angesehen. Diese Unvermeidlichkeit wird auf zwei Annahmen zurückgeführt, welche in Bezug auf das Verhalten der an einem Leistungstransfer beteiligten Akteure getroffen werden: (1) die Fähigkeit des Menschen rationale Entscheidungen zu treffen, ist beschränkt und (2) nicht alle, aber einige Menschen neigen, wenn sich ihnen die Möglichkeit bietet, zu Opportunismus (Williamson 1981, 553).

Die Transaktionskostenökonomie stellt dem rational handelnden Homo oeconomicus der Neoklassik den stets im Sinne des Unternehmens, jedoch eingeschränkt rational handelnden Homo apparatus gegenüber (Williamson 1981, 553). Während der Homo oeconomicus über vollständige Information bezüglich seiner Handlungsalternativen und deren zukünftige Auswirkungen verfügt, ist die Fähigkeit zum rationalen Handeln des Homo apparatus durch unvollständige Informationen über die Handlungsalternativen und seine kognitiven Grenzen eingeschränkt. Lacity et al. (2011, 146) formulieren: “[...] decision makers intend to make rational decisions but [...] their rationality is limited by the information they have, the cognitive limitations of their minds, and the finite amount of time they have to make decisions.”

Aus der Annahme begrenzter Rationalität ergeben sich Implikationen für die Steuerung von Leistungstransfers. Williamson (1981, 553 f.) argumentiert, dass die eingeschränkte Fähigkeit rationale Entscheidungen zu treffen notwendigerweise zu unvollständigen Verträgen führt. Die an einem Leistungstransfer beteiligten Akteure sind nicht in der Lage, alle möglicherweise auftretenden zukünftigen Veränderungen, die einer vertraglichen Regelung bedürfen, vorab in die Ausgestaltung eines institutionellen Arrangements einfließen zu lassen. Da Anpassungskosten ex ante zumindest näherungsweise kalkuliert werden können, hat der Umstand, dass beim Eintreten unvorhergesehener Veränderungen Anpassungen des Arrangements ex post vorgenommen werden müssen, keinen direkten Einfluss auf dessen Effizienz. Erst durch die Gefahr opportunistischen Verhaltens seitens der an der Transaktion beteiligten Akteure droht ein Effizienzverlust.

Opportunistisches Verhalten liegt vor, wenn ein Akteur die eigenen Interessen „[...] auch jenseits moralischer Grenzen [...]“ verfolgt (Martín-Pérez 2008, 134). Ein Beispiel ist das Ausnutzen einer Abhängigkeit des einen Akteurs vom anderen in einer Nachverhandlung, um die Konditionen des Arrangements einseitig zu den eigenen Gunsten zu verändern. Ein Unternehmen, das Leistungen über einen Markt fremdbeziehen möchte, hat zwei Möglichkeiten, um opportunistischem Verhalten seitens des Marktpartners vorzubeugen. Einerseits kann es versuchen, im Rahmen der Partnerauswahl opportunistische Partner von nicht-opportunistischen Partnern zu unterscheiden. Die Such- und Anbahnungskosten, die für die Unterscheidung ex

eines Leistungstransfers erfassen, nicht jedoch die Kosten für das Beziehungsmanagement, das der Etablierung wirkungsvoller informaler Steuerungsmechanismen dient.

ante in Kauf genommen werden müssen, sind jedoch hoch (Williamson 1981, 554). Andererseits kann versucht werden, über komplexe Verträge und Absicherungen opportunistisches Verhalten zu unterbinden. Auch durch diese Maßnahmen entstehen in Form des höheren Aufwands für die Verhandlung und Absicherung der Transaktion zusätzliche Kosten.

Unterschiedliche institutionelle Arrangements sind unterschiedlich gut geeignet, um mit den Herausforderungen für die Steuerung einer Transaktion, welche die begrenzte Rationalität und das opportunistische Verhalten der Akteure darstellen, umzugehen. Die Beantwortung der Frage nach dem effizientesten Arrangement zur Abwicklung einer spezifischen Transaktion ist damit abhängig von dem Grad, in dem die begrenzte Fähigkeit der Akteure rationale Entscheidungen zu treffen und die Gefahr opportunistischen Verhaltens steuerungsrelevant sind. Diese Relevanz wird von den spezifischen Charakteristika der Transaktion bestimmt (Williamson 1981, 554).

Aus Sicht der Transaktionskostenökonomie steht die Eignung eines institutionellen Arrangements zur Abwicklung einer Transaktion in Verbindung mit den folgenden drei Transaktionseigenschaften: (1) der *Spezifität* der zur Durchführung der Transaktion benötigten Ressourcen und Fähigkeiten, (2) der *Häufigkeit*, mit der die Transaktion durchgeführt wird und (3) dem Grad der *Unsicherheit* hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen im Umfeld des Arrangements und bezüglich des Verhaltens der Akteure (Williamson 1989, 142).

Die *Spezifität* einer Ressource oder einer Fähigkeit wird durch das Ausmaß bestimmt, in dem sie zum Zweck der Durchführung einer Transaktion speziell angepasst oder sogar dediziert entwickelt werden muss (Beimborn 2008, 39). Williamson (1985, 55) definiert Spezifität als „[...] durable investments that are undertaken in support of particular transactions, the opportunity cost of which investments is much lower in best alternative uses or by alternative users should the original transaction be prematurely terminated“. Je spezifischer eine Ressource desto eingeschränkter sind die Möglichkeiten, sie in einem anderen Kontext und für einen alternativen Zweck einzusetzen (Williamson 1989, 142). Die Spezifität bedingt Investitionen in Ressourcen und Fähigkeiten, welche die ausführende Einheit eines Leistungstransfers vorab tätigen muss, um sich in die Lage zu versetzen, die Leistung in der von der beauftragenden Einheit geforderten Qualität, Zeit und Menge zu erstellen. Als Beispiel kann der Bau einer Anlage zur Vorverarbeitung von Rohstoffen dienen, die in unmittelbarer Nähe der Rohstoffquelle liegt. Versiegt die Rohstoffquelle oder wird die Förderung des Rohstoffes am Standort der Anlage aufgrund fallender Marktpreise unrentabel, muss voraussichtlich auch der Betrieb der Anlage eingestellt werden, solange diese nicht wirtschaftlich von anderen Quellen aus mit Rohstoffen beliefert werden kann. Wie der Umbau der Zeche Zollverein zum Weltkulturerbe⁶ zeigt, kann eine solche Anlage nur unter erheblichem Aufwand anderen Nutzungszwecken zugeführt werden.

Williamson (1981, 555) folgend ist ihre Spezifität die wichtigste der drei Eigenschaften einer Transaktion. Aus steuerungstheoretischer Sicht spielt jedoch weniger die Höhe der Investitionen, als vielmehr die Möglichkeit des Einsatzes des Investitionsobjekts in alternativen Nutzungsszenarien eine Rolle (Williamson 1981, 555). Dies lässt sich damit begründen, dass die Höhe der notwendigen Investitionen in den meisten Fällen positiv mit dem Wert der Transaktion und/oder ihrer Ausführungshäufigkeit sowie mit der vertraglich festgelegten Dauer des

⁶ www.derwesten.de/staedte/essen/die-kosten-fuer-den-umbau-der-zeche-zollverein-id1794997, Stand 31.10.2014

institutionellen Arrangements korreliert. Die Spezifität von Ressourcen und Fähigkeiten steht in einem negativen Zusammenhang sowohl mit der Menge alternativer Absatzoptionen der ausführenden Einheit als auch mit der Menge alternativer Beschaffungsoptionen der beauftragenden Einheit (Williamson 1981, 555). Das durch fehlenden oder zumindest eingeschränkten Wettbewerb entstehende Abhängigkeitsverhältnis kann, ohne entsprechende institutionelle Absicherungen, ausgenutzt werden. Ist der Auftraggeber eines Leistungstransfers, der spezifische Investitionen des Auftragnehmers erfordert, beispielsweise in der Lage, die beauftragte Leistung durch am Markt verfügbare Substitute zu ersetzen, so tendiert das Abhängigkeitsverhältnis zum Auftragnehmer. Die Abhängigkeit des Auftragnehmers kann der Auftraggeber im Fall einer Nach- oder Neuverhandlung des institutionellen Arrangements zu seinen Gunsten ausnutzen. Ein solches Abhängigkeitsverhältnis kann natürlich auch für den Auftraggeber gegenüber dem Auftragnehmer entstehen. Als Beispiel kann der Bezug Know-how-intensiver Leistungen von einem externen Auftragnehmer dienen. Ist die Spezifität der Leistung hoch, ist der Auftraggeber unter Umständen kurz- und mittelfristig im Vertragsfall weder in der Lage einen alternativen Auftragnehmer zu beauftragen, noch die Leistung unternehmensintern zu erstellen⁷.

Mit zunehmender Spezifität steigt das Risiko dafür, dass sich einer oder mehrere Akteure in einer Transaktionsbeziehung opportunistisch verhalten und Ungleichgewichte im Abhängigkeitsverhältnis der Akteure ausgenutzt werden. Die Transaktionskosten für die Etablierung institutioneller Mechanismen, die opportunistisches Verhalten in nicht-hierarchischen Transaktionsbeziehungen effektiv verhindern, sind hoch. Dagegen verspricht die Abwicklung einer Transaktion innerhalb der Grenzen eines Unternehmens mit den damit zusammenhängenden, weitreichenden Weisungs- und Kontrollbefugnissen einen höheren Schutz transaktionsspezifischer Investments (Shelanski/Klein 1995, 337). Ohne eine Betrachtung der übrigen beiden Charakteristika lässt sich jedoch noch keine Aussage über die Effizienz eines institutionellen Arrangements treffen.

Die *Häufigkeit*, mit der eine Transaktion durchgeführt wird, kann in eine der folgenden drei Kategorien eingeordnet werden: (1) einmalige Durchführung, (2) gelegentliche Durchführung, (3) regelmäßige Durchführung (Williamson 1979, 246). Williamson (1979, 246) folgend variieren die relativen Kosten der Etablierung eines spezifischen institutionellen Arrangements für die Abwicklung einer Transaktion mit der Häufigkeit, mit der die Transaktion ausgeführt wird. Ist die Spezifität einer Leistung hoch und handelt es sich um häufig wiederkehrende Transaktionen, lassen sich transaktionsspezifische Investitionen in dedizierte Ressourcen und Fähigkeiten einfacher begründen (Beimborn 2008, 40). Gleichzeitig nehmen die Kontrollkosten beim Fremdbezug (externe Transaktionskosten) zu. Entsprechend wahrscheinlich ist für diesen Fall die Eigenerstellung.

Die *Unsicherheit* ist das dritte Charakteristikum einer Transaktion. Es kann zwischen zwei Arten von Unsicherheiten unterschieden werden. Die erste Art bezieht sich auf die Vorhersehbarkeit zukünftiger Umweltentwicklungen, die nachträgliche Anpassungen eines institutionellen Arrangements notwendig machen können. Die zweite Art bezieht sich dagegen auf die Vorhersehbarkeit des Verhaltens der an einer Transaktionsbeziehung beteiligten Akteure. Je schwieriger es ist, relevante Umweltentwicklungen ex ante vorherzusehen, desto größer ist die Wahr-

⁷ Ein realweltliches Beispiel ist die Uhrenindustrie, in der die Swatch Group auf dem Markt für Rohwerke ein Quasimonopol besitzt (Byczkowski 2014).

scheinlichkeit, dass ein institutionelles Arrangement ex post angepasst werden muss und zusätzliche Transaktionskosten entstehen. Ist die Spezifität der Transaktion hoch und besteht darüber hinaus Unsicherheit in Bezug auf die Neigung der beteiligten Akteure, Anpassungen, die ex post erfolgen, zu ihren Gunsten auszunutzen (opportunistisches Verhalten), entstehen zusätzliche Kosten für die Absicherung der Transaktion.

Die Höhe der Transaktionskosten ist abhängig von den oben beschriebenen drei Charakteristika einer Transaktion und dem für die Abwicklung der Transaktion gewählten institutionellen Arrangement (Williamson 1981, 552 f.). Die Transaktionskosten steigen mit der Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit einer Transaktion. Generell wird angenommen, dass die Kosten für die Organisation einer Transaktion innerhalb der Grenzen eines Unternehmens geringer sind, als wenn die Transaktion über ein hybrides oder nicht-hierarchisches institutionelles Arrangement abgewickelt wird. Mit steigenden Transaktionskosten wächst entsprechend die Wahrscheinlichkeit für die Eigenerstellung einer Leistung.

2.2.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung

Die Transaktionskostenökonomie ist eine der prominentesten Theorien in der Outsourcing-Forschung (Dibbern et al. 2004, 84). In Kombination mit der Ressourcentheorie (siehe Kapitel 2.1) hilft sie Unternehmen bei der Klärung der Frage, welche der IT-Funktionen und IT-intensiven Prozesse Gegenstand eines Outsourcings sein sollten. Funktionen und Prozesse, die weder als wettbewerbskritische Ressourcen oder Fähigkeiten dienen, noch sich durch eine hohe Spezifität, Unsicherheit oder Ausführungshäufigkeit auszeichnen, sind geeignete Kandidaten für ein Outsourcing.

Outsourcing ist mehr als eine simple Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderstellung (Make-or-Buy) und bietet eine Fülle unterschiedlicher institutioneller Arrangements, aus denen ein Auftraggeber auswählen kann. Neben der Frage, ob ein Outsourcing ökonomisch effizient ist oder nicht, hilft die Transaktionskostenökonomie bei der Ausgestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen, die für die erfolgreiche Steuerung eines Outsourcing-Vorhabens notwendig sind. So lassen sich aus den Charakteristika einer Transaktion Regulationsanforderungen ableiten, die Eingang in den formalen Vertrag zwischen den Transaktionspartnern finden sollten (Argyres/Mayer 2007, 1063). Beispielsweise identifizieren Susarla et al. (2009, 224 ff.) in ihrer Untersuchung von Application Service Provisioning (ASP) Outsourcing-Projekten die Transaktionsbedingungen, unter denen Zeit- und Materialverträge, die mit dem ASP-Dienstleister geschlossen werden, Festpreisverträgen vorzuziehen sind.

Auch wenn die Transaktionskostenökonomie einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Outsourcing-Projekten aus steuerungstheoretischer Sicht leistet, ist sie nicht frei von Kritik. Unter anderem wird in der Literatur kritisch betrachtet, dass in der Theorie die Transaktion als diskretes Konzept aufgefasst wird. Entsprechend wird weder der Einfluss der Beziehungshistorie zwischen den Akteuren in einem Outsourcing-Projekt betrachtet, noch wird der Tatsache Beachtung geschenkt, dass sich mehrere nebenläufige Transaktionen komplementär zueinander verhalten können (Lacity et al. 2011, 147). Darüber hinaus wird kritisiert, dass Konzepte wie Spezifität, Unsicherheit oder Opportunismus nur schwer gemessen werden können (Lacity et al. 2011, 147) und es der Theorie deshalb an praktischer Anwendbarkeit in empirischen Untersuchungen mangelt.

2.3 Prinzipal-Agent-Theorie

2.3.1 Grundlagen

Die Prinzipal-Agent-Theorie befasst sich mit jeder Art von Austauschbeziehung, in welcher ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Auftragnehmer (Agent) mit der Erbringung einer Leistung beauftragt. Die grundlegende Annahme ist, dass beide Parteien versuchen ihren individuellen Nutzen zu maximieren (Jensen/Meckling 1976, 308). Ein Nutzen maximierendes Handeln ist in der Austauschbeziehung so lange kein Problem, wie der Prinzipal und der Agent gemeinsame Ziele verfolgen. In diesem Kontext beschreibt das Agenturproblem eine Situation, in der der Prinzipal und der Agent jeweils unterschiedliche, zumindest partiell konfliktträchtige Ziele verfolgen, es für den Prinzipal schwierig oder kostspielig ist, das Verhalten des Agenten zu kontrollieren, und die beiden Akteure eine unterschiedliche Risikoneigung besitzen (Eisenhardt 1989, 58).

Die Herausforderung für den Prinzipal besteht darin, dass Informationen zwischen ihm und dem Agenten asymmetrisch verteilt sind (Beimborn 2008, 46). Der Agent verfügt gegenüber dem Prinzipal über einen Informationsvorsprung, den dieser für Handlungen, die der Verfolgung seiner eigenen Ziele dienen, ausnutzen kann. Der Informationsvorsprung verhindert, dass der Prinzipal die Handlungen des Agenten hinsichtlich ihrer Zielkonformität bewerten kann. In diesem Kontext äußert sich das Agenturproblem in zwei möglichen Verhaltensweisen des Agenten (Eisenhardt 1989, 61): (1) der Agent investiert weniger Aufwand in die Auftrags Erfüllung als vereinbart („moral hazard“) und/oder (2) der Agent gibt vor, über auftragsrelevante Fähigkeiten zu verfügen, besitzt diese jedoch nicht („adverse selection“).

Die Theorie nimmt an, dass Informationen ein einfaches Tauschgut sind (Eisenhardt 1989, 59). Der Abbau des Informationsvorsprungs des Agenten und damit die Lösung des Agenturproblems ist für den Prinzipal mit Kosten⁸ verbunden (Tiwana/Bush 2007, 268). Gleichzeitig ist die Fähigkeit des Prinzipals seine Handlungsalternativen vorab vollständig zu erfassen und ihre Wirkungen abzuschätzen, analog zur Annahme begrenzter Rationalität in der Transaktionskostenökonomie, eingeschränkt (Eisenhardt 1989, 59).

Eisenhardt (1989, 58) folgend, stehen dem Prinzipal verschiedene Mechanismen zur Verfügung um Handlungen des Agenten, die den Zielen der Auftragsvergabe entgegen laufen, zu unterbinden. Zu diesen gehören einerseits verhaltensbezogene Anreizsysteme wie das Gehalt, ein Informationssystem zur Überwachung der Leistungserstellung oder eine hierarchische Steuerung und andererseits ergebnisbezogene Anreizsysteme wie Erfolgsbeteiligungen oder eine Steuerung über Marktmechanismen. Theoretisch lässt sich das Agenturproblem durch den alleinigen Einsatz ergebnisbezogener Anreizsysteme lösen. Aufgrund der unterschiedlichen Risikoneigungen der Parteien ist diese Form der Steuerung jedoch nicht für jeden Typ von Auftrag geeignet, denn die Vereinbarung von ergebnisbezogenen Anreizsystemen hat immer eine Verlagerung des wirtschaftlichen Risikos vom Prinzipal auf den Agenten zur Folge (Eisenhardt 1989, 61). Da die Arbeitskraft des Agenten endlich ist und sich nicht zum Zweck der Risiko-

⁸ Die Informationsakquise zum Zweck des Ausgleichs einer Asymmetrie ist damit implizit eine Frage des Aufwands, den ein Akteur bereit ist zu investieren. Unbegrenzte Ressourcen vorausgesetzt, ist es also keine Frage der Durchführbarkeit.

diversifizierung auf beliebig viele Aufträge verteilen lässt, wird der Agent zu einem risikoaversen Verhalten tendieren (Eisenhardt 1989, 60 f.). Demgegenüber kann der Prinzipal seine Auftragsinvestitionen in nahezu beliebiger Weise auf unterschiedliche Agenten verteilen und tendiert daher zu einem risikoneutralen Verhalten (Eisenhardt 1989, 60 f.). Ist das Ergebnis der Auftragsdurchführung nicht allein durch das Verhalten des Agenten beeinflussbar, seine Entlohnung jedoch vom Ergebnis abhängig, besteht für den Agenten ein Ergebnisrisiko (Eisenhardt 1989, 61). Je größer das Ergebnisrisiko, desto höher muss der Anreiz ausfallen, den der Prinzipal schafft, um den Agenten zur Übernahme des Risikos zu bewegen.

Eine Steuerung des Verhaltens des Agenten durch Ergebniskontrollen ist, abhängig vom Ergebnisrisiko, sehr kostspielig⁹. Insofern beschäftigt sich die Prinzipal-Agent-Theorie mit der Frage nach der kostenoptimalen Kombination verhaltensbezogener und ergebnisbezogener Anreizsysteme (Eisenhardt 1989, 60). Der Untersuchungsgegenstand der Theorie ist damit der Kooperationsvertrag zwischen dem Prinzipal und dem Agenten. Der Vertrag ist als ein metaphorisches Konstrukt zu verstehen, das im weitesten Sinne dem Konzept des institutionellen Arrangements zur Abwicklung einer Transaktion aus der Transaktionskostenökonomie (siehe Kapitel 2.2.1) entspricht.

2.3.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist ursprünglich für die Untersuchung von Kooperationsbeziehungen zwischen Individuen konzipiert worden (Jensen/Meckling 1976, 311). Tiwana und Bush (2007, 268) argumentieren jedoch, dass sich die grundlegenden Annahmen der Theorie auch auf die organisationale Ebene übertragen lassen. Das Outsourcing von IT-Funktionen oder von Geschäftsprozessen lässt sich entsprechend als eine Kooperationsbeziehung zwischen einem Prinzipal (Kundenunternehmen) und einem oder mehreren Agenten (Outsourcing-Dienstleister) beschreiben (Beimborn 2008, 49). Mit dem Outsourcing ist ein Transfer von Verfügungsrechten vom Kunden zum Dienstleister verbunden. Der Dienstleister verfügt über einen Informationsvorsprung gegenüber dem Kunden, sowohl in Bezug auf seine eigene Leistungsfähigkeit als auch in Bezug auf die Ressourcen und die Vorgehensweisen, die für die Leistungserbringung nötig sind. So argumentieren Kirsch et al. (2002, 484) in Bezug auf die Steuerungsherausforderungen in unternehmensinternen IT-Entwicklungsprojekten, dass der Geschäftsbereich (Prinzipal) häufig nicht über das notwendige Fachwissen verfügt, um das vom IT-Bereich (Agent) durchgeführte Projekt zu steuern. Aufgrund der hohen Komplexität vieler Outsourcing-Projekte, kann angenommen werden, dass sich dieses Missverhältnis auch auf das Verhältnis zwischen Kunden und Dienstleister im IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing übertragen lässt.

Aufgrund von Zielkonflikten (z. B. das Ziel der Kostenreduzierung beim Kunden gegen das Ziel des Dienstleisters seine Marge zu erhöhen) und der asymmetrisch verteilten Informationen

⁹ Je höher die Kosten für den Prinzipal sind, um die Informationsasymmetrie gegenüber einem bestimmten Agenten auszugleichen, desto unattraktiver erscheint für ihn die Auftragsvergabe an diesen Agenten. Insofern kann es sich für den Agenten auszahlen, seinerseits in vertrauensbildende Maßnahmen zu investieren (Jensen/Meckling 1976, 308). Vertrauensbildende Maßnahmen können beispielsweise Garantien sein, die für den Fall, dass die Ziele des Prinzipals nicht erreicht werden, an diesen ausgezahlt werden. Investitionen des Agenten in vertrauensbildende Maßnahmen werden als Bindungskosten bezeichnet.

ist ein solcher Transfer für den Kunden nicht ohne Risiko (adverse selection und moral hazard). Die Herausforderung für den Kunden besteht also darin, (1) einen geeigneten Dienstleister auszuwählen und (2) ein institutionelles Arrangement zu treffen, das dem Dienstleister Anreize gibt, sich vertragskonform zu verhalten.

Wie die Transaktionskostenökonomie ermöglicht auch die Prinzipal-Agent-Theorie die Bewertung der Eignung verschiedener, alternativer institutioneller Arrangements zur Steuerung einer Kooperationsbeziehung. Die Prinzipal-Agent-Theorie trägt damit dazu bei, die Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen eine bestimmte Form des Outsourcings zu verstehen und bietet Anhaltspunkte für die Gestaltung effizienter Kooperationsverträge. Darüber hinaus bietet sie einen Erklärungsansatz für die Evolution von Anreizsystemen über den Projektverlauf. So zeigen Choudhury und Sabherwal (2003) in einer Untersuchung von Outsourcing-Projekten im Bereich der Softwareentwicklung, dass der Kunde zum Projektstart vor allem auf ergebnisbezogene Anreizsysteme vertraut und diese im Projektverlauf durch verhaltensbezogene Anreizinstrumente ergänzt.

2.4 Produktlebenszyklustheorie

2.4.1 Grundlagen

Die Produktlebenszyklustheorie beschäftigt sich mit den Innovationsbestrebungen von Produktanbietern und Dienstleistungsanbietern in einem Markt und der Frage, wie sich der Charakter dieser Bestrebungen über den Lebenszyklus eines Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung hinweg verändert. Utterback und Abernathy (1975, 642 ff.) folgend, bewegen sich die Innovationsbestrebungen von Unternehmen in einem Markt entlang eines Kontinuums zwischen einem Wettbewerb, in dem die Differenzierung über Produktinnovationen erfolgt, hin zu einem Wettbewerb dessen entscheidendes Differenzierungskriterium Prozessinnovationen sind, welche die Effizienz des Produktionsprozesses verbessern.

Junge, aufstrebende Märkte sind durch eine hohe Rate an Produktinnovationen, d. h. einen Wettbewerb unterschiedlicher „Produktdesigns“ gekennzeichnet (Argyres/Bigelow 2007, 1334). Die frühen Phasen der Marktentwicklung dienen der Orientierung. Weder ist das Marktpotential abschätzbar, noch sind die Anforderungen der Kunden an das Produkt hinreichend präzise identifizierbar (Utterback/Abernathy 1975, 643). Entsprechend sind die am Markt vorzufindenden Produktdesigns einem schnellen Wandeln unterworfen (Utterback/Abernathy 1975, 643). In einem solchen dynamischen Umfeld zeichnen sich erfolgreiche Anbieter durch eine hohe Fertigungsflexibilität und einen engen Kundenkontakt aus. Eine hohe Flexibilität und ein enger Kundenkontakt ermöglichen es einem Anbieter, Kundenfeedback einzuholen und zeitnah in Form von Produktanpassungen umzusetzen. Abernathy und Utterback (1978, 42) formulieren: „It is reasonable that the diversity and uncertainty of performance requirements for new products give an advantage in their innovation to small, adaptable organizations with flexible technical approaches and good external communications [...]“.

Die am Markt verfügbaren Produkte zielen zwar auf die Befriedigung eines ähnlichen Kundenbedürfnisses ab, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich ihrer Produkteigenschaften und der zur Produktion eingesetzten Fertigungsverfahren. Aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der

Produkte und ihres innovativen Charakters können die Anbieter hohe Margen realisieren (Utterback/Abernathy 1975, 643). Über die Zeit setzt jedoch ein Lerneffekt ein, der die Wettbewerbsbedingungen grundlegend verändert. Das Experimentieren mit alternativen Produktdesigns führt dazu, dass sich die Unsicherheiten im Markt in Bezug auf die Anforderungen der Kunden reduzieren (Utterback/Abernathy 1975, 643). Es bildet sich ein Produktstandard heraus (Utterback/Abernathy 1975, 644), der von den Kunden akzeptiert und von den Anbietern adoptiert wird (siehe Abbildung 1). Dieser Standard wird in der Literatur auch als „dominantes Design“ bezeichnet (Tegarden et al. 1999, 496; Utterback/Suarez 1993, 1).

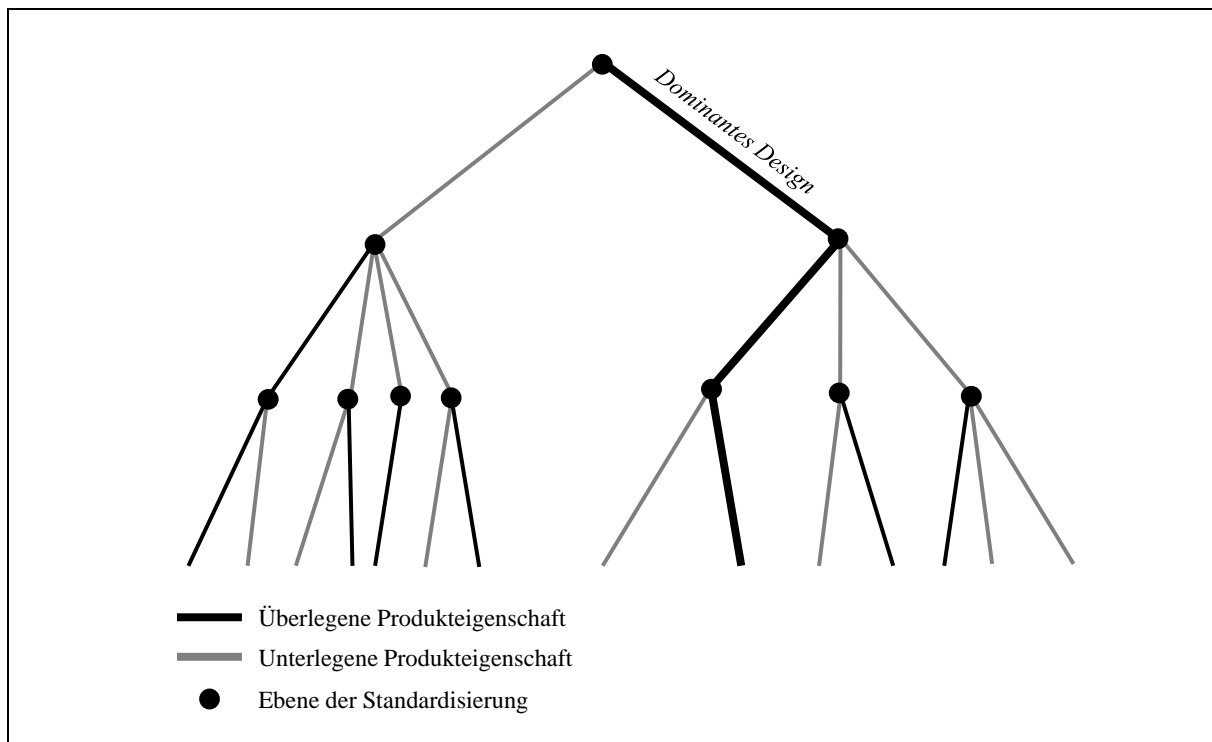


Abbildung 1: Standardisierung von Produkteigenschaften über den Produktlebenszyklus (adaptiert von Utterback/Suarez 1993, 6)

Tegarden et al. (1999, 496) definieren ein dominantes Design als ein System von Komponenten, das sich als ein allgemein akzeptierter Industriestandard etabliert hat. Daraus folgt, dass den Anbietern in einem Markt der Aufbau des dominanten Designs, die Interaktion seiner Komponenten und deren spezifische Funktionsweisen bekannt sind. Gegenüber diesem Systemgedanken betont die Definition von Utterback und Suárez (1993, 1) den evolutiven Charakter eines dominanten Designs. Demzufolge stellt ein solches Design eine Synthese der Eigenschaften vorangegangener Produktvarianten dar.

Durch das Auftreten eines dominanten Designs nähern sich die Produkte der Anbieter einander funktional und technischen an und werden somit austauschbar. Als Folge wird der Preis das primäre Differenzierungskriterium im Wettbewerb (Christensen et al. 1998, 212). Christensen et al. (1998, 212) zeigen anhand der Ergebnisse einer Untersuchung der Festplattenindustrie, dass die Standardisierung von Produkteigenschaften hin zu einem dominanten Design einhergeht mit dem Verschwinden von Marktnischen, in denen sich Anbieter über spezielle Produkteigenschaften differenzieren können. Diese Marktnischen ermöglichten vor der Etablierung des dominanten Designs eine Koexistenz von Festplattenherstellern mit sehr unterschiedlichen Kostenstrukturen.

Mit der Etablierung eines dominanten Designs beginnen die Anbieter ihre Leistungserstellungsprozesse stärker auf Effizienz und weniger auf Flexibilität auszurichten. Das Streben nach Prozessinnovation im Sinne standardisierter, auf Größen- und Verbundeffekte ausgerichteter Leistungserstellungsprozesse löst die Produktinnovation ab. Diese Veränderung ist unter anderem durch höhere Kapitalintensität der Prozesse zunehmende Spezialisierung durch Arbeitsteilung, bessere Prozessskalierung und gesteigerte Arbeitsproduktivität gekennzeichnet (Utterback/Abernathy 1975, 641).

Mit der Veränderung der Wettbewerbskräfte über den Lebenszyklus eines Produktes hinweg, geht eine Veränderung der Marktstrukturen einher. Argyres und Bigelow (2007, 1335) folgend durchläuft die Entwicklung eines Marktes vier Phasen. In der ersten Phase erfolgt eine Fragmentierung des Marktes. Der geringe Standardisierungsgrad der Produkteigenschaften lässt die Bildung profitabler Marktnischen zu. Dadurch sind die Markteintrittsbarrieren niedrig, was dazu führt, dass in der ersten Phase viele neue Anbieter in den Markt eintreten.

In der zweiten Phase durchläuft der Markt eine Konsolidierungsphase, die in der Literatur als „Shakeout“ bezeichnet wird (Hopenhayn 1993, 1; Argyres/Bigelow 2007, 1335). In dieser Phase sind Hopenhayn (1993, 1) folgend zwei entgegengesetzte Entwicklungen zu beobachten. Die Zahl der Wettbewerber im Markt reduziert sich stark, bei gleichzeitig steigendem Absatzvolumen. Diese Entwicklung steht in einem engen Zusammenhang mit der Etablierung eines dominanten Produktdesigns. Durch die Produktstandardisierung fallen die Margen, welche die Anbieter erzielen können. Der Margenverlust kann nur durch erhöhten Absatz und effizientere Produktionsprozesse kompensiert werden. Entsprechend scheiden die Unternehmen aus dem Markt aus, die nicht dazu in der Lage sind, Skaleneffekte auszunutzen (Argyres/Bigelow 2007, 1334 f.). Klepper (1996, 562) formuliert: „Producers who are unable to produce efficiently the dominant design exit, contributing to a shakeout in the number of producers.“

Die dritte Phase ist durch eine hohe Marktreife in Form stabiler Marktanteile der einzelnen Anbieter und eines stabilen Marktvolumens gekennzeichnet (Utterback/Suarez 1993, 2 f.). Das Auftreten des dominanten Designs erschwert potentiellen Wettbewerbern den Markteintritt (Christensen et al. 1998, 207). Mit der Produktstandardisierung geht eine Spezialisierung von Produktionstechniken und eine zunehmende Komplexität und Integration von Produktionsprozessen einher. Nicht nur die Kosten für die in den Produktionsprozessen eingesetzten Maschinen und Werkzeuge steigen erheblich (Utterback/Suarez 1993, 4). Die im Markt bereits vertretenen Anbieter verfügen auch über einen Wissensvorsprung in der Produktion des dominanten Designs. Eine konstante Anbieterstruktur ist die Folge (Utterback/Suarez 1993, 2 f.).

In der vierten Phase nimmt das Marktvolumen ab und es kommt zu einem vermehrten Austritt von Wettbewerbern (Argyres/Bigelow 2007, 1335). Dieses Evolutionspattern lässt sich insbesondere für technologiegetriebene Märkte belegen (Klepper 1996, 564).

Die Produktlebenszyklustheorie gibt einen Überblick über die Wettbewerbskräfte in einem Markt, die den Fortbestand von Unternehmen beeinflussen (Christensen et al. 1998, 213). Die Analyse der Wechselwirkung zwischen Produktstandardisierungen und Prozessinnovationen sowie deren Einfluss auf die Eintrittsbarrieren und Strukturen eines Marktes bietet Anhaltspunkte für die Entwicklung einer erfolgreichen Markteintrittsstrategie. Neben der Frage nach dem erfolgversprechendsten Zeitpunkt für einen Markteintritt, beantwortet sie auch die Frage, welche Differenzierungsstrategie ein Unternehmen abhängig vom Lebenszyklus eines Produktes wählen sollte.

2.4.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung

Der ohnehin schnelllebige Markt für IT-Services hat in den vergangenen Jahren noch an Innovationskraft zugelegt. Diese Entwicklung erschöpft sich nicht in neuen Technologien (z. B. energieeffizientere Prozessorarchitekturen, In-Memory Datenbanken oder mächtigere Algorithmen der prädiktiven Analytik), die zur Entwicklung innovativer, neuer Services beigetragen haben, sondern besteht vor allem in neuen Formen der Bereitstellung von IT-Services (z. B. Cloud Computing) und der daraus resultierenden Veränderung der etablierten Wertschöpfungsstrukturen und des Wettbewerbs im IT-Service Markt.

Diese Entwicklung stellt Unternehmen vor Herausforderungen, denn sie sind aufgrund begrenzter Ressourcen häufig nicht in der Lage mit den Entwicklungen auf dem IT-Service Markt Schritt zu halten und Innovationen zeitnah für sich nutzbar zu machen. Der Aufwand für den Betrieb der Inhouse-IT ist hoch und lässt kaum einen Spielraum für den Auf- und Ausbau des Spezialwissens, das für die kontinuierliche Evaluation neuer, innovativer IT-Lösungen und deren Integration in das Unternehmen notwendig ist. Viele Unternehmen lagern deshalb immer mehr Teile ihres IT-Betriebs, Entwicklungsprojekte, aber auch mehr und mehr IT-Projekte rund um die Integration von IT-Services an Outsourcing-Dienstleister aus, um auf deren Spezialwissen zugreifen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung haben die Erkenntnisse der Produktlebenszyklustheorie für die Outsourcing-Forschung zweierlei Bedeutung. Einerseits ermöglichen sie eine reflektiertere Betrachtung der Herausforderungen, denen sich Kunden in Bezug auf die Verhandlung von Outsourcing-Verträgen abhängig von der Reife eines Marktes gegenübersehen. Die Marktfragmentierung in den frühen Entwicklungsphasen eines Marktes hat andere Auswirkungen auf die Verhandlungsposition des Kunden als die unter Umständen oligopolistische Marktstruktur, die mit dem Shakeout und nach dem Auftreten eines dominanten Designs entsteht. Andererseits erlaubt sie es, in Kombination mit den steuerungstheoretischen Erkenntnissen aus den weiter oben dargestellten Theorien Steuerungs- und Kontrollmechanismen in Abhängigkeit von den Wettbewerbskräften der Phase zu analysieren, in der sich ein Markt befindet.

2.5 Theorie psychologischer Verträge

2.5.1 Grundlagen

Die Theorie psychologischer Verträge befasst sich (1) mit den impliziten Erwartungen, die Menschen, die eine Austauschbeziehung eingehen, an den Austausch stellen, (2) mit den Verpflichtungen, die aus den Erwartungen abgeleitet werden sowie (3) mit dem Einfluss, den implizite Erwartungen und Verpflichtungen auf das Handeln der Menschen in einer Austauschsituation haben. Die gegenseitigen Verpflichtungen, welche mit einem Austausch assoziiert werden, haben für die Parteien eine Vertragswirkung. Rousseau (1989, 121) folgend wird unter einem Vertrag ein Versprechen verstanden, das rechtlich relevant ist und im Austausch gegen eine Form von Kompensation gegeben wird. Auf dieser Basis kann ein psychologischer Vertrag als der Zustand definiert werden, in dem die an einem Austausch beteiligten Parteien der Überzeugung sind, dass zwischen ihnen gegenseitige Verpflichtungen existieren, die für beide Seiten

bindend sind (Rousseau/Tijoriwala 1998, 679). Die Auffassungen darüber, worin diese Verpflichtungen bestehen, leiten das Handeln der Parteien (Koh et al. 2004, 358). Dabei kann ein psychologischer Vertrag unabhängig davon bestehen, ob eine formalvertragliche Vereinbarung getroffen wurde oder nicht (Rousseau 1998, 666).

Rousseau (2004, 120 ff.) charakterisiert einen psychologischen Vertrag anhand von sechs Eigenschaften:

1. Die Verpflichtungen, die mit einem psychologischen Vertrag eingegangen werden, basieren auf der *freiwilligen Entscheidung* der Vertragspartner zusammenzuarbeiten. Die Entscheidung aus freiem Willen ist eine notwendige Bedingung für das Zustandekommen eines Vertrages. Verpflichtungen, die nicht freiwillig eingegangen werden, werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit nicht eingehalten.
2. Ein psychologischer Vertrag basiert auf der Annahme von *Gegenseitigkeit*. Obwohl die mit einem Vertrag assoziierten Verpflichtungen der subjektiven Interpretation der Vertragsparteien unterliegen, gehen die Parteien davon aus, dass ein Einvernehmen bezüglich ihrer jeweiligen Verpflichtungen besteht. Diese Annahme leitet das Handeln der Parteien, unabhängig davon, ob tatsächlich ein Einvernehmen vorliegt oder nicht.
3. Analog zur Annahme der *Unvollständigkeit* formaler Verträge in der Transaktionskostenökonomie handelt es sich bei einem psychologischen Vertrag lediglich um ein fragmentarisches Abbild der Anforderungen der Vertragsparteien. Es ist schwierig, alle zum Zeitpunkt der initialen Vertragsentwicklung relevanten Anforderungen zu erfassen. Darüber hinaus ist die Austauschbeziehung über die Zeit unabsehbaren Veränderungen unterworfen, die sich zu Beginn der Beziehung nicht vertraglich erfassen lassen. Entsprechend ist ein psychologischer Vertrag kontinuierlichen Anpassungen unterworfen.
4. Auf den Inhalt eines psychologischen Vertrages haben nicht nur die Vertragsparteien Einfluss. Die Interpretation der Verpflichtungen, die durch die Vertragsparteien vorgenommen wird, basiert auf einer Reihe von Signalen, die *unterschiedliche Anspruchsgruppen* hinsichtlich ihrer eigenen Interpretation der vertraglichen Verpflichtungen senden. Im Kontext eines psychologischen Vertrages zwischen einem Angestellten und seinem Arbeitgeber können zu diesen Anspruchsgruppen unter anderem der direkte Vorgesetzte, die Personalabteilung oder die Geschäftsführung gehören.
5. Kann ein Vertragspartner eine Verpflichtung, die der andere Partner mit dem psychologischen Vertrag assoziiert, nicht erfüllen, kommt es zum Bruch des Vertrages. Der Bruch erfolgt unabhängig davon, ob eine Einigkeit in Bezug auf die Art der Verpflichtung oder ihre Existenz besteht. Der den Vertrag brechende Partner muss sich eines Bruches also nicht zwangsläufig bewusst sein. Mit einem Vertragsbruch vonseiten des einen Partners verbindet der andere Partner einen persönlichen Schaden, der *negative Reaktionen* zur Folge hat (Beispiel: Kündigung des Vertrages).
6. Der psychologische Vertrag repräsentiert ein *mentales Modell der Austauschbeziehung*. Es dient dazu, die Handlungen der Vertragspartner in Einklang mit den Erwartungen zu bringen, die an den Austausch gestellt werden.

Die Theorie psychologischer Verträge wird vor allem in der Personalforschung zur Untersuchung der Faktoren eingesetzt, welche die Motivation und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern beeinflussen (Cullinane/Dundon 2006, 113). Die verbreitete Anwendung der Theorie in der Personalforschung ist dem Umstand geschuldet, dass die Mitarbeiterführung in Unternehmen

auf Basis herkömmlicher Methoden wie hierarchischer Kontrolle oder monetärer Anreizsysteme an ihre Grenzen stößt (Rousseau 2004, 120). Die Gründe hierfür liegen beispielsweise in der Etablierung neuer Formen der Arbeitsorganisation wie der Arbeit in global verteilten, virtuellen Teams (Rousseau 2004, 120), in der zunehmenden Komplexität von Arbeitsprozessen oder in den Vernetzungs- und Agilitätsanforderungen, denen sich Unternehmen heute stellen müssen. Zur Bewältigung der Steuerungsherausforderungen, mit denen sich Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen konfrontiert sehen, bedarf es einer Analyse der Mechanismen, die Mitarbeiter motivieren, ihre Fähigkeiten im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Der psychologische Vertrag eignet sich für die Untersuchung der Beziehung zwischen Angestellten und Arbeitgebern als ein analytisches Rahmenwerk, da das Konzept inhaltlich über explizite, formale Steuerungsmechanismen hinausgeht (Guest 2004, 542 ff.). Der Forschung rund um psychologische Verträge liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Steuerung einer erfolgreichen Austauschbeziehung über psychologische Bindungen erfolgt, die aus der Überzeugung der Austauschpartner resultieren, dass gegenseitige Verpflichtungen bestehen. Der formale Vertrag ist nur eines von vielen Mitteln, das eingesetzt werden kann, um Einvernehmen in Bezug auf die gegenseitigen Verpflichtungen herzustellen und damit das Risiko des Bruchs psychologischer Bindungen zu reduzieren.

2.5.2 Bezug zur Outsourcing-Forschung

Die Frage nach der Wahl der richtigen Steuerungsinstrumente, um die mit einem Outsourcing verfolgten Ziele zu erreichen, ist ein prominentes Thema in der Forschung (vgl. Goo et al. 2009; Barthélemy/Quélin 2006; Mani et al. 2012). Über die Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Einfluss formaler Steuerungsmechanismen wie des formalen Outsourcing-Vertrages oder formaler Kontrollen begrenzt ist und durch eine informelle, beziehungsorientierte Steuerung ergänzt werden sollte (Lee et al. 2003, 86).

Die Untersuchung der Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister erfolgt jedoch primär auf der organisationalen Ebene (Kim et al. 2012, 530). Koh et al. (2004, 359) merken kritisch an, dass Outsourcing-Beziehungen, genau wie jede andere Kooperationsbeziehung, sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene implementiert werden müssen. Entsprechend wird die organisationale Perspektive in der Outsourcing-Forschung aktuell durch Untersuchungen von Outsourcing-Beziehungen aus der Perspektive des Individuums ergänzt. Die Argumentation ist, dass die auf organisationaler Ebene beschlossenen Vereinbarungen auf der individuellen Ebene umgesetzt werden müssen. Kim et al. (2012, 530) formulieren: „Even though the client and vendor firms sign a partnership contract, the everyday working out of the contractual relationship may be affected by project members’ subjective interpretations of mutual obligations and fulfillment of those obligations.“

Der psychologische Vertrag dient verschiedenen Studien als konzeptuelle Grundlage, um eine tiefergehende Analyse von Outsourcing-Beziehungen durchzuführen. So zeigen Koh et al. (2004, 369 f.) anhand der Ergebnisse einer Befragung von Managern in Outsourcing-Projekten der Kunden- als auch der Dienstleisterseite, dass die Erfüllung der Verpflichtungen, die Gegenstand des psychologischen Vertrages sind, den Erfolg eines Outsourcing-Projektes maßgeblich beeinflussen. Dieses Ergebnis wird durch Kim et al. (2012, 538) gestützt, deren Studienergebnisse belegen, dass ein Bruch des psychologischen Vertrages aus der Sicht des Kunden einen negativen Einfluss auf das Projektergebnis hat. Die Ergebnisse beider Studien heben hervor,

wie wichtig das Erwartungsmanagement auf der individuellen Ebene sowohl auf der Seite des Kunden als auch auf der des Dienstleisters für den Erfolg eines Outsourcings ist.

2.6 Synthese der theoretischen Perspektiven

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen fünf Theorien (i. e. die Ressourcentheorie, die Transaktionskostenökonomie, die Prinzipal-Agent-Theorie, Produktlebenszyklustheorie und die Theorie psychologischer Verträge) bilden die theoretische Grundlage für diese Arbeit. Theorien können als ein Mittel zur Komplexitätsbeherrschung durch Abstraktion interpretiert werden. Bacharach (1989, 496) formuliert: „It is no more than a linguistic device used to organize a complex empirical world.“

Abstraktion erfolgt in Theorien durch das Einnehmen einer spezifischen Sichtweise auf die Dinge. In diesem Zusammenhang kann eine Theorie als eine Menge von Aussagen definiert werden, die zu dem Zweck getroffen werden, ein realweltliches Phänomen zu erklären (Gregor 2006, 613). Aus der Sichtweise der Theorie erklären ihre Aussagen das Phänomen vollständig.

Zwangsläufig ist eine Sicht immer begrenzt auf einen Ausschnitt der Realität. Eisenhardt (1989, 71) empfiehlt daher, Forschungsarbeiten nicht nur auf eine Theorie, sondern auf mehrere zu stützen, um nicht Gefahr zu laufen, relevante Aspekte eines Phänomens außer Acht zu lassen. Deshalb wird der ökonomisch-rationalistische Ansatz, den sich die Ressourcentheorie, die Transaktionskostenökonomie, die Produktlebenszyklustheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie teilen, durch den soziologischen Ansatz der Theorie psychologischer Verträge ergänzt.

In Kapitel 2.2 und 2.3 wurde auf die Risiken eingegangen, die mit der Übertragung von Verfügungsrechten bei gleichzeitiger asymmetrischer Informationsverteilung einhergehen. Eine der zentralen Herausforderungen, mit denen sich die Forschung und die Praxis im Kontext des IT- und Geschäftsprozess-Outsourcings konfrontiert sehen, ist die Gestaltung einer effizienten Projektsteuerung, um die mit dem Outsourcing assoziierten Risiken zu neutralisieren oder zumindest abzumildern. In der Literatur dreht sich die Diskussion dieses Themas nicht allein um die Frage nach einem geeigneten Design für den formalen Outsourcing-Vertrag (vgl. Barthélemy/Quélin 2006; Chen/Bharadwaj 2009) oder die psychologische Bindungswirkung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und dem Dienstleister (vgl. Kern/Blois 2002), sondern insbesondere um die Wechselbeziehung zwischen formalen und informellen Steuerungsmechanismen (vgl. Goo et al. 2009; Leimeister et al. 2010; Poppo/Zenger 2002). Die Transaktionskostenökonomie bietet in Kombination mit der Agenten-Theorie und der Theorie psychologischer Verträge Anhaltspunkte für die Bewertung der Effizienz unterschiedlicher Steuerungsstrategie in Abhängigkeit von den Charakteristika des Auslagerungsobjektes, der potentiellen Partner und der Umweltbedingungen (Spezifität der Leistung, Unsicherheit, Informationsasymmetrie, Messbarkeit der Leistung, etc.).

Die Produktlebenszyklustheorie zeigt, dass Theorien wie die Transaktionskostentheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie nicht losgelöst von der Reife eines Marktes betrachtet werden können. Mit der Entwicklungsphase, in der sich ein Markt befindet, verändern sich die Wettbewerbskräfte und -strukturen. Um eine informierte Entscheidung zur Wahl einer Steuerungsstruktur treffen zu können, muss der Kunde eine Einschätzung der oben genannten Charakteristika vornehmen. Die Produktlebenszyklustheorie erlaubt mit Hilfe ihres Marktphasenmodells eine

Analyse der Wettbewerbsbedingungen im Markt sowie der Marktreife. Die Marktanalyse wiederum lässt Rückschlüsse darüber zu, inwieweit sich beispielweise bestehende Informationsasymmetrien aufgrund eines mangelnden Wettbewerbs oder einer geringen Markttransparenz durch den Dienstleister ausnutzen lassen.

Der Entwurf einer erfolgreichen Steuerungsstrategie und deren kontinuierliche Anpassung erfordern sowohl auf der Seite des Kunden als auch auf der Seite des Dienstleisters Fähigkeiten und Erfahrungen im Management von Outsourcing-Beziehungen. Auf der Grundlage einer resourcentheoretischen Betrachtung lassen sich die Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten identifizieren, über welche die an einer Outsourcing-Beziehung beteiligten Unternehmen verfügen müssen, um ihr Outsourcing-Projekt erfolgreich managen zu können.

3 Konzeptuelle Grundlagen und Stand der Forschung

Ziel dieses Kapitels ist es, in die konzeptuellen Grundlagen der vorliegenden Forschungsarbeit einzuführen. Zunächst wird der Begriff Outsourcing näher erläutert und auf dessen Funktion als ein Instrument des strategischen Managements von Organisationsressourcen eingegangen (Abschnitt 3.1). Dabei wird Outsourcing als ein vielgestaltiges Konzept dargestellt, das bei der Umsetzung in die Praxis eine Vielzahl von Formen annehmen kann. In diesem Zusammenhang wird neben einer Differenzierung von Outsourcing-Vorhaben anhand der extern bezogenen Leistung (Abschnitt 3.1.1) eine Differenzierung anhand des Ortes der Leistungserstellung vorgenommen (Abschnitt 3.1.2). Anschließend wird mit der Aufarbeitung der konzeptuellen Grundlagen organisationaler Fähigkeiten das zentrale Konzept der Forschungsarbeit betrachtet (Abschnitt 3.2). Das Kapitel schließt mit einer Diskussion eines alternativen Rollenkonzepts für die Beziehung zwischen Kunden und Dienstleistern in Outsourcing-Projekten (Abschnitt 3.3).

3.1 Outsourcing

„The reason that we want someone else to do the work for us is that they are experts.” (He 2003)

Outsourcing kann als eine Maßnahme zur Spezialisierung und Arbeitsteilung in Form einer organisationsübergreifenden Leistungserbringung verstanden werden. Der Begriff wird aus den Worten „outside“, „resource“ und „using“ gebildet (Arnold 2000, 23). Das Wort *outside* bezieht sich auf das Erfordernis der Arbeitsteilung in einem Wirtschaftssystem und die damit zusammenhängende Notwendigkeit der Durchführung wertschöpfender Aktivitäten außerhalb der Unternehmensgrenzen. Das Wort *resource* bezieht sich auf den Umstand, dass einige Unternehmen über Spezialisierungsvorteile in der Durchführung einer wertschöpfenden Aktivität verfügen. Das Wort *using* steht für die (Aus-) Nutzung des Ergebnisses einer extern durchgeführten Aktivität durch ein Unternehmen in Form der Einbindung des Ergebnisses in die unternehmensinterne Wertschöpfung¹⁰.

Wie mit dem Hinweis auf die Nutzung externer Ressourcen bereits angedeutet stellt Outsourcing ein Instrument zur Gestaltung der Wertschöpfungstiefe eines Unternehmens dar. Die Bedeutung des Begriffs hat sich über die Zeit grundlegend verändert – von einer Entscheidung zwischen der Eigen- oder der Fremderstellung von Produkten und Dienstleistungen, die für die

¹⁰ Es lässt sich argumentieren, dass eine extern erbrachte Leistung nicht den Anforderungen an eine Ressource im Sinne der Ressourcentheorie genügt (siehe Abschnitt 2.1), da der Zugang zu der Leistung, soweit sie frei am Markt verfügbar ist, theoretisch unbeschränkt ist. Insofern kommt dem Aspekt der Nutzung, d. h. der Art und Weise des Einsatzes einer extern bezogenen Leistung, eine besondere Bedeutung zu. Es kommt darauf an, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, Synergiepotentiale aus der Kombination externer Ressourcen mit den eigenen, internen Ressourcen zu realisieren.

unternehmensinterne Leistungserstellung von untergeordneter Bedeutung waren, hin zu einem zentralen Werkzeug des strategischen Managements von Unternehmensressourcen.

Die grundlegende Veränderung der Rolle des Outsourcings ist auf zwei Entwicklungen zurückzuführen: (1) auf die zunehmende Fokussierung von Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und (2) auf Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien und deren verstärkte Verwendung zur Unterstützung betrieblicher Prozesse sowie der zwischenbetrieblichen Koordination. Viele Unternehmen haben ihre Strategie der horizontalen Diversifizierung und vertikalen Integration in der Leistungserstellung zu Gunsten einer Fokussierung auf Kernkompetenzen aufgegeben (Dibbern et al. 2004, 7). Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile nur über die Kompetenzen erreichen lassen, die ein Potential zur Differenzierung gegenüber konkurrierenden Unternehmen bieten (Prahalad/Hamel 1990, 81). Fokussierung bedeutet, alle betrieblichen Aktivitäten auszulagern, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen (Quinn/Hilmer 1994, 43). Zu den Zielen dieser Strategie gehört die Gewährleistung eines effizienten Einsatzes betrieblicher Mittel¹¹, das Stärken von Kompetenzen, um Markteintrittsbarrieren zu erhöhen, die Nutzung der Fähigkeiten spezialisierter, externer Dienstleister und die Verbesserung der Reaktions- und Anpassungsfähigkeit durch eine geringere Bindung betrieblicher Ressourcen (Quinn/Hilmer 1994, 43). Diese Strategie wird von einigen Unternehmen bis zu einem Punkt verfolgt, an dem nur noch einige wenige betriebliche Funktionen unternehmensintern ausgeführt werden. Tas und Sunder (2004, 50) nennen als Beispiel Coca-Cola, ein Unternehmen das die interne Leistungserstellung im Grunde nur noch auf das Marketing beschränkt und alle übrigen Aktivitäten ausgelagert hat. Grundlegende Annahme der Strategie der Fokussierung auf Kernkompetenzen ist, dass jede wertschöpfende Aktivität, die innerhalb der Grenzen eines Unternehmens erbracht wird, ein potentieller „Kandidat“ für eine Auslagerung ist (Mani et al. 2006, 15). Mani et al. (2006, 15) formulieren: „This new view of how to organize business functions sees each firm as a specialized provider of information-intensive and knowledge-intensive core functions.“

Eine solche strategische Ausrichtung wäre ohne die großen Entwicklungssprünge im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien und deren breiten Einsatz in Unternehmen nicht denkbar. Gross (2006, 14) formuliert: „Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen nichtmaterielle Dienstleistungen zeitnah außerhalb des Unternehmens [...] abzuwickeln und sie in die laufenden Unternehmensprozesse als integralen Bestandteil einzugliedern, eine Form der „Just in time“-Produktion angewendet auf die internen Unternehmensleistungen.“ Der umfassende Einsatz dieser Technologien führt zu einer Reduzierung von Transaktionskosten, die durch die Auslagerung betrieblicher Funktionen und den darauf folgenden Bezug der vormals intern erbrachten Leistungen von einem externen Dienstleister anfallen. Bei der Anbahnung, Vereinbarung und Kontrolle einer Transaktion handelt es sich um informationsintensive Prozesse, deren Effizienz durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien erhöht werden kann (Malone et al. 1987, 489).

Eine Vielzahl von technischen Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien und eine Veränderung der Art und Weise, wie diese Technologien eingesetzt werden, hat in den vergangenen Jahren und in vielen Branchen zu einem Wandel der Wettbe-

¹¹ Betriebliche Mittel sollen für Aktivitäten eingesetzt werden, in denen Stärken eines Unternehmens liegen (Quinn/Hilmer 1994, 43).

werbs- und Unternehmensstrukturen geführt. Zunehmend wettbewerbskritisch wird die Fähigkeit zur dynamischen Konfiguration von Organisationsstrukturen, Prozessen und Ressourcen durch Vernetzung¹² – mit Marktakteuren in flexiblen Wertschöpfungsnetzwerken, von Services in Lösungsbündeln, von Produktionsanlagen in Cyber-physischen Systemen, von Daten in Modellen der prädiktiven Analytik – ohne auf die Größen- und Verbundeffekte einer standardisierten Leistungserstellung zu verzichten¹³. Exemplarisch für diese Veränderung stehen Trends wie Cloud Computing, Big Data oder Industrie 4.0.

Die beschriebene Entwicklung zeigt, dass nicht mehr der Besitz einer Ressource oder einer Fähigkeit entscheidend für die eigene Position im Wettbewerb ist. Entscheidend ist der Grad, in dem es ein Unternehmen versteht, wettbewerbskritische Ressourcen und Fähigkeiten – unabhängig davon, ob diese intern vorgehalten oder extern bezogen werden – zu kontrollieren, zu kombinieren und zur Erreichung der eigenen Ziele einzusetzen (Gottfredson et al. 2005, 132).

Die Entscheidung zwischen Eigen- oder Fremderstellung wird häufig als eine alles-oder-nichts Entscheidung begriffen (Leimeister 2010, 30). Mit der Entwicklung der Informationstechnologie haben sich jedoch vielfältige, sehr ausgereifte Ansätze der Leistungstiefengestaltung entwickelt – nicht allein in Bezug auf die erbrachte Leistung selbst, sondern auch hinsichtlich ihrer Erbringung in Form verteilter Wertschöpfungsketten. Zur Charakterisierung von Outsourcing-Vorhaben wird in den folgenden Abschnitten 3.1.1 und 3.1.2 auf zwei der wichtigsten Dimensionen, anhand derer sich Outsourcing-Vorhaben beschreiben und abgrenzen lassen, eingegangen.

3.1.1 Differenzierung anhand der extern bezogenen Leistung

Ein intuitiver Ansatz zur Charakterisierung von Outsourcing-Vorhaben ist die Differenzierung anhand der extern zu beziehenden Leistung. Wie das oben angeführte Beispiel der Wandlung von Coca-Cola von einem Konsumgüterhersteller hin zu einem Marketing-Unternehmen zeigt, kann sowohl die Produktion von Sachgütern als auch die Erstellung von Dienstleistungen Gegenstand einer Auslagerung sein (Picot/Maier 1992, 41). Beim Outsourcing im Dienstleistungssektor wie dem für Finanzdienstleistungen kann anhand der zu beziehenden Leistung grob zwischen zwei Formen des externen Leistungsbezugs unterschieden werden: (1) der Auslagerung

¹² Dynamische Vernetzung wird erst dadurch möglich, dass (1) immer mehr Bereiche des täglichen Lebens von digitalen Technologien unterstützt und dadurch quantifizierbar werden, (2) eine zunehmende Kommodifizierung und Standardisierung dieser Technologien stattfindet und (3) der Zugriff auf und die Nutzung von Technologie zunehmend simplifiziert und damit massentauglich wird.

¹³ In diesem Kontext wird auch von der digitalen Transformation von Unternehmen gesprochen. Der Begriff digitale Transformation ist ein Modewort, welches das Leitbild eines digital vernetzten, agilen, sich immer wieder neu erfindenden Unternehmens zeichnet. Es bezeichnet keinen einmal zu erreichenden Zustand, sondern ein Ziel, dessen Linie sich beständig verschiebt. Der Transformationsprozess umfasst alle Bereiche eines Unternehmens mit tiefgreifenden Veränderungen für Unternehmensgrenzen, Konzepte der Arbeitsorganisation, etablierte Geschäftsmodelle oder die Interaktion mit dem Kunden. Digitale Transformation beschränkt sich nicht auf den bloßen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Digitalisierung von Geschäftsaktivitäten, sondern bezieht sich vor allem auf die Veränderungsprozesse im Unternehmen, die zur Umsetzung einer Digital Strategie und digitaler Geschäftsmodelle vollzogen werden müssen.

von IT-Aufgaben (IT-Outsourcing) und (2) der Auslagerung IT-lastiger Geschäftsprozesse (Geschäftsprozess-Outsourcing) an ein oder mehrere rechtlich unabhängige Dienstleistungsunternehmen.

3.1.1.1 Informationstechnologie-Outsourcing

IT wird oft als ein Kostenfaktor mit schwer quantifizierbarem Geschäftswertbeitrag wahrgenommen, der Geschäftsprozesse unterstützen soll. Daneben kommt der IT aber auch die Rolle des Enablers zu (Krcmar 2015), der es ermöglicht, bisher ungenutzte Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotentiale umzusetzen und neue Prozesse und Services zu realisieren. Ergänzend kommt, Picot und Maier (1992, 40) folgend, hinzu, dass „[...] viele Unternehmen dem Innovationstempo [...] und damit dem raschen Wechsel von Informations- und Kommunikationstechnologien aufgrund finanzieller Barrieren und mangelndem Know-how nur begrenzt folgen [können].“

Eine Lösung für dieses Problem wird in der Auslagerung von IT-Funktionen und damit dem Rückgriff auf die Fähigkeiten und die Expertise eines Outsourcing-Dienstleisters gesehen, der durch die Bündelung der IT-Funktionen verschiedener Kunden in die Lage versetzt wird, Größenvorteile und Verbundeffekte zu realisieren. Obwohl zwischen 1960 bis Mitte der 1980er Jahre einige große und angesehene Unternehmen eine Auslagerung von Teilen ihrer IT an externe Dienstleister vollzogen haben¹⁴, konnte sich Outsourcing als eine Alternative zur unternehmensinternen Erbringung von IT-Aufgaben nicht durchsetzen. Die Unternehmens-IT wurde als strategisch und damit als nicht auslagerungsfähig angesehen. An dieser Einstellung änderte sich erst etwas, nachdem Kodak 1989 einen Outsourcing-Vertrag über 1 Milliarde US-Dollar unterzeichnet hatte (Dibbern et al. 2004, 8). Der Vertrag beinhaltete die Übernahme von vier Kodak-Rechenzentren durch ein Konsortium bestehend aus IBM, DEC sowie Businessland und den Transfer von 300 Kodak-Mitarbeitern (Loh/Venkatraman 1992, 336; Dibbern et al. 2004, 8). In der Folge wurde IT-Outsourcing salonfähig. Die Zunahme an Neuverträgen im IT-Outsourcing-Markt nach der Bekanntgabe des Kodak-Deals wird auch als Kodak-Effekt bezeichnet (Dibbern et al. 2004, 8).

Prinzipiell lassen sich alle oder nur ausgewählte Aufgabenbereiche der Informationsverarbeitung eines Unternehmens auslagern (Picot/Maier 1992, 41). Das extreme Beispiel Kodak mag suggerieren, dass Unternehmen IT-Outsourcing als eine Form der Radikalkur verstehen und sich von allen oder zumindest von bedeutenden Teilen ihrer informationsverarbeitenden Systeme trennen und zu diesem Zweck mit einem einzelnen Dienstleister oder einem Konsortium von Dienstleistern kooperieren. Ein solcher Ansatz ist jedoch nicht die Regel. Die Angst vor einer zu großen Abhängigkeit vom externen Dienstleister oder vor einem Verlust an Flexibilität in der IT-Unterstützung und an Kontrolle über die IT-Leistungserstellung führt dazu, dass viele

¹⁴ Als das erste große IT-Outsourcing-Projekt wird die Übernahme sämtlicher Datenverarbeitungsdienste des Versicherers Blue Cross of Pennsylvania durch Electronic Data Systems im Jahr 1963 gehandelt (Dibbern et al. 2004, 7). Weitere große IT-Outsourcing-Verträge (EDS und Continental Airlines / First City Bank / Enron) signalisieren eine zunehmende Akzeptanz von Outsourcing als Werkzeug des strategischen IT-Managements (Dibbern et al. 2004, 8).

Outsourcing-Vorhaben punktuell fokussiert werden. Aktuelle Marktzahlen über den Vertragsumfang von Outsourcing-Vorhaben zeigen, dass der Markt immer mehr von kleineren Verträgen dominiert wird (Overby 2014). Unternehmen tendieren eher zu einem Multi-Sourcing-Ansatz, d. h. einer größeren Anzahl kleinerer Verträge mit unterschiedlichen Dienstleistern. Als Reaktion auf diesen Trend und ermöglicht durch die technologische Entwicklung und eine zunehmende Professionalisierung ist das IT-Outsourcing immer kleinteiliger und flexibler geworden. So lassen sich IT-Ressourcen wie Speicherplatz, Rechenleistung, Entwicklungsplattformen oder Applikationen mittels Cloud Computing¹⁵ von einem externen Dienstleister in nahezu beliebig kurzer Zeit bereitstellen, vom Kundenunternehmen für die Dauer des Bedarfs nutzen und wieder freigeben, ohne dass von der Kundenseite Anfangsinvestitionen zum Beispiel in Hardware oder Software geleistet werden müssen.

3.1.1.2 Geschäftsprozess-Outsourcing

Das Outsourcing von IT ist eng mit dem Outsourcing von Geschäftsprozessen verknüpft, denn die Auslagerung eines Geschäftsprozesses erfolgt einschließlich der zu dessen Ausführung benötigten Personal- und IT-Ressourcen (Beimborn 2008, 21). Geschäftsprozess-Outsourcing kann damit als eine Erweiterung des IT-Outsourcings interpretiert werden. Im Gegensatz zum IT-Outsourcing ist das Ziel des Geschäftsprozess-Outsourcings nicht die Bereitstellung ausgewählter IT-Funktionen, sondern die Bereitstellung des Ergebnisses der Ausführung eines Geschäftsprozesses (Beimborn et al. 2012, 83).

Ein Geschäftsprozess kann als ein ereignisgesteuerter Ablauf von Aufgabendurchführungen definiert werden (Ferstl/Sinz 2001, 126), der die Erstellung einer betrieblichen Leistung zum Ziel hat (Bharadwaj et al. 2010, 169). Zu unterscheiden ist zwischen Prozessen, deren Ziel die Verarbeitung physischer Objekte ist, und Prozessen, deren Ziel die Verarbeitung von Informationen beziehungsweise von Daten ist (Mani et al. 2010, 39). Die Auslagerung von physischen Prozessen wird gemeinhin als Auftragsfertigung bezeichnet (Mani et al. 2010, 39). Im Kontext dieser Arbeit bezieht sich der Begriff Geschäftsprozess-Outsourcing jedoch auf die Auslagerung von Informationsverarbeitungsprozessen.

Gegenstand eines Geschäftsprozess-Outsourcings sind vornehmlich IT-intensive Prozesse wie die Personalverwaltung, der Einkauf oder die Zahlungsabwicklung (Beimborn et al. 2012, 83). Die Geschäftsprozesse und die zu ihrer Ausführung benötigte IT sind üblicherweise eng miteinander gekoppelt. Beim IT-Outsourcing stellt diese Kopplung eine besondere Herausforderung für das Management der Austauschbeziehung dar, da auf organisatorischer Ebene eine Trennung zwischen der Geschäftsprozessebene (Aufgabenbereich des Kunden) und der IT-Ebene (Aufgabenbereich des Anbieters) vorgenommen wird. Der Bedarf zur Abstimmung zwischen den Partnern der Austauschbeziehung ist entsprechend hoch. Da beim Geschäftsprozess-Outsourcing der Prozess inklusive der mit diesem assoziierten IT zum Dienstleister verlagert wird, fällt diese organisatorische Trennung weg (Beimborn 2008, 93).

¹⁵ Böhm et al. (2009, 8) definieren Cloud Computing als „[...] ein auf Virtualisierung basierendes IT-Bereitstellungsmodell, bei dem Ressourcen sowohl in Form von Infrastruktur als auch Anwendungen und Daten als verteilter Dienst über das Internet durch einen oder mehrere Leistungserbringer bereitgestellt wird. Diese Dienste sind nach Bedarf flexibel skalierbar und können verbrauchsabhängig abgerechnet werden.“

3.1.2 Differenzierung anhand des Ortes der Leistungserstellung

Die starke Durchdringung betrieblicher Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien und die allgegenwärtige Verfügbarkeit dieser Technologien haben die Erbringung einer informationsintensiven Dienstleistung unabhängig vom physischen Standort des Dienstleisters gemacht. Apte und Karmarkar (2007, 60) formulieren: „While services may still need to be “produced” in response to demand, and while the eventual output may still be intangible, the co-location of customers and providers is no longer a rule. Information and communications technologies have made it feasible to de-integrate services processes, and to deliver services remotely, even when there is a significant degree of interaction between provider and customer.“

Lässt man Sprachbarrieren und andere potentielle kulturelle Hürden unberücksichtigt, sind Kommunikation, Koordination und Kollaboration durch den Einsatz moderner Technologien auch über große Distanzen möglich (Carmel/Abbott 2007, 42 ff.). Durch eine global verteilte, kollaborative Aufgabenerledigung lässt sich mit Hilfe von Zeitzonunterschieden nicht nur eine 24 Stunden Projektarbeit realisieren. Die Möglichkeit des ortsunabhängigen Einsatzes von Arbeitskräften hat den Vorteil, dass sich Lohnkostenunterschiede zwischen dem Standort des Kunden und dem Standort des Dienstleisters ausnutzen lassen. So hat es das Lohngefälle gegenüber dem indischen Arbeitsmarkt für Unternehmen aus den reicheren Industrieländern in der Vergangenheit attraktiv gemacht, indische Outsourcing-Dienstleister insbesondere für Arbeiten wie die Softwareentwicklung zu beauftragen. Über die Zeit hat sich Indien so zu einer der führenden Outsourcing-Destinationen entwickelt.

Durch den unter Umständen hohen Kommunikations- und Koordinationsbedarf zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister kommt es bei der Auslagerung von IT-Funktionen oder Geschäftsprozessen zu „Reibungsverlusten“ (Winkler et al. 2007, 95). Die Distanz zwischen den Partnern kann diese Reibungsverluste erhöhen. Daher ist nicht für jede informationsintensive Leistung, die extern erbracht werden soll, die Beauftragung eines Dienstleisters an einem, relativ zum Kunden gesehenen, weit entfernten geographischen Standort sinnvoll. Dibbern et al. (2008, 334) kritisieren in diesem Zusammenhang, dass in der Literatur häufig davon ausgegangen wird, dass sich jedwede Art von Leistung erfolgreich in ein anderes Land auslagern lässt, solange die richtige Managementmethode für die Steuerung des Dienstleisters angewandt wird. Den Autoren zufolge steht diese Annahme jedoch im Kontrast zu Erkenntnissen, welche die Outsourcing-Forschung in Bezug auf das klassische Auslagern zu einem inländischen Dienstleister gewinnen konnte, die besagen, dass die Wahl des Auslagerungsgegenstandes nicht nur einen maßgeblichen Einfluss auf das Management der Outsourcing-Beziehung, sondern auch auf den Erfolg des Vorhabens hat (Dibbern et al. 2008, 334). Als Beispiel für eine Herausforderung, die sich abhängig vom Standort des Dienstleisters ergeben kann, bietet sich die Zeitzonen-differenz an. Die Art des Auslagerungsobjektes kann eine intensive, kontinuierliche, synchrone Kommunikation (beispielsweise via Telefon oder Video-Chat) zwischen den Outsourcing-Partnern erfordern. Als Beispiel können innovative Softwareentwicklungsprojekte genannt werden, für deren erfolgreiche Durchführung ein regelmäßiger Austausch zwischen den Entwicklern und Softwareingenieuren des Dienstleisters einerseits und den Fachverantwortlichen des Kunden andererseits notwendig sein können. Große Zeitdifferenzen führen zu einer Zunahme des Aufwandes für die interorganisationale Koordination oder schränken diese ein. So können die Zeitfenster für den synchronen Informationsaustausch aufgrund geringer Überlappungen der Arbeitszeiten sehr kurz ausfallen und müssen nötigenfalls durch Überstunden

der Mitarbeiter auf der Seite eines Partners oder durch die Einführung von Schichtarbeit aus-
geweitet werden. Vlaar et al. (2008, 246) folgend hat diese Problematik in der Vergangenheit
dazu geführt, dass ausländische Outsourcing-Dienstleister ihren Kunden ein Portfolio möglicher
Outsourcing-Destinationen von Nah bis Fern anbieten.

Die Betrachtung zeigt, dass die Distanz zwischen dem eine Auslagerung planenden Unterneh-
men und einem potentiellen Dienstleister eine wichtige Rolle für Steuerung und damit für den
Erfolg eines Outsourcing-Projektes spielt. Carmel und Abbott (2007, 44) weisen jedoch darauf
hin, dass die Distanz vor allem als eine Entfernung im geographischen Sinn interpretiert wird.
Für die Charakterisierung der Distanz zwischen dem Outsourcing-Geber und dem Outsourcing-
Nehmer und eine darauf basierende Abschätzung der zu erwartenden Kooperationshemmnisse
ist jedoch auch die oben bereits genannte Zeitzonendifferenz und - ganz besonders - die kultu-
relle Distanz ausschlaggebend. Der Begriff kulturelle Distanz kann definiert werden als „[...]
das Ausmaß, in dem sich die Werte und Normen der Mitglieder zweier sozialer Gruppen (z. B.
Länder) unterscheiden.“ (Winkler et al. 2007, 97) Diese Definition kann um weitere Attribute
einer Kultur wie Rituale, Konventionen, eine gemeinsame Sprache oder Symbole (z. B. Gesten)
erweitert werden.

Kulturelle Differenzen sind eine Hürde für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Rah-
men eines Outsourcing-Projektes (Krishna et al. 2004, 64). So erschweren sprachliche Diffe-
renzen die Kommunikation zwischen den Projekt-Teams auf Kunden- und Dienstleisterseite,
führen leicht zu Missverständnissen, behindern den Wissenstransfer und erhöhen das Risiko für
Fehlspezifikationen der zu erbringenden Dienstleistung (Dibbern et al. 2008). Krishna et al.
(2004, 64) empfehlen daher beispielsweise für Outsourcing-Projekte im Bereich der Software-
entwicklung nur solche Entwicklungsarbeiten auszulagern, die sich „kulturneutral“ spezifizie-
ren lassen. Dazu gehören unter anderem Middleware¹⁶ oder eingebettete Software¹⁷ (Krishna
et al. 2004, 64).

Anhand der Distanz zwischen den Vertragspartnern lassen sich vier Formen des IT- und Ge-
schäftsprozess-Outsourcings unterscheiden: (1) Onsite-Outsourcing, (2) Onshore-Outsourcing,
(3) Nearshore-Outsourcing und (4) Offshore-Outsourcing. Beim *Onsite-Outsourcing* erfolgt
die Leistungserstellung durch den Dienstleister am Standort des Kunden. Der Betriebsübergang
der von der Auslagerung betroffenen Kunden-Ressourcen ist beim Onsite-Outsourcing nicht
zwangsläufig mit einem Eigentumsübergang der Ressourcen zum Dienstleister verbunden. Ein
Beispiel für ein Onsite-Outsourcing ist die Auslagerung der Betriebskantine eines Unterneh-
mens an einen externen Catering-Dienstleister oder die Beauftragung eines Dienstleisters mit
dem Betrieb und der Wartung eines im Unternehmen verbleibenden ERP-Systems.

Im Fall des *Onshore-Outsourcings* befindet sich der Standort des Dienstleisters in relativer ge-
ographischer Nähe zum Kundenunternehmen. Häufig wird mit dem Begriff Onshore-Outsour-
cing die Verlagerung von IT-Funktionen zu einem inländischen Dienstleister bezeichnet. Als
Beispiel kann der Übergang der Lufthansa-Rechenzentren an IBM genannt werden. Der Out-
sourcing-Vertrag sieht vor, dass IBM den Betrieb der Rechenzentren der Lufthansa inklusive

¹⁶ Middleware-Beispiele: WebSphere MQ, WebMethods, BizTalk

¹⁷ Beispiele für eingebettete Software: Steuerungssoftware für Industrieroboter, Software für das Energiemanage-
ment in Elektroautos

von gut 1400 Mitarbeitern über einen Zeitraum von 7 Jahren übernimmt (manager magazin 2014).

Im Gegensatz zum Onshore-Outsourcing wird beim *Nearshore-Outsourcing* ein Dienstleister mit einem Standort in einem Land gewählt, das eine geringe bis mittlere geographische, zeitliche und kulturelle Distanz zum Kunden aufweist. Carmel und Abbott (2007) formulieren: „[...] a country that is nearshore is expected to share linguistic and cultural similarities with the client country.“ Aus der Perspektive westeuropäischer Unternehmen kann die Auslagerung von IT-Funktionen oder Geschäftsprozessen nach Zentral- und Osteuropa in Länder wie Polen, Rumänien, die Türkei oder die Ukraine als Nearshoring bezeichnet werden.

Der Begriff *Offshore-Outsourcing* bezieht sich auf die Auslagerung zu einem Dienstleister mit einem Standort in einem Land, das gegenüber dem Land, von dem aus der Kunde die ausgelagerten Dienstleistungen bezieht, eine hohe geographische, zeitliche und kulturelle Distanz aufweist. Indien stellt als eine beliebte Outsourcing-Destination europäischer Unternehmen ein gutes Beispiel für Offshore-Outsourcing dar.

3.2 Der Fähigkeitsbegriff im Outsourcing¹⁸

Die Betrachtung von IT-Outsourcing aus einer Prozessperspektive verdeutlicht die Komplexität vieler Auslagerungs-Projekte. Fehler, die bei der Konstruktion des Projektes während der Evaluations- und Verhandlungsphase gemacht werden, sind nur schwer zu revidieren und wirken sich negativ auf alle folgenden Projektphasen aus. Genauso kann die Art und Weise, wie der Betriebsübergang durchgeführt wird, zu Komplikationen in der Phase der Leistungserbringung durch den Dienstleister führen oder diese befördern. Als Beispiel lässt sich die Kommunikationsstrategie von Seiten des Kundenunternehmens und seines Dienstleisters beim Betriebsübergang nennen. Von einer Verlagerung von Unternehmensfunktionen zu einem externen Dienstleister sind häufig nicht nur Systeme und Anlagen betroffen, sondern auch die Mitarbeiter im Kundenunternehmen, die für die Wartung und den Betrieb der Systeme verantwortlich zeichnen. Für eine reibungslose Migration der Systeme ist der Dienstleister auf das Wissen und die Erfahrung dieser Mitarbeiter angewiesen. Umstrukturierungen wie die im Rahmen eines Outsourcings können jedoch leicht zu Verunsicherungen bei den betroffenen Mitarbeitern führen und dadurch eine Abwanderung projektrelevanten Wissens zur Folge haben. Die von den Projektverantwortlichen gewählte Kommunikationsstrategie muss also darauf abzielen, Vertrauen aufzubauen und bei den Mitarbeitern eine positive Grundhaltung gegenüber den entstehenden Veränderungen zu erzeugen.

Veränderungen auf der Ebene der Organisationsstrukturen wie beim IT- oder Geschäftsprozess-Outsourcing sind bereits Gegenstand zahlreicher Studien gewesen. Die Studienergebnisse belegen, dass viele Projekte, die strukturelle oder prozessuale Veränderungen einer Organisation zum Ziel haben, fehlschlagen (Devos et al. 2007, 607 f.). Schneider, Brief und Guzzo (1996, 7) führen dies auf den Widerstand der Mitarbeiter zurück:

¹⁸ Die Abschnitte 3.2.1 bis 3.2.4 basieren in Teilen auf den Seiten 56-59 eines bereits veröffentlichten Beitrags des Autors: Hoberg, P.; Krcmar, H. (2013): Vendor Capabilities in ITO Research: A Systematization and Critical Review. In: *Advances in Global Sourcing: Models, Governance and Relationships*. Herausgeber: Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Willcocks, L.P. Springer, Heidelberg 2013.

“Organizations as we know them *are* the people in them; if the people do not change, there is no organizational change. Changes in hierarchy, technology, communication networks, and so forth are effective only to the degree that these structural changes are associated with changes in the psychology of employees.”

Wie ein erfolgreicher Betriebsübergang gewährleistet werden kann, zeigen Cullen et al. (2005, 240) anhand einer Fallstudienanalyse, deren Ergebnis unter anderem eine Reihe unterschiedlicher, miteinander kombinierbarer Kommunikationsansätze ist. Zu diesen gehören: (1) ein kostenloses Beratungsangebot für Mitarbeiter zur Klärung persönlicher und finanzieller Fragen oder von Fragen zu Karriereoptionen, (2) die Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse rund um die Frage, was Gegenstand des Auslagerungsprojektes sein sollte und was nicht, (3) die Einbindung der Mitarbeiter in die Dienstleisterauswahl oder (4) das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Festlegung der Evaluationskriterien, die der Dienstleisterauswahl zugrunde gelegt werden sollen.

Die beispielhafte Illustration der Herausforderungen beim Betriebsübergang zeigt, dass den kommunikativen Fähigkeiten des Kunden und des Dienstleisters in einem Outsourcing-Projekt eine besondere Bedeutung zukommt. Erweitert man den Blick auf den gesamten Lebenszyklus eines Outsourcing-Projektes, wird deutlich, dass für die erfolgreiche Durchführung der einzelnen Projektphasen eine Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten sowohl auf der Seite des Kunden als auch der des Dienstleisters notwendig sind. Aus diesem Grund stellen organisationale Fähigkeiten und ihr Zusammenspiel einen zentralen Untersuchungsgegenstand in der Outsourcing-Forschung dar. In der Literatur besteht jedoch weitgehende Uneinigkeit darüber, was die Eigenschaften sind, die eine Fähigkeit konstituieren (Wu et al. 2010, 722). Diese Uneinigkeit spiegelt sich in einer Vielzahl inkonsistenter und widersprüchlicher Definitionen wider (Zahra et al. 2006, 917).

Die von Wu et al. (2010) und Zahra et al. (2006) geäußerte Kritik wird hier als Anlass für die Entwicklung eines theoretischen Rahmenwerkes genommen, das die relevanten Konzepte, die mit dem Begriff organisationale Fähigkeit in Zusammenhang stehen, systematisiert. Um die komplexen Beziehungen zwischen den Konzepten zu analysieren und zu illustrieren, wird das Rahmenwerk als ein Entity-Relationship-Modell (ERM) realisiert. Das Rahmenwerk spezifiziert die Beziehungen, in denen unterschiedliche Fähigkeiten zueinander stehen können, als Komposition von Fähigkeiten aus anderen Fähigkeiten und in Form der Abhängigkeit zwischen Fähigkeiten. Darüber hinaus werden die grundlegenden Elemente analysiert, aus denen sich eine Fähigkeit zusammensetzt.

3.2.1 Zum Unterschied zwischen Fähigkeiten und Ressourcen

“As every reader knows from experience, it can be hard to get to the bottom of what exactly is being debated. One reason for this lack of clarity is often that different people care about different aspects of the problem.” (Foster et al. 2008, 34) Dieser Satz von Foster et al. trifft insbesondere auf die Ressourcentheorie und die mit dieser verbundenen Konzepte zu. So merken Wade und Hulland (2004, 108) an, dass eine der grundlegenden Herausforderungen, mit der sich Wissenschaftler konfrontiert sehen, welche die Ressourcentheorie in ihrer Forschung einsetzen, ist zu definieren, was unter einer Ressource und einer Fähigkeit verstanden werden soll. Denn es besteht nicht nur eine weitgehende Uneinigkeit hinsichtlich der Frage, welcher Natur

die Beziehung zwischen den beiden Konzepten ist, sondern auch bezüglich der Frage, wie sich neue Fähigkeiten aufbauen oder bestehende Fähigkeiten weiterentwickeln lassen. Beispielsweise werden die hinter den Begriffen Ressource und Fähigkeit stehenden Konzepte von einigen Forschern als diskret aufgefasst (vgl. Amit/Schoemaker 1993; Wu et al. 2010), während andere sie als Aggregate voneinander konzeptualisieren, wobei die organisationalen Fähigkeiten in dieser Konzeptualisierung lediglich eine Teilmenge der betrieblichen Ressourcenbasis darstellen (vgl. Barney/Hesterly 2011; Wade/Hulland 2004). Des Weiteren wird die Diskussion durch einen Wildwuchs an unterschiedlichen Bezeichnungen erschwert (Wade/Hulland 2004, 108). Begriffe wie: Kernkompetenz, Best Practice, Fertigkeit, Ressource, Routine, Fähigkeit oder Asset werden häufig synonym verwendet (Wade/Hulland 2004, 108; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 914), was es Forschern erschwert, sich einen Überblick über den Stand der Forschung im Allgemeinen und den im IT-Outsourcing im Besonderen zu verschaffen.

Aus diesem Grund sollen die für diese Arbeit relevanten Begriffe im Folgenden definiert und die Beziehungen zwischen den dahinter stehenden Konzepten systematisiert werden. Es wird mit einer Aufarbeitung der Literatur zu organisationalen Fähigkeiten begonnen, um die charakteristischen Eigenschaften einer Fähigkeit zu identifizieren.

Amit und Shoemaker (1993, 35) definieren Fähigkeiten als:

“[...] information-based, tangible or intangible processes that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm’s resources”. They “[...] refer to a firm’s capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end.”

Dieser Definition folgend handelt es sich bei einer organisationalen Fähigkeit um einen formalen und/oder informalen Prozess, der betriebliche Ressourcen miteinander kombiniert, um aus diesen einen vorher festgelegten Output zu erzeugen. Ein solcher Prozess zeichnet sich durch eine hohe Informationsintensität aus, ist unternehmensspezifisch und entwickelt sich durch Lerneffekte (Interaktionen zwischen den eingesetzten Ressourcen) über die Zeit weiter.

Arikan und McGahan (2010) präzisieren den Begriff, indem sie mit ihrer Definition die Rolle von Lerneffekten für die Entwicklung von Fähigkeiten betonen. Fähigkeiten bilden sich aus der häufigen Wiederholung von Tätigkeiten heraus und spiegeln sich in den Routinen wider, die sich als Lösungsverfahren für komplexe, wiederkehrende Probleme etabliert haben (Arikan/McGahan 2010, 2). Um dem Problem einer inflationären Verwendung des Begriffs Fähigkeit für jede Form der Routine vorzubeugen, schränken Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, 914) ein, dass sich eine Routine nur dann als Fähigkeit qualifiziert, wenn sie ein im Vergleich zum Wettbewerb überlegenes Lösungsverfahren zur Erreichung eines übergeordneten Ziels darstellt.

Gemäß der obigen Definition werden in dieser Arbeit Fähigkeiten und Ressourcen als eigenständige Konzepte behandelt. In Anlehnung an Wu et al. (2010) und Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007) wird eine Ressource als ein Inputfaktor für die betriebliche Leistungserstellung interpretiert, der sich im Besitz oder zumindest unter der Kontrolle eines Unternehmens befindet. Inputfaktoren können entweder materieller oder immaterieller Natur sein (Wade/Hulland 2004, 109). Eine materielle Ressource kann beispielsweise die IT-Infrastruktur eines Unternehmens (Bsp.: die Logistiksysteme von Walmart), ein strategisch wichtig gelegener Produktionsstandort (Bsp.: die Volkswagen-Werke an der Ostküste Chinas) oder der exklusive Zugang zu

einem Rohstoff oder Vorprodukt (Bsp.: exklusive Versorgung von BMW mit Carbon Fasern durch SGL Carbon) sein. Beispiele für immaterielle Ressourcen können hingegen Softwarepatente (Bsp.: das mobile Bezahlsystem Apple Pay im Mobilbetriebssystem iOS von Apple), eine erfolgreiche Kooperation mit externen Partnern (Bsp.: das Joint Venture A++ der Lufthansa mit United Airlines und Air Canada), eine Innovationen fördernde Unternehmenskultur (Bsp.: die Startup-Mentalität in der Unternehmenskultur von Google) oder das Wissen und die individuellen Fertigkeiten von Mitarbeitern (Bsp.: das Gespür für zeitloses Design von Jonathan Ive, dem Designer des iMac) sein.

Unternehmen können über einen umfangreichen Besitz an betriebswirtschaftlich wertvollen Ressourcen verfügen, die von keinem ihrer Wettbewerber imitier- oder substituierbar sind. Trotzdem riskieren sie von diesen Wettbewerbern aus dem Markt verdrängt zu werden, solange sie nicht auch über die Fähigkeiten verfügen, die notwendig sind, um ihren Ressourcenreichtum sinnvoll einsetzen zu können (Teece et al. 1997, 515). Als Beispiel für eine solche Fähigkeit kann die Verhandlung eines Kooperationsvertrages zwischen zwei oder mehr Unternehmen genannt werden. Argyres und Mayer (2007) folgend ist für die Aushandlung eines Vertragswerkes, das die Interessen der unterschiedlichen Parteien adäquat aufgreift, das Wissen und die Erfahrung verschiedener Personengruppen, wie Rechtsanwälten, Managern und Ingenieuren notwendig. Die Fähigkeit zur Vertragsverhandlung spiegelt sich in dem Grad wider, in dem es den Unternehmen gelingt, die Repräsentanten dieser Gruppen in den Verhandlungsprozess einzubeziehen und ihr Wissen für die Vertragsgestaltung zu nutzen.

Ressourcen können, soweit sie über die Zeit nicht an Wert verlieren, wie eine nicht ausgelastete Produktionsanlage in einem Dornröschenschlaf verharren und ungenutzt bleiben, bis sie irgendwann gebraucht werden (Wu et al. 2010, 724). Sie können wie ein Patent zwischen Unternehmen ausgetauscht werden. Im Gegensatz dazu sind organisationale Fähigkeiten in die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens eingebettet (Makadok 2001, 388). Makadok (2001, 388) merkt entsprechend an, dass sich Fähigkeiten aufgrund ihrer engen Verknüpfung mit dem Unternehmen nicht wie eine Ressource einfach von einem zum anderen Unternehmen transferieren lassen, ohne dabei auch die Strukturen und Prozesse zu übertragen, die die Fähigkeiten konstituieren.

Das Bedingungsverhältnis zwischen den beiden Konzepten wird von einem unbekanntem Verfasser folgendermaßen zusammengefasst:

„It doesn't matter how many resources you have. If you don't know how to use them, it will never be enough.“ (unbekannter Verfasser)

3.2.2 Wie Unternehmen Fähigkeiten entwickeln

Kern des Konzeptes der Fähigkeit ist die organisationale Routine (Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 922). Routinen können als Vorgänge definiert werden, die die Aktivitäten verschiedener maschineller und/oder personeller Aufgabenträger verbinden. Sie bleiben über die Zeit relativ stabil (Zollo/Winter 2002, 340) und haben sich als erfolgreiche Lösung für ein unternehmensspezifisches Problem durchgesetzt (Teece et al. 1997, 520). Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, 915) formulieren: „A set of problem-solving activities is not called a capability unless it has proved to be successful across various situations and organizations are able to reproduce it.“

Das Wissen, das zur Ausführung einer Routine benötigt wird, ist in den Interaktionen zwischen den an der Vorgangsdurchführung beteiligten Aufgabenträgern verankert (Teece et al. 1997, 520). Es handelt sich damit um ein dezentral gespeichertes, kollektives Wissen, das nicht an ein einzelnes Individuum, sondern an eine Gruppe von Individuen gebunden ist (Wu et al. 2010, 724). Dieses Wissen wird über die Zeit aufgebaut, indem Unternehmen lernen, Prozesse auszuführen, d. h. Routinen zu entwickeln, die sich als erfolgreiche Lösungsverfahren erwiesen haben (Argyres 1996, 131). Je stärker die Abläufe und Aktivitäten, die mit einem Prozess verbunden sind, in einem Unternehmen institutionalisiert werden, desto effizienter und effektiver verläuft die Prozessausführung (Kale/Singh 2007, 988).

Routinen und damit auch die sich in diesen widerspiegelnden Fähigkeiten sind ein Produkt organisationaler Lernprozesse, was sich in einer reduzierten Varianz des Prozessergebnisses (gleichbleibend hohe Qualität), einer Standardisierung von Abläufen und einer Reduzierung von Prozessfehlern niederschlägt (Feldman/Pentland 2003, 97). Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht darin, Lernprozesse so zu steuern, dass Fähigkeiten aufgebaut werden, welche die Erreichung der operativen und der strategischen Ziele des Unternehmens ermöglichen.

Das Wissen, das zur Ausführung eines Prozesses benötigt wird, hat sowohl explizite als auch implizite Elemente. Daher basiert, Zollo und Winter (2002, 348) folgend, die erfolgreiche Entwicklung einer Fähigkeit auf drei interdependenten Lernmechanismen: (1) der Akkumulation impliziten Wissens durch das Sammeln von Erfahrungen, (2) der Artikulation des Wissens und (3) der Kodifizierung des Wissens. Da sich die Erfahrungen, die die an der Prozessausführung beteiligten personellen Aufgabenträger sammeln, nur zum Teil explizieren lassen, sind die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens nur schwer durch andere imitierbar (Argyres 1996, 131). Wegen der großen Abhängigkeit vom impliziten Wissen der Mitarbeiter über die Abläufe und Aktivitäten in einem Prozess bezeichnen Dosi et al. (2000, 1) Fähigkeiten als „komplexe und mysteriöse soziale Phänomene“¹⁹. Dieser Bezeichnung liegt die Beobachtung zugrunde, dass es für ein Unternehmen selbst oft schwierig ist, einmal erlangte Fähigkeiten erfolgreich zu replizieren. Daraus folgt, dass ein Unternehmen, welches eine erfolgreiche Lösung für ein bestimmtes Problem gefunden hat, weder verstanden haben muss, wie die Lösung zustande gekommen ist (Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 915), noch muss es sich der Existenz einer Lösung bewusst sein (Wu et al. 2010, 733).

Die Interpretation einer Fähigkeit als komplexes soziales Phänomen bietet eine Erklärung für den hohen, ungeplanten Aufwand, der mit der Entflechtung und der Veräußerung von Unternehmensteilen verbunden ist. Leimeister et al. (2012, 37) nennen als Beispiel Roche Pharma, die die Kosten für die Ausgliederung ihrer Vitaminsparte und die damit zusammenhängende Entflechtung der IT-Infrastruktur um den Faktor 20 unterschätzt haben. Über die Zeit bilden sich in einem Unternehmen informelle Prozesse und Strukturen, als Reaktion auf ungeplant auftretende Herausforderungen. Werden solche verdeckten Organisationsgeflechte vor einer Umstrukturierung nicht durch Dokumentationen expliziert, besteht die Gefahr, sie auseinanderzureißen. Etablierte Lösungsansätze werden dadurch beeinträchtigt und müssen unter Umständen aufwendig repliziert werden.

¹⁹ Übersetzt durch den Autor/Übersetzung des Autors.

3.2.3 Operative und dynamische Fähigkeiten

Die bestehende Forschung unterscheidet zwischen zwei Arten von Fähigkeiten: operationalen Fähigkeiten und dynamischen Fähigkeiten (vgl. Helfat/Peteraf 2003; Teece et al. 1997; Wu et al. 2010). Operationale Fähigkeiten spiegeln den Grad wider, in dem es ein Unternehmen vermag, seine operationalen Ziele, d. h. seine anhand konkreter Kennzahlen messbaren Ziele, zu erreichen. Sie sind darauf ausgerichtet, die optimale Funktionsweise eines Unternehmens in Form der effizienten und effektiven Abwicklung des täglichen Geschäftsbetriebs sicherzustellen (Cepeda/Vera 2007, 427). Helfat und Winter (2011, 1244) formulieren: Operationale Fähigkeiten ermöglichen es einem Unternehmen „[...] to make a living in the present“.

Dynamische Fähigkeiten sind demgegenüber stärker auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet. Sie können als strategische Routinen definiert werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, die eigene Ressourcenbasis und damit gleichzeitig auch die Fähigkeiten, die auf dieser Basis aufbauen, als Reaktion auf sich verändernde Bedingungen in der Unternehmensumwelt anzupassen (Eisenhardt/Martin 2000, 1107). Da operationale Fähigkeiten über die Zeit relativ stabil bleiben und sich über Lernprozesse als Lösungen für ein unternehmensspezifisches Problem entwickeln, sind sie häufig stark spezialisiert und können nicht einfach in einem anderen Kontext eingesetzt werden (Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 926). Insbesondere dann, wenn die Wettbewerbsbedingungen in einem Markt ständigen Veränderungen unterworfen sind, benötigt ein Unternehmen dynamische Fähigkeit, die es ihm erlauben, die zur Verfügung stehende Ressourcenbasis sowie die operationalen Fähigkeiten den sich verändernde Anforderungen anzupassen (Salvato 2009, 402).

3.2.4 Ein analytisches Rahmenwerk

Zur Illustration der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen in Kapitel 3.2 diskutierten Begriffen und Konzepten wird auf den Modellierungsansatz der Entity-Relationship-Modellierung (ERM) zurückgegriffen. Der Ansatz stellt dem Modellierer Abstraktionsmechanismen wie die Aggregation und die Generalisierung zur Verfügung und ermöglicht damit eine einfach lesbare Repräsentation komplexer Beziehungen zwischen den Modellelementen. Es ist daher gut geeignet, die komplexen Abhängigkeiten zwischen den vorgestellten Konzepten des Rahmenwerkes zu beschreiben.

Das Rahmenwerk wird in Abbildung 2 dargestellt und fasst die zentralen Ergebnisse zusammen. Es wird von oben nach unten und von links nach rechts gelesen. Um die Beziehung zwischen zwei oder mehr Konzepten zu beschreiben, wird eine Min-Max-Notation verwendet.

Die Ergebnisse werden in zwei Ebenen gegliedert: Auf der oberen Ebene werden die unterschiedlichen Formen dargestellt, die Fähigkeiten im organisationalen Kontext annehmen können. Unterschiedliche organisationale Fähigkeiten können zu einer Verbundfähigkeit abstrahiert werden. Eine Verbundfähigkeit besteht aus mindestens zwei bis beliebig vielen organisationale Fähigkeiten (2, *). Eine organisationale Fähigkeit kann hingegen Teil einer bis beliebig vieler Verbundfähigkeiten sein (1, *). Eine organisationale Fähigkeit ist entweder eine dynamische Fähigkeit oder eine operationale Fähigkeit. Umgekehrt ist jede operationale und jede dynamische Fähigkeit selbst eine organisationale Fähigkeit. Eine dynamische Fähigkeit dient dazu, mindestens eine bis beliebig viele operationale Fähigkeiten zu adaptieren (1, *). Hingegen ist eine operationale Fähigkeit nicht zwangsläufig einem Anpassungsprozess unterworfen. Zum

Zwecke der Adaption einer operationalen Fähigkeit können jedoch beliebig viele dynamische Fähigkeiten eingesetzt werden (0, *).

Die untere Ebene illustriert die Fundierung einer organisationalen Fähigkeit. Sie zeigt, dass eine Fähigkeit auf einer bis beliebig vielen Routinen basiert (1, *). Umgekehrt muss sich eine Routine jedoch nicht notwendigerweise zur Fähigkeit qualifizieren. Tut sie dies jedoch, kann sie ein konstituierendes Element beliebig vieler organisationaler Fähigkeiten sein (0, *). Routinen können durch eine explizite Prozessbeschreibung kodifiziert werden (0, 1). Jede Prozessbeschreibung dient hingegen der Kodifizierung genau einer Routine (1, 1). Diese setzt sich aus einem betrieblichen Ablauf (1, 1) und zwei oder mehr Aktivitäten zusammen (2, *). Ein betrieblicher Ablauf kann in einer oder mehr Routinen abgebildet sein und verknüpft mindestens zwei bis beliebig viele Aktivitäten (2, *). Zur Durchführung einer Aktivität müssen zwei bis beliebig viele Produktionsfaktoren eingesetzt werden (2, *)²⁰. Ein Produktionsfaktor kann zur Durchführung von null bis beliebig vielen Aktivitäten eingesetzt werden (0, *). Er muss jedoch nicht notwendigerweise die Kriterien zur Qualifizierung als betriebliche Ressource erfüllen (0, 1). Umgekehrt stellt jede Ressource gleichzeitig einen Produktionsfaktor dar (1, 1).

²⁰ Die minimale Anzahl von zwei Produktionsfaktoren erklärt sich dadurch, dass für die Erstellung einer definierten Ausgangsgröße im Rahmen der Durchführung einer Aktivität mindestens eine Eingangsgröße (z. B. ein Werkstück) und ein Akteur (z. B. eine Maschine) notwendig sind.

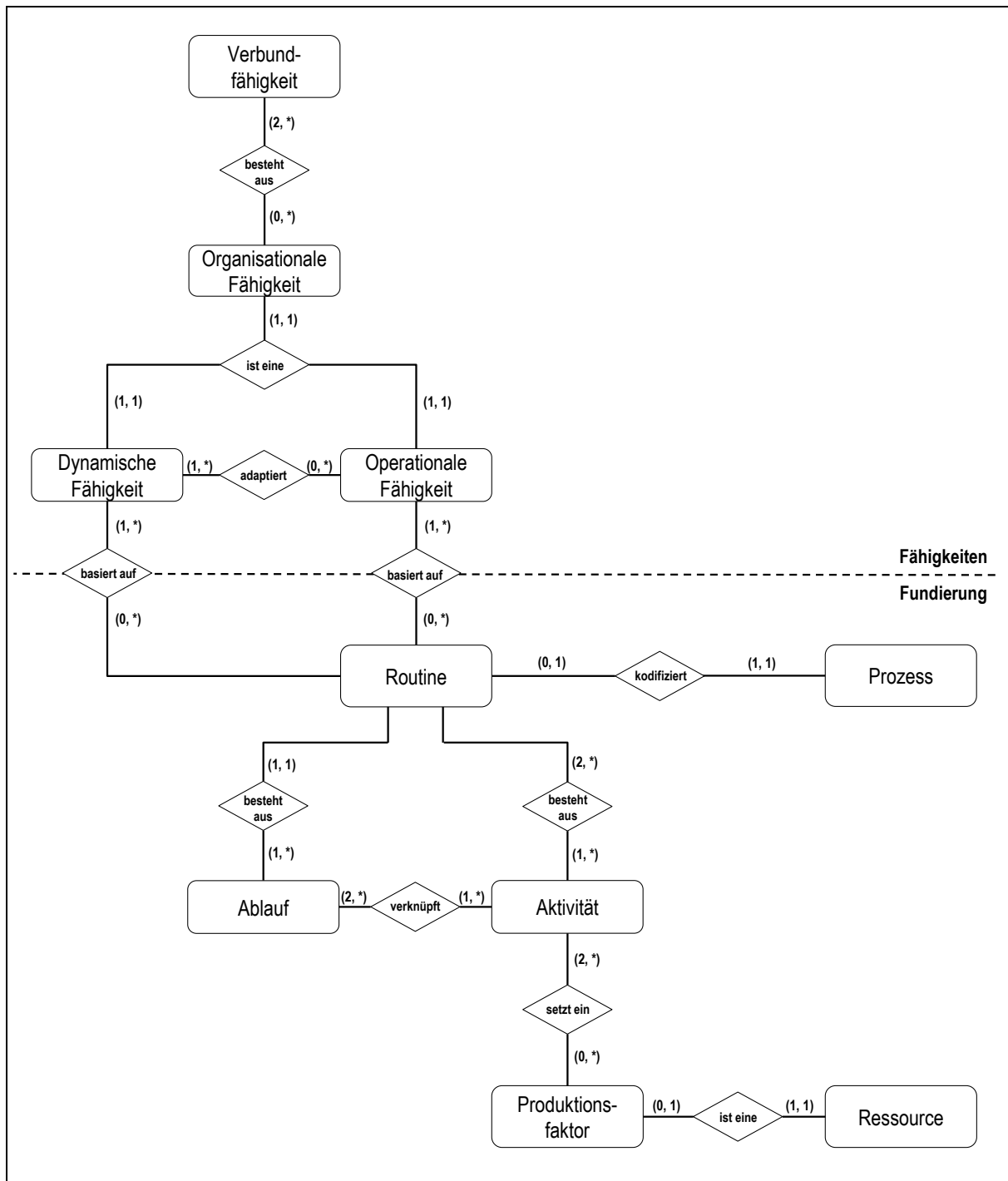


Abbildung 2: Analytisches Rahmenwerk zur Systematisierung des Fähigkeits-Konzeptes (Hoberg/Krcmar 2013, 59)²¹

²¹ Übersetzt durch den Autor

3.3 Die Rolle von Kunde und Dienstleister im Outsourcing²²

Die Literatur zum IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing wird von zwei Denkschulen dominiert. Die eine benutzt die Ressourcentheorie als Referenz. In der Ressourcentheorie wird argumentiert, dass zwischen Unternehmen Unterschiede hinsichtlich der Ausstattung mit Ressourcen und Fähigkeiten bestehen und dass sich aus diesen Unterschieden Rückschlüsse auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ziehen lassen (Helfat/Peteraf 2003, 997). Ressourcen und Fähigkeiten sind immobil, also nur schwer von einem zum anderen Unternehmen zu übertragen. Diese Immobilität führt dazu, dass die Märkte, über die Ressourcen und Fähigkeiten beschafft werden können, unvollständig sind (Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 913). Um das Wettbewerbspotential der eigenen Ressourcenbasis vollständig ausnutzen zu können, sind Unternehmen darauf angewiesen, ihre Ressourcen mit externen, komplementären Ressourcen und Fähigkeiten anderer Unternehmen zu kombinieren (Grant 1991, 131). Outsourcing wird in dieser Denkschule als eine strategische Option verstanden, die es dem Kundenunternehmen ermöglicht, Lücken in der eigenen Ausstattung mit Fähigkeiten und Ressourcen zu schließen. Entsprechend ist die Annahme, dass die Fähigkeiten und Ressourcen, über die der Dienstleister verfügt, den Erfolg eines Outsourcing-Projektes erklären (vgl. Feeny et al. 2005, 42; Levina/Ross 2003, 332).

Der anderen Denkschule dient die Transaktionskostenökonomie als Referenztheorie, um Mechanismen zu untersuchen, die dazu genutzt werden, die mit dem Outsourcing von IT-Funktionen oder Geschäftsprozessen in Zusammenhang stehenden Risiken abzufangen und somit den Erfolg von Outsourcing-Projekten zu erklären. Eine der grundlegenden Annahmen ist, dass sich der Kunde gegenüber der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens durch den Dienstleister absichern muss (vgl. Goo et al. 2009, 126). Eine solche Möglichkeit bieten beispielsweise die in einer Outsourcing-Beziehung allgegenwärtigen Informationsasymmetrien zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister (Beimborn 2008, 46). Daher ist die Wahl effizienter Steuerungsinstrumente kritisch, um Kompatibilität zwischen den Interessen des Kunden und denen des Dienstleisters herzustellen und damit kritisch für den Projekterfolg (vgl. Goo et al. 2009; Gopal/Koka 2012). Vor diesem Hintergrund formulieren Clark et al. (1995, 234): “[...] the truly critical success factors associated with successful outsourcing are those associated with vendor governance.”

Typischerweise sind beide Schulen von einem Agenten-theoretischen Denkgerüst geprägt, das dazu genutzt wird, die Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister zu modellieren. Kunden wird empfohlen, die Fähigkeiten ihres Dienstleisters vor der Vereinbarung eines Outsourcing-Projektes genau zu prüfen (Cullen et al. 2005, 236 f.). Darüber hinaus werden beispielsweise das Erhalten betriebsinternen Wissens über das Auslagerungsobjekt nach dem Outsourcing (Sia et al. 2010, 189 f.) und das Aufteilen der extern zu erbringenden Leistung auf mehrere Dienstleister (Bapna et al. 2010, 786) als Mittel angesehen, die Abhängigkeit des Kunden vom Dienstleister zu reduzieren und opportunistischem Verhalten vorzubeugen. Die Grundüberlegung, die hinter diesen Handlungsempfehlungen steckt, ist, dass der Erfolg eines

²² Dieser Abschnitt basiert in Teilen auf einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Kremer, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business Process Outsourcing Performance (In Begutachtung).

Outsourcing-Projektes von der Bereitschaft des Dienstleisters zu einer kooperativen Verhaltensweise abhängt und dieses Verhalten vom Kunden unter anderem mit Hilfe einer intensiven Due-Diligence-Prüfung, einem kontinuierlichen Monitoring und Leistungsanreizen sichergestellt werden muss (vgl. hierzu auch Kapitel 1).

Die Betrachtung der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Dienstleister aus der Perspektive der Produktlebenszyklustheorie (Abernathy/Utterback 1978; Klepper 1996) wirft jedoch die Frage auf, ob die oben beschriebenen Überlegungen für jedes Segment des IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing-Marktes zutreffend sind. Die optimistische Stimmung, die viele Dienstleister in Bezug auf die Vorteile neu entwickelter Dienstleistungen und deren Geschäftsmodelle verbreiten, wird von Kundenunternehmen leicht als Goldgräberstimmung interpretiert und wirkt deshalb schnell als Nährboden für Unbehagen und Misstrauen. Die mit jungen, aufstrebenden Märkten verbundenen Unsicherheiten vergrößern das Bedürfnis des Kunden nach wirkungsvollen Steuerungsmechanismen.

Demgegenüber steht die Beobachtung, dass viele Segmente des Outsourcing-Marktes inzwischen eine Phase der Reife erreicht haben. Diese Marktsegmente sind durch einen hohen Grad an Standardisierung und Kommodifizierung der angebotenen Dienstleistungen gekennzeichnet (siehe hierzu bspw. Manning 2013, 379; Wu et al. 2013, 788). In ihnen verändert sich der Wettbewerb von einer Differenzierung über Produkt-Designs hin zu einer Differenzierung über Kosten- und Qualitätsvorteile auf der Basis von Prozessinnovationen (vgl. hierzu Abschnitt 2.4). Argyres und Bigelow (2007, 1334) formulieren: „Over time, the rate of product innovation declines, while the rate of process innovation increases.“

Um sich in einem solchen Markt zu behaupten, müssen Dienstleister Fähigkeiten entwickeln, die es ihnen ermöglichen, ihren Kunden qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen effektiv und effizient bereitzustellen. Feldman und Pentland (2003, 97) bezeichnen diese Fähigkeiten als „[...] product of organizational learning [...]“. Fähigkeiten entwickeln sich kumulativ über die Zeit, indem sich der Dienstleister in einem iterativen Entwicklungsprozess schrittweise der Lösung für ein kundenspezifisches Problem nähert. Erlangt der Dienstleister entsprechende Fähigkeiten, ermöglichen ihm diese, seine Leistungen in gleichbleibend hoher Qualität anzubieten (Feldman/Pentland 2003, 97). Eine logische Folge ist, dass Dienstleister, die in reifen Märkten nicht in der Lage sind, den Übergang von der Produktinnovation hin zur Prozessinnovation zu bewältigen, aus dem Markt ausscheiden, was zu einer Konsolidierung des Marktes führt (Klepper 1996, 562). Die im Markt verbleibenden Firmen haben gegenüber neu hinzukommenden Marktakteuren Kosten- und Qualitätsvorteile, wodurch sich die Markteintrittsbarrieren erhöhen.

Der Grad der Konsolidierung kann als ein Hinweis auf eine hohe Reife interpretiert werden. Ein anschauliches Beispiel bietet der deutsche Outsourcing-Markt. Im Jahr 2007 entfielen auf sechs Dienstleister (T-Systems, Siemens IT Solutions and Services, IBM Global Services, Finanz Informatik, Hewlett-Packard Deutschland Services, Computacenter AG & Co.) fast 80% des gesamten Marktumsatzes (Lünendonk 2009). Bis 2011 hat sich der Grad der Marktkonsolidierung noch einmal erhöht. Der Marktanteil der sechs führenden Outsourcing-Anbieter (Siemens IT Solutions and Services wurde von Atos Origin erworben) stieg auf über 86% (Lünendonk 2012).

Ein ähnlich hoher Grad der Marktkonsolidierung ist für das Jahr 2006 (dem Jahr der Erhebung der für diese Arbeit genutzten Umfragedaten) im Markt für IT-Dienstleistungen im Finanz-

dienstleistungssektor zu beobachten gewesen. Zu diesen IT-Dienstleistungen werden unter anderem Geschäftsprozess-Outsourcing-Dienstleistungen gezählt. Daten der Experton Group (2007) folgend hatten die 10 größten Dienstleister im Jahr 2006 einen Anteil von über 75% am gesamten Umsatz der 20 umsatzstärksten Dienstleister.

Den oben dargestellten Zusammenhang zwischen dem Grad der Konsolidierung und der Reife des Marktes bestätigen die Ergebnisse einer Befragung unter den 200 größten Banken Deutschlands durch das E-Finance-Lab in Frankfurt a.M. (Wüllenweber et al. 2006). Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer schätzten die Reife des BPO-Marktes als hoch ein und weniger als ein Zehntel waren der Meinung, dass der Markt keine für sie geeigneten BPO-Dienstleister bereithält (CIO 2006).

Der Argumentation von Williamson (1975) folgend stellt der geringe Umfang der Lieferantenbasis im BPO-Markt für den Finanzdienstleistungssektor eine Bedrohung des Wettbewerbs dar und fördert die Neigung von Dienstleistern zu opportunistischem Verhalten. Ang et al. (2006, 32) formulieren: „In general, opportunistic inclinations by any party in a contractual arrangement pose little risk as long as competitive exchange relations – that is, a large supplier presence – exist.“ Dem kann entgegen gehalten werden, dass in den reifen Segmenten des IT-Outsourcing-Marktes – dieser beinhaltet das in dieser Forschungsarbeit betrachtete Marktsegment für IT-intensive Backoffice-Prozesse (Bsp.: Personalverwaltung, Finanzbuchhaltung) – die Produktinnovation gering ist. Standardisierung und Kommodifizierung der in reifen Märkten angebotenen Dienstleistungen führen zu einer Erhöhung der Markttransparenz. Diese Entwicklung hilft nicht nur den potentiellen Kunden beim Vergleich der unterschiedlichen am Markt verfügbaren Angebote, sondern auch den Bestandskunden, indem Wechselbarrieren zwischen den Angeboten der Dienstleister verringert werden. Relativ zu den im Markt agierenden Dienstleistern gesehen wird die Verhandlungsposition mit zunehmender Marktreife gestärkt. Dies reduziert die Versuchung des Dienstleisters, sich opportunistisch zu verhalten.

Es muss in Frage gestellt werden, ob die verhaltensorientierten Grundannahmen der Transaktionskostenökonomie für die reifen Segmente des IT-Outsourcing-Marktes Bestand haben. Diese Annahme wird durch zwei aktuelle Literatur-Reviews gestützt, die zu dem Ergebnis kommen, dass ca. 50% der Hypothesen, die auf den Annahmen der Transaktionskostenökonomie aufbauen, nicht belegt werden können (Alagheband et al. 2011; Lacity et al. 2011). Aus diesem Grund wählt diese Forschungsarbeit die Ressourcentheorie als Referenztheorie und kombiniert diese mit der Theorie psychologischer Verträge und der Produktlebenszyklustheorie. Die verbreiteten, an der Prinzipal-Agent-Theorie orientierten Annahmen, die Grundlage vieler Forschungsarbeiten sind, werden dagegen abgelehnt.

Aus der hier geführten Argumentation lässt sich ableiten, dass opportunistisches Verhalten des Dienstleisters im Markt für Backoffice-Prozesse zwar nicht auszuschließen ist, jedoch nicht als eine relevante Erklärung für den Misserfolg von BPO-Projekten im Finanzdienstleistungssektor herhalten kann. Wenn die Dienstleister im hier betrachteten Marktsegment motiviert sind, ihre Erfahrung und ihre Fähigkeiten dafür einzusetzen, erfolgreiche Verträge zu entwickeln und effektive Beziehungen aufzubauen, um auf diese Weise ihre Marktreputation auszubauen, und die angebotenen Leistungen eine hohe Reife aufweisen, bleibt die Frage: Welchen Einfluss hat der Kunde auf die erfolgreiche Verhandlung eines Outsourcing-Vertrags, die Etablierung einer effektiven Beziehung zwischen den Vertragspartnern und die Fähigkeit des Dienstleisters, den an ihn ausgelagerten Prozess innovativ weiterzuentwickeln? Dieser Frage soll in den folgenden Kapiteln weiter nachgegangen werden.

4 Forschungsmodelle und Hypothesen

Dieses Kapitel präsentiert die drei auf der Basis der Literatur entwickelten Forschungsmodelle und die dazugehörigen Hypothesen. Das erste Modell stellt den Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten des Kunden und des Dienstleisters und der erfolgreichen Verhandlung eines wohlstrukturierten formalen Vertrages und der erfolgreichen Etablierung einer relationalen Steuerung her (Abschnitt 4.1). Modell zwei erweitert das erste Modell um zwei relationale Prozesse, die als Mediatoren der Beziehung zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen sowie der formalen Steuerung auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite einen tieferen Einblick in das komplexe Steuerungsgefüge in Outsourcing-Projekten bietet. Modell drei veranschaulicht den Moderationseffekt, den die Entscheidung des Kunden zur Individualisierung des Outsourcing-Vertrages auf die Etablierung einer erfolgreichen Outsourcing-Beziehung und den Einfluss der formalen und der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz hat (Abschnitt 4.2). Modell vier diskutiert den Effekt der Vertragsindividualisierung auf die Voraussetzungen, unter denen der Kunde in einem Outsourcing-Projekt in der Lage ist, die Fähigkeit des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses erfolgreich zu nutzen (Abschnitt 4.3). Im Anschluss an die Entwicklung der Forschungsmodelle werden die Kontrollvariablen diskutiert, die modellübergreifend angewendet werden (Abschnitt 4.4).

4.1 Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und erfolgreiche Outsourcing-Beziehungen^{23, 24}

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens sind häufig komplex und eng miteinander verknüpft (Aron et al. 2005). Ihre Komplexität und die Abhängigkeiten, die zwischen den Prozessen bestehen, erschweren es, Prozesse separat voneinander zu analysieren und zu verändern (Mani et al. 2006, 19). Bei einem Geschäftsprozess-Outsourcing ist es für den Kunden und seinen Dienstleister entsprechend schwierig, eine klare Definition und Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu erreichen und Kennzahlen zur Messung der Dienstgüte festzulegen (Mani et al. 2006, 20).

Das nachfolgend vorgestellte Forschungsmodell zeigt den Zusammenhang zwischen der Performanz eines BPO-Projektes und dem Einfluss, den die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die erfolgreiche Verhandlung und Durchführung eines Outsourcing-Vertrages haben. Die Modellentwicklung erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird das allgemein akzeptierte Modell der Beziehung zwischen der formalen und der relationalen Steuerung von Outsourcing-Projekten präsentiert. Anschließend wird das Modell um den Einfluss der vier Faktoren (1) Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, (2) Geschäftsprozesswissen des Kunden, (3) Controlling-Kompetenz des Kunden und (4) Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters auf die Steuerung des Outsourcing-Vorhabens erweitert. Zuletzt wird die relationale Steuerung um die eine Beziehung konstituierenden Prozesse ergänzt. Die beiden relationalen Prozesse Konfliktlösung und Koordination werden als Mediatoren des Einflusses der Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner und der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung eingeführt.

²³ Für drei der in diesem Abschnitt vorgestellten Konstrukte nehmen bereits Wüllenweber et al. (2007, 109 f.) in ihrer, auf diesem Datensatz basierenden Untersuchung, eine positive Beziehung mit der relationalen Steuerung an. Dazu gehören die Konstrukte Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, Konfliktlösung und Koordination. Die Autoren können jedoch lediglich für die Beziehung zwischen der Konfliktlösung und der relationalen Steuerung einen Beleg für einen positiven Zusammenhang finden. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis ist, dass im Modell der Autoren ein direkter Zusammenhang sowohl für die eine erfolgreiche relationale Steuerung konstituierenden Eigenschaften (z.B. das Vertrauen zwischen den Outsourcing-Partnern), als auch für die die Etablierung einer erfolgreichen relationalen Steuerung beeinflussenden Prozesse (z.B. die Kommunikation) ein direkter Zusammenhang mit der relationalen Steuerung angenommen wird. In der vorliegenden Arbeit wird dagegen angenommen, dass sich die relationalen Prozesse bei gleichzeitiger Kontrolle des Effektes der konstituierenden Eigenschaften nur mittelbar – über die Eigenschaften – auf die relationale Steuerung auswirken. Aus diesem Grund sollen die drei genannten Beziehungen in dieser Arbeit in einem zum Modell von Wüllenweber et al. (2007) grundlegend veränderten Modellzusammenhang neu untersucht werden.

²⁴ Die nachfolgenden Abschnitte 4.1.1 und 4.1.2 basieren zu einem großen Teil auf einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business Process Outsourcing Performance (In Begutachtung) sowie auf einem bereits veröffentlichten Beitrag des Autors aus dem Jahr 2013 (Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (2013): Three Antecedent Factors that Shape Successful BPO Contracts. 13. Konferenz der European Academy of Management. Istanbul.)

4.1.1 Formale und relationale Steuerung von Outsourcing-Projekten

Eine erfolgreiche Kooperation ist ohne ein gemeinsames Verständnis der jeweiligen Ziele und Erwartungen der Partner, ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten sowie der gegenseitigen Abhängigkeiten bei der Aufgabendurchführung nicht möglich (Mani et al. 2012, 622). Ein solches gemeinsames Verständnis zu entwickeln, ist für die beteiligten Akteure auf der Kunden- und der Dienstleisterseite jedoch eine große Herausforderung. Im Geschäftsprozess-Outsourcing resultiert diese Herausforderung einerseits daraus, dass Geschäftsprozesse komplex sind, was es aufgrund der kognitiven Grenzen des Menschen schwierig macht, die Anforderungen an ein Outsourcing-Vorhaben hinreichend präzise zu spezifizieren (Mani et al. 2012, 622; Rousseau 1989, 122). Auf der anderen Seite stellt das Verhalten der Partner eine Hürde für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des Kooperationsprojektes dar. Der Grund dafür liegt darin, dass beide Seiten eine eigene, subjektive Interpretation ihrer Verpflichtungen und der Verpflichtungen des Partners vornehmen und gleichzeitig davon ausgehen, dass dies auch die Interpretation des Partners ist (Rousseau/Tijoriwala 1998, 680). Rousseau (1989) spricht in diesem Zusammenhang von einem psychologischen Vertrag, den die Kooperationspartner entwickeln (siehe Kapitel 2.5).

Die Interpretation des psychologischen Vertrages ist abhängig vom Bezugsrahmen eines Vertragspartners (Rousseau 1989, 122), der wiederum maßgeblich vom organisationskulturellen Hintergrund des Partners bestimmt wird (Rousseau 1989, 126). Unter dem Begriff der Kultur wird eine Menge von Werten, Normen und Verhaltensweisen verstanden, die von einer Gruppe von Individuen geteilt wird (Schwartz 2006, 138). Lalèyê (2004, 56) formuliert in Bezug auf nationale Kulturen, dass die „[...] Kultur für eine Gesellschaft das ist, was die Persönlichkeit für das Individuum ist“²⁵. Lalèyê stellt damit auf die Einzigartigkeit einer Kultur ab.

Obwohl Organisationskulturen stark durch die Gesellschaftskultur ihres geographischen Standortes geprägt werden (Smircich 1983, 343), was eine größere kulturelle Homogenität zwischen Organisationen mit einem Standort im selben geographischen Bereich im Vergleich zu Organisationen mit unterschiedlichen Standorten erzeugt, lässt sich dieses Kulturverständnis auch auf Organisationskulturen übertragen. Jede Organisation ist in ihrer Vergangenheit mit denselben oder ähnlichen Problemen konfrontiert worden. Dazu gehören unter anderem der Umgang mit verdienten Mitarbeitern, deren Arbeitsleistung gegen Ende des Berufslebens abnimmt, finanzielle Krisen oder technologische und wettbewerbliche Veränderungen. Jede Organisation hat ihre eigenen, individuellen Lösungen für diese Probleme gefunden und damit eine individuelle Organisationskultur entwickelt. Entsprechend unterschiedlich fällt die Interpretation eines psychologischen Vertrages aus.

Unterschiedliche Interpretationen können leicht zu einer Verletzung des psychologischen Vertrages führen (Rousseau 1989, 131) und der Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister dauerhaften Schaden zufügen (Koh et al. 2004, 364). Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Kompatibilität psychologischer Verträge eine notwendige Bedingung für die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcing-Projektes ist. Rousseau (1989, 131) formuliert: „The more comparable are their psychological contracts, of course, the lower the conflict, the more stable the relationship, and the greater the likelihood that the relationship will continue.“

²⁵ Übersetzung durch den Autor.

Wie in der Einleitung dargestellt, werden in der Outsourcing-Literatur zwei Mechanismen diskutiert, die dem Kunden und dem Dienstleister helfen sollen, ein gemeinsames Verständnis bezüglich ihrer gegenseitigen Verpflichtungen im Kooperationsprojekt zu entwickeln. Das eine ist die Steuerung auf Basis eines formalen Vertrages, das andere die relationale Steuerung über die Beziehung zwischen den Partnern (Beimborn et al. 2009; Goo/Huang 2008; Goo et al. 2009; Gopal/Koka 2012; Hoetker/Mellewigt 2009; Tiwana 2010).

Die Forschung im Bereich der formalen Steuerung von Outsourcing-Projekten zeigt, dass ein gut strukturierter Vertrag eine notwendige Bedingung für den Projekterfolg darstellt (Cullen et al. 2005). Formale Steuerung wird in der vorliegenden Arbeit definiert als die Menge der expliziten, formal-vertraglichen Regelungen, die zwischen den Partnern einer Kooperationsbeziehung geschlossen werden, um die Kontrollherausforderungen, die interorganisationalen Kooperationen zugrunde liegen, handhaben zu können (Ryall/Sampson 2003). Cullen et al. (2005, 237) stellen anhand von Fallstudienresultaten dar, welche Auswirkungen unzureichende formalvertragliche Regelungen beziehungsweise das Fehlen jeglicher formaler Regelungen auf das Verhalten der Projektpartner haben kann. Die Autoren beschreiben den Fall einer Fluggesellschaft, die mit ihrem Outsourcing-Dienstleister keinen formalen Vertrag ausgehandelt hatte. Erst mehrere Jahre nach dem Start des Outsourcing-Projektes wurde festgestellt, dass aufgrund eines fehlenden, vertraglich festgelegten Preismodells die vom Dienstleister bezogenen Leistungen doppelt in Rechnung gestellt worden waren. Rousseau und Tijoriwala (1998, 690) schlagen entsprechend vor, so viele der gegenseitigen Verpflichtungen zu explizieren wie möglich, denn „the more explicit are the terms, well-specified orally or in writing, one might reasonably expect wider agreement among contract parties as to the meaning of the [psychological] contract [...]“.

Der Einsatz des formalen Outsourcing-Vertrages als Steuerungsinstrument unterliegt jedoch Beschränkungen (vgl. Handley/Benton Jr 2012, 59). Diese Beschränkungen resultieren zum einen daraus, dass die Anforderungen, welche die Kooperationspartner an ihre Beziehung stellen, Veränderungen unterworfen sein können. Technologische, politische oder wirtschaftliche Bedingungen in der Unternehmensumwelt befinden sich in einem fortlaufenden Wandel. Dieser Wandel erfordert Anpassungen eines Unternehmens nicht nur auf der operativen Ebene, sondern auch auf der strategischen Ebene. In einer dynamischen Umwelt kann der Vertrag nicht alle Eventualitäten in der Entwicklung des organisationalen und technologischen Kontextes der Vertragspartner abdecken und ist daher notwendigerweise unvollständig (Argyres/Mayer 2007, 1069). In Abhängigkeit von der Dynamik des Umfeldes der Kooperationspartner, sind Anpassungen des formalen Vertrages bereits veraltet, bevor sie in Kraft treten (Tan/Sia 2006, 181).

Zum anderen resultieren die Beschränkungen aus dem Umstand, dass ein großer Teil des Wissens, das für die Aufgabendurchführung im Rahmen der Kooperation und für die Koordination zwischen den Partnern notwendig ist, nicht einfach in Form des Vertrages expliziert und den Partnern zugänglich gemacht werden kann. Ein relevanter Teil des für die Durchführung des Kooperationsprojektes benötigten Wissens ist impliziter Bestandteil der Organisationskulturen, Strukturen und Prozesse der Partner. Der Outsourcing-Vertrag alleine reicht entsprechend weder aus um sicherzustellen, dass der Kunde und der Dienstleister ein gemeinsames Verständnis über die gegenseitigen, mit dem Kooperationsprojekt verbundenen Ziele und Erwartungen entwickeln, noch um das Verhalten des Dienstleisters mit den Erwartungen des Kunden in Einklang zu bringen (Mani et al. 2012).

Aus der vorangegangenen Argumentation folgt, dass ein wohlstrukturierter, rechtlich durchsetzbarer Vertrag eine notwendige (Ertsey 2008, 6), jedoch keine hinreichende Bedingung für den Erfolg eines Outsourcing-Projektes darstellt (Poppo/Zenger 2002, 718 f.). Die Lösung für die Probleme, die durch die eingeschränkten Steuerungsmöglichkeiten des formalen Vertrages entstehen, sieht die Forschung in dessen Ergänzung durch eine relationale Steuerung in Form der sozialen Beziehung zwischen den Outsourcing-Partnern (Goles/Chin 2005, 49; Koh et al. 2004, 358; Klepper 1995, 256).

Granovetter (1985, 490) argumentiert, dass eine geschäftliche Austauschbeziehung in ein Netzwerk aus sozialen Einzelbeziehungen eingebettet ist. Enge soziale Beziehungen führen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der jeweiligen Werte und Normen der Vertragsparteien (vgl. Krishna et al. 2004, 65). Auf diese Weise trägt die Beziehung zwischen den Outsourcing-Partnern dazu bei, die unterschiedlichen organisationskulturellen Bezugsrahmen anzugleichen und eine kompatible Interpretation des psychologischen Vertrages zu entwickeln (Kim et al. 2012, 533).

Geschäftliche Interaktionen bringen soziale Interaktionen mit sich. Das Verhalten des einen gegenüber dem anderen Partner in einer zurückliegenden Interaktion wirkt sich in Form der Erfüllung oder des Bruches des psychologischen Vertrages positiv oder negativ auf das Vertrauen²⁶ in den Partner und dessen Kooperationsbereitschaft aus. Vertrauensvolle soziale Be-

²⁶ Vertrauen ist eine der zentralen Größen, anhand derer die Qualität einer interorganisationalen Beziehung gemessen wird (Lee/Kim 1999, 32; Lee et al. 2008, 146). Zaheer et al. (1998, 143) interpretieren Vertrauen in einer Austauschbeziehung als eine Erwartungshaltung des einen Partners in Bezug auf das Verhalten des anderen Partners. Die Erwartungen an einen Partner müssen nicht zwangsläufig explizit formuliert sein. Sie richten sich auf drei Verhaltensbereiche. Zu diesen gehört erstens die Erwartung, dass der andere Partner die mit seiner Rolle in der Austauschbeziehung implizit oder explizit verknüpften Verpflichtungen erfüllt. Zweitens wird erwartet, dass das Verhalten des anderen Partners vorhersehbar ist. Drittens gehört dazu die Erwartung, dass der andere Partner Situationen, die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten bieten, nicht einseitig zu seinen Gunsten ausnutzt. Zaheer et al. (1998, 143) formulieren: „We [...] define trust as the expectation that an actor (1) can be relied on to fulfill obligations [...], (2) will behave in a predictable manner, and (3) will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present.“

Verschiedene Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass Vertrauen eine wichtige Determinante für den Erfolg eines Outsourcing-Projektes ist (vgl. bspw. Lee/Kim 1999; Mohr/Spekman 1994; Sabherwal 1999). Es kann bis zu einem gewissen Grad als ein Substitut für den formalen Vertrag dienen, indem es den wahrgenommenen Bedarf für explizit formulierte Regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten reduziert (Lee et al. 2008, 82). Auf der anderen Seite kann der formale Vertrag zwar nicht das gegenseitige Vertrauen erzeugen, das für die Initiierung und die dauerhafte Fortführung einer Austauschbeziehung benötigt wird, fungiert funktional gesehen jedoch als ein Substitut für Vertrauen (Granovetter 1985, 489 f.). Er verringert das durch die Vertragspartner wahrgenommene Risiko und reduziert damit den Umfang, in dem Vertrauen für die Initiierung der Austauschbeziehung benötigt wird. Insbesondere in den Anfangsphasen eines Projektes kann der formale Vertrag also den Mangel an initialem Vertrauen ausgleichen, das von potentiellen Kooperationspartnern benötigt würde, um ein gemeinsames Projekt zu initiieren. Da sich Vertrauen erst über die Zeit durch Verhalten aufbauen lässt, das Vertrauenswürdigkeit signalisiert, stellt der Vertrag ein Instrument dar, sich gegenüber negativen Konsequenzen des Verhaltens des Partners abzusichern (Harmon et al. 2014). Vertrauen ist darüber hinaus eine Voraussetzung dafür, dass der Kunde und sein Dienstleister

ziehungen sind eine Voraussetzung für die Bereitschaft der Partner zu einer langfristigen Zusammenarbeit²⁷ (Poppo/Zenger 2002, 713). Vertrauen und die Erwartung einer langfristigen Kooperation fördern eine solidarische – im Gegensatz zu einer egozentrischen – Haltung gegenüber dem Partner, indem die Verfolgung der gemeinsamen Ziele der Austauschbeziehung das Handeln leitet und nicht die eigenen Ziele über die des Partners gestellt werden (Goo et al. 2009, 127). Mit einer solidarischen Haltung geht die Bereitschaft der Partner einher, die eigenen Ziele, Verantwortlichkeiten und Verfahrensweisen als Reaktion auf veränderte Bedingungen im Umfeld der Austauschbeziehung anzupassen (Mani et al. 2010, 46). In der Literatur wird angenommen, dass solche interorganisationalen Austauschbeziehungen erfolgreicher sind, deren soziale Beziehungen durch Attribute wie Vertrauen, Solidarität, die Bereitschaft zu gegenseitigen Anpassungen und einer langfristigen Kooperation gekennzeichnet sind (Goo et al. 2009, 127; Poppo/Zenger 2002, 710; Poppo et al. 2008, 1197).

In der Praxis stellt die formale Steuerung die Basis für die Entwicklung einer erfolgreichen relationalen Steuerung dar (vgl. Goo et al. 2009; Leimeister et al. 2010). Indem die Aufgaben und Erwartungen der Partner durch den formalen Vertrag soweit wie möglich expliziert werden, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit für einen Bruch des psychologischen Vertrages (Kim et al. 2012, 541). Darüber hinaus kann angenommen werden, dass der formale Vertrag ein Signal der Kooperationsbereitschaft aussendet, das eine Voraussetzung für die tatsächliche Kooperation auf der sozialen Beziehungsebene darstellt. Mani et al. (2010, 46) formulieren: „Governance structures [Anm.: der formale Vertrag] promote relational linkages by formally specifying a long-term commitment to exchange and promoting the expectation that firms will behave cooperatively.“

Bei der Verhandlung des formalen Outsourcing-Vertrages zwischen dem Kunden und dem Dienstleister und der Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den beiden Parteien handelt es sich nicht um nebenläufige Prozesse (Leimeister et al. 2010, 10). Leimeister et al. (2010, 10) formulieren: „[...] relationship governance evolves both after, and as a consequence of, the contract“. Diese Auffassung steht im Einklang mit den Forschungsergebnissen von Goo et al. (2009), die zeigen, dass ein gut strukturierter formaler Vertrag einen positiven Effekt auf die Outsourcing-Beziehung hat und genutzt werden kann, beziehungsbildende Prozesse zwischen den Outsourcing-Partnern zu etablieren. Goo et al. bestätigen damit die Forschungsergebnisse von Poppo und Zenger (2002), die belegen, dass formale und relationale Steuerung eher komplementäre Steuerungsmechanismen als Substitute für einander darstellen.

handlungsfähig bleiben, selbst dann, wenn das Outsourcing-Projekt außerhalb des vertraglichen Regelungsreichs verläuft.

²⁷ Die Entscheidung zum Outsourcing eines Geschäftsprozesses oder von Teilen der IT eines Unternehmens ist immer mit einem Risiko behaftet. So besteht beispielweise für den Kunden aufgrund von Informationsasymmetrien und der daraus resultierenden Agentenproblematik (siehe Kapitel 2.3) nicht nur Unsicherheit in Bezug auf die Frage, ob der Dienstleister über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, um das Projekt erfolgreich durchzuführen, sondern auch hinsichtlich der Frage, ob sich der Dienstleister im Sinne des Kunden verhalten wird. Eine solche Entscheidung unter Risiko wird von Söllner et al. (2012, 116) als „Vertrauensentscheidung“ bezeichnet. Umgekehrt kann Vertrauen als die „[...] Bereitschaft, Risiken einzugehen“ (Söllner et al. 2012, 116) definiert werden.

Dieses Modell der Steuerung von Outsourcing-Projekten zeigt Abbildung 3, in dem die relationale Steuerung die Rolle eines partiellen Mediators der Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der BPO-Performanz einnimmt.

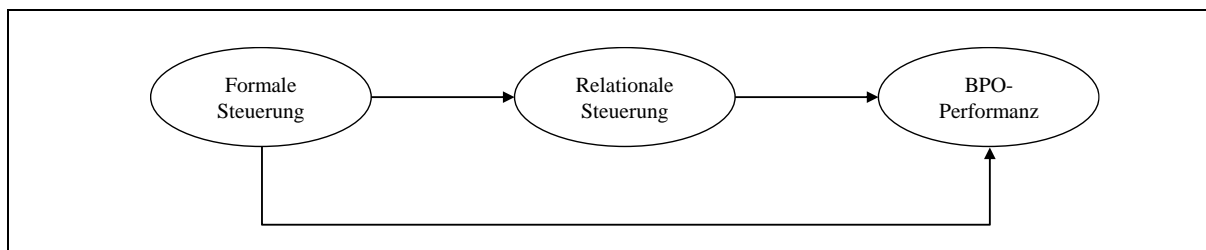


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen formaler Steuerung, relationaler Steuerung und BPO-Performanz (Leimeister et al. 2010, 5)²⁸

4.1.2 Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters

In den Anfängen des IT-Outsourcings wurden verschiedene Vorteile dieser neuen Form der Gestaltung des IT-Portfolios eines Unternehmens untersucht (vgl. Lacity et al. 2010). Zu diesen Vorteilen gehörten Kostenvorteile durch das Ausnutzen von Größeneffekten, die ein externer Dienstleister im Stande war zu realisieren, oder die Fixkostenvariabilisierung, also das Ersetzen von Fixkosten durch variable Kosten. In jüngerer Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass einer der großen Vorteile des Outsourcings im Zugang zum Wissen des Dienstleisters liegt, das der Kunde sich nicht sinnvoll (i.e. effizient) selber aufbauen und über einen längeren Zeitraum pflegen kann (vgl. Lee 2001). Im Folgenden wird dieses Wissen als Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters (PWD) bezeichnet.

Um das Wissen des Dienstleisters im Rahmen eines Outsourcing-Projektes nutzbar machen zu können, werden drei Fähigkeiten benötigt. Die erste ist die Fähigkeit des Kunden zu spezifizieren, was der Gegenstand des Outsourcing-Vorhabens sein soll, und anschließend zu beurteilen, ob der Dienstleister über das Notwendige kunden- und domänenspezifische Wissen verfügt, um den auszulagernden Geschäftsprozess für den Kunden erbringen zu können. Der Kunde benötigt ein umfangreiches Wissen über die eigenen Geschäftsprozesse, um eine qualitativ hochwertige Ausschreibung auszuarbeiten (Kapoor/Adner 2012). Zusätzlich ist dieses Wissen eine Voraussetzung dafür, in einem auf die Ausschreibung folgenden Bieterwettbewerb die eingehenden Angebote vergleichen und bewerten zu können. Diese Fähigkeit basiert auf dem Geschäftsprozesswissen des Kunden (PWK).

Die zweite Fähigkeit ist die des Kunden, Prozesse und Kennzahlen für die Überwachung und Kontrolle des Outsourcing-Projektes zu definieren, sodass es den Partnern möglich ist, einen Soll-Ist-Abgleich zwischen den mit dem Projekt verbundenen Erwartungen und den erzielten Ergebnissen durchzuführen. Auf diese Weise lassen sich zur Projektlaufzeit Korrekturen vornehmen, um das Projekt im Plan zu halten. Diese Fähigkeit basiert auf der Expertise des Kunden im Controlling von Kooperationsprojekten. Im Folgenden wird diese Fähigkeit als die Controlling-Kompetenz des Kunden (CKK) bezeichnet.

²⁸ Übersetzt und angepasst

Die dritte Fähigkeit ist wechselseitig sowohl vom Kunden als auch vom Dienstleister abhängig und kann als eine Verbundfähigkeit betrachtet werden (vgl. Abschnitt 3.2). Sie wird als die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) bezeichnet. Sie wird zum einen benötigt, um im Falle von Abweichungen zwischen einem abgegebenen Angebot und der Ausschreibung in effektive Verhandlungen mit einem potentiellen Dienstleister treten zu können. Zum anderen ist eine hohe, wechselseitige Flexibilität für ein erfolgreiches Management der Beziehung zwischen den Partnern eines Outsourcing-Vorhabens wichtig. Sie hilft dem Kunden und dem Dienstleister in Situationen, die nicht durch den formalen Outsourcing-Vertrag abgedeckt sind, Verhandlungslösungen zu finden.

Ein aufstrebender Zweig der IT-Outsourcing-Forschung befasst sich mit den konstituierenden Eigenschaften eines erfolgreichen Outsourcing-Vertrages (siehe bspw. Goo et al. 2009) und der Entwicklung formalvertraglicher Regelungen über die Zeit eines Outsourcing-Projektes (siehe bspw. Ryall/Sampson 2009). Bisher hat sich jedoch noch kein Forschungsvorhaben im Themenbereich IT-Outsourcing empirisch-quantitativ der Frage nach den Faktoren für die Verhandlung eines erfolgreichen formalen Vertrages genähert oder den Einfluss dieser Faktoren auf die relationale Steuerung zwischen dem Kunden und dem Dienstleister untersucht.

Abbildung 4 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen den vier Fähigkeiten Flexibilität des Kunden, Controlling-Kompetenz des Kunden, Prozesswissen des Kunden und Prozesswissen des Dienstleisters und der Steuerung eines BPO-Projektes. Dieser Zusammenhang wird in den nachfolgenden Kapiteln 4.1.2.1 bis 4.1.2.4 näher erläutert.

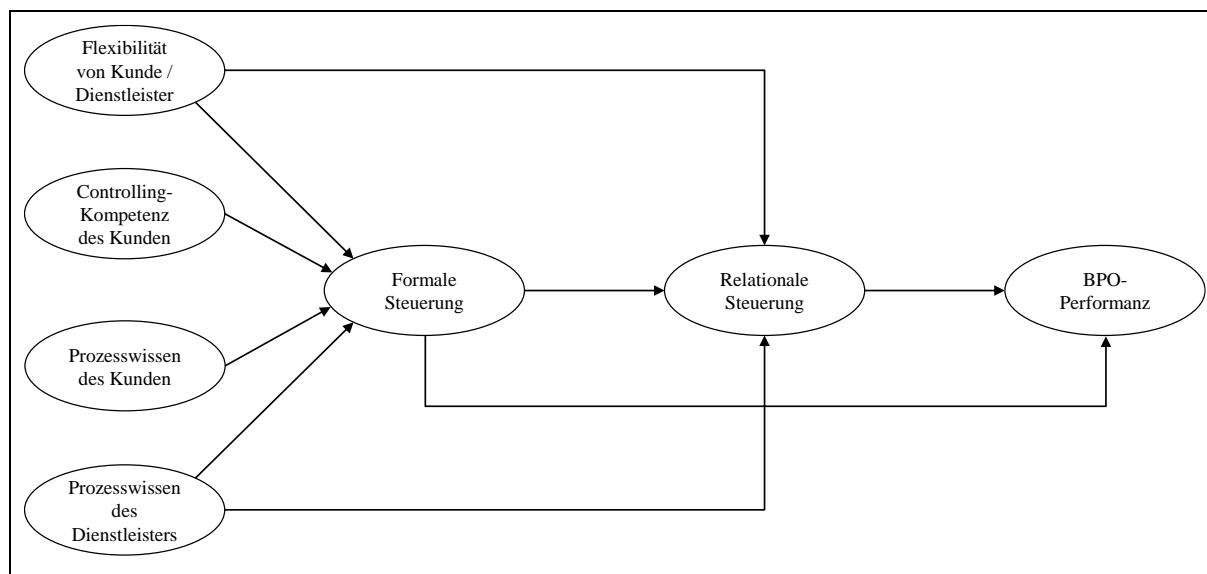


Abbildung 4: Forschungsmodell 1 – Effekt von Kunden- und Anbieterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung

4.1.2.1 Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters

Die Verlagerung von IT-intensiven Geschäftsprozessen zu einem externen Dienstleister beeinflusst die technologischen und die sozialen Strukturen eines Unternehmens. Gemeinsam mit seinem Outsourcing-Dienstleister muss ein Unternehmen den Prozess des Übergangs von der alten zur neuen Struktur bewältigen. Dieser Prozess umfasst nicht nur die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie und eines Zeitplanes für den Transfer von Mitarbeitern, Prozessen und

Applikationen zum Dienstleister, sondern auch das Herauslösen dieser Elemente aus den gewachsenen Strukturen des Unternehmens und die Neuausrichtung der beim Kunden verbleibenden Strukturen und Prozesse (Cullen et al. 2005, 233; Lee 2008, 585). Eine hohe Flexibilität ermöglicht es einem Unternehmen, sich solchen Veränderung in effektiver und effizienter Weise anzupassen (Upton 1994, 73).

Bezug nehmend auf das Konzept der Selbstwirksamkeit (vgl. Ajzen 2002; Bandura 1982, 1986) wird die Flexibilität des Kunden und des Dienstleister (FKD) hier definiert als die *Fähigkeit des Kunden und des Dienstleisters sich neuen Situationen anzupassen, insbesondere in Bezug auf unvorhergesehene Ereignisse, die nicht durch den BPO-Vertrag abgedeckt sind*²⁹. Eine hohe Selbstwirksamkeit fördert das Vertrauen der Partner darauf, auch unvorhersehbare Ereignisse handhaben (Kim/Kankanhalli 2009, 573) und notwendige Veränderungen erfolgreich umsetzen zu können (Cunningham et al. 2002, 378).

Flexibilität kann als eine dynamische Fähigkeit interpretiert werden (vgl. Abschnitt 3.2.3). Aus Sicht des Kunden handelt es sich um eine Fähigkeit, die es ihm ermöglicht, seine internen Prozesse und Routinen als Reaktion auf Veränderungen der Bedingungen in der Unternehmensumwelt einerseits und der Kundenorganisation andererseits anzupassen. Dazu gehört die Fähigkeit, externe Ressourcen und Fähigkeiten zu akquirieren, um diese mit internen Ressourcen und Fähigkeiten zu integrieren (Eisenhardt/Martin 2000, 1107). Auf diese Weise kann dem Kunden eine flexiblere Dekonstruktion und Rekonstruktion des Unternehmens innerhalb eines Wertschöpfungsnetzwerks gelingen (vgl. Abbildung 5).

²⁹ Im Unterschied zu Goles und Chin (2005, 61) wird die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters nicht als eine der Eigenschaften einer guten Beziehung zwischen den Outsourcing-Partnern und damit als Eigenschaft einer erfolgreichen relationalen Steuerung interpretiert. Flexibilität impliziert eine Handlung und hat damit gegenüber passiven Beziehungseigenschaften wie Vertrauen, gegenseitiger Abhängigkeit oder der generellen Bereitschaft sich in die Beziehung einzubringen einen aktiven, prozeduralen Charakter. Diese Interpretation spiegelt sich auch im Messmodell für das Flexibilitäts-Konstrukt wider, das auf die Erfassung der Fähigkeit der Partner zur flexiblen Anpassung ausgerichtet ist.

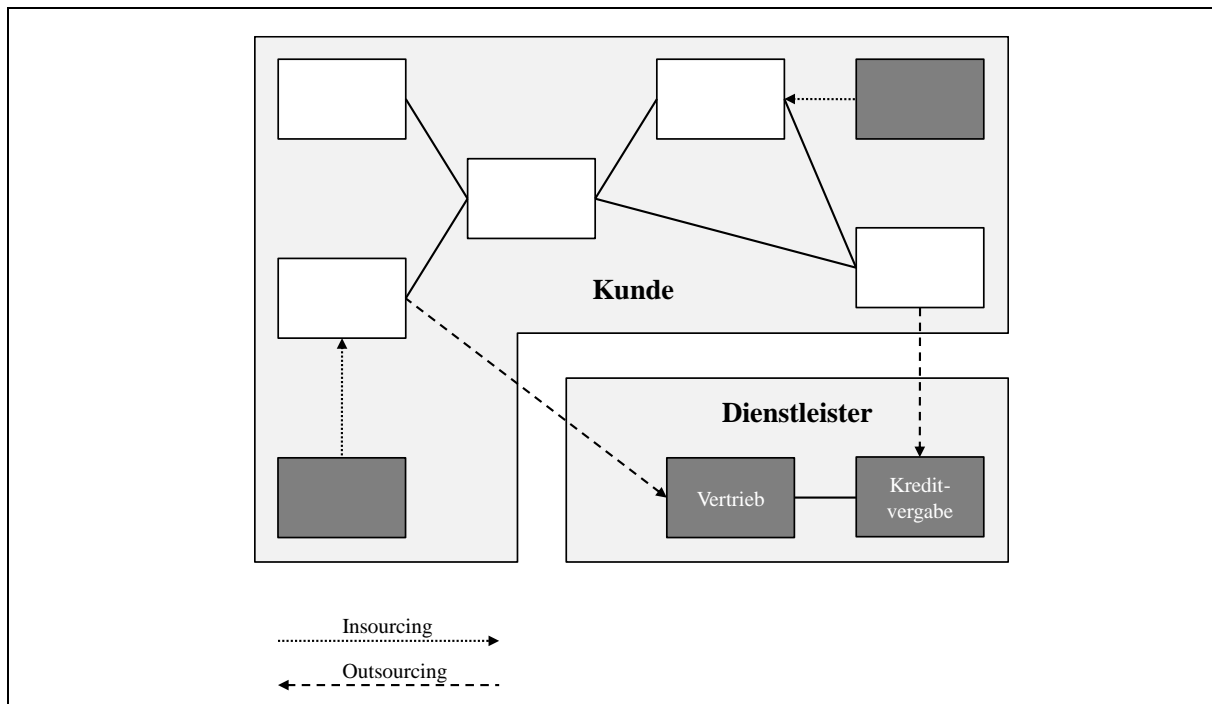


Abbildung 5: Flexibles Insourcing und Outsourcing (in Anlehnung an Cherbakov et al. 2005, 655)

Es wird angenommen, dass Kunden mit einer hohen Flexibilität im Vergleich zu solchen mit einer niedrigen Flexibilität eher dazu in der Lage sind, die im Rahmen des Outsourcing-Vertrages vereinbarten Änderungen auf technischer, personeller und prozessualer Ebene erfolgreich durchzuführen. Eine hohe Flexibilität ermöglicht es dem Kunden, seine im Vertrag spezifizierte Rolle auszufüllen und die damit in Zusammenhang stehenden Verantwortlichkeiten wahrzunehmen. Die Fähigkeit des Kunden, sich flexibel an den Outsourcing-Vertrag anzupassen, reduziert nicht nur das wahrgenommene Risiko, das mit der Umsetzung des Vertrages verbunden wird, sondern reduziert auch den Umsetzungsaufwand. Entsprechend ist davon auszugehen, dass flexiblere Kunden die Eignung des formalen Vertrages als Instrument für die Projektsteuerung positiver bewerten als weniger flexible Kunden.

Folgende Annahme wird getroffen:

Hypothese 1.1: Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Effekt auf die formale Steuerung (FS), wobei „positiver Effekt auf die formale Steuerung“ definiert wird als eine Zunahme der wahrgenommenen Vollständigkeit des BPO-Vertrages in Bezug auf die Spezifikation der Anforderungen und Erwartungen des Kunden.

Der wirtschaftliche und technische Kontext einer Outsourcing-Beziehung ist immer wieder Veränderungen unterworfen, denen sich der Kunde und der Dienstleister anpassen müssen (vgl. Abschnitt 4.1.1). Der formale Vertrag stellt jedoch nur eine Momentaufnahme des Beziehungskontextes dar und kann nicht jede Eventualität abbilden, mit der die Kooperationspartner während der Vertragslaufzeit konfrontiert werden könnten (Lee et al. 2003, 86). Manager haben bei der Verhandlung des Outsourcing-Vertrages zwei Möglichkeiten, die Unsicherheiten, mit de-

nen die Beziehung konfrontiert werden könnte, vertraglich abzubilden: erstens durch einen hohen Detaillierungsgrad des Vertrages, im Bemühen möglichst viele Eventualitäten vertraglich zu erfassen (Poppo/Zenger 2002, 713) und zweitens durch die Definition von Bedingungen, bei deren Eintritt eine Nach- oder Neuverhandlung des Vertrages stattfinden kann (Susarla 2012, 1388). Bei der Detaillierung des Vertrages stoßen die Verhandlungspartner nicht nur an ihre kognitiven Grenzen, sondern sehen sich auch zu einem Kompromiss gezwungen, nämlich dem zwischen der Spezifikation der für die Leistungserbringung notwendigen Verpflichtungen und Verhaltensweisen auf der einen Seite und der Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten der Partner im Rahmen des Vertrages auf der anderen Seite. Die Kosten für die Aushandlung und die spätere Durchsetzung eines solchen Vertrages können jedoch so hoch sein, dass Unternehmen ein Outsourcing gar nicht erst in Erwägung ziehen (Poppo/Zenger 2002, 707). Je detaillierter der Vertrag ist, desto schneller sind einzelne Bestimmungen überholt und bedürfen einer Überarbeitung. Susarla (2012) merkt beispielsweise an, dass dem Kunden bei einer Nachverhandlung des Vertrages neben den Kosten der Verhandlung weitere Anpassungskosten entstehen können. Dazu gehören Verzögerungen von Projekten, Produktivitätseinbußen oder das Risiko eines Betriebsausfalles (Susarla 2012, 1403).

Bezug nehmend auf die Grenzen der Steuerung auf der Basis eines formalen Vertrages argumentiert Heide (1994), dass Flexibilität ein wichtiger Mechanismus ist, um eine Austauschbeziehung langfristig aufrecht zu erhalten. Flexibilität wird benötigt, um eine Beziehung notfalls auch außerhalb der vertraglich vereinbarten Grenzen fortzuführen (Heide 1994, 78). Heide formuliert: “Changes in agreements may be expected, but may not be carried out by means of a formally designed mechanism” (Heide 1994, 77). Zusätzlich zur Aushandlung eines geeigneten BPO-Vertrages wird eine hohe wechselseitige Flexibilität der Partner benötigt, um das Outsourcing-Projekt erfolgreich durchführen zu können. Die Fähigkeit des Kunden und des Dienstleisters sich flexibel anzupassen, dient als Puffer gegen Veränderungen im Umfeld der Outsourcing-Beziehung und trägt damit zu ihrer Stabilität bei (Goo et al. 2009, 127). Denn zeigt sich ein Partner flexibel, stärkt dies auch das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft des anderen Partners.

Folgende Annahme wird getroffen:

Hypothese 1.2: Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Effekt auf die relationale Steuerung (RS), wobei „positiver Effekt auf die relationale Steuerung“ definiert wird als eine Zunahme des Vertrauens zwischen den Partnern und einer Stärkung ihrer Bereitschaft zur Kooperation.

4.1.2.2 Prozesswissen des Kunden

Eine grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitsteilung in modernen Gesellschaften ist, dass Aufgaben an einen externen Aufgabenträger nur dann delegiert werden, wenn beim Delegierenden ein umfassendes Verständnis darüber existiert, was der Gegenstand der Aufgabendurchführung sein soll. Dies trifft insbesondere auf komplexe Auslagerungsprojekte wie das Geschäftsprozess-Outsourcing zu. Um einen Geschäftsprozess auslagern zu können, muss dieser zunächst in seine Teilprozesse zerlegt werden. Anschließend sind die Ressourcen

(z. B. Personen und Anlagen) zu identifizieren, die zur Durchführung der Teilprozesse eingesetzt werden. Als letztes sind die Abhängigkeiten auf der Prozess- und der Ressourcenebene zu identifizieren. Auf der Prozessebene sind das die Input-Output-Beziehungen zwischen dem Prozess, der Gegenstand der Auslagerung sein soll, und denjenigen Prozessen, die organisationsintern beim Kunden erbracht werden. Abhängigkeiten auf der Ressourcenebene bestehen dann, wenn beispielsweise eine Geschäftsanwendung mehr als einen Geschäftsprozess unterstützt. Wird eine solche Ressource zur Unterstützung eines Geschäftsprozesses benötigt, der Gegenstand eines Outsourcings sein soll, muss die Ressource, um Einschränkungen des Geschäftsbetriebs zu vermeiden, entweder auf Seiten des Kunden oder des Dienstleisters repliziert werden.

Ob das Angebot eines Outsourcing-Dienstleisters die Anforderungen seines potentiellen Kunden trifft, wird von der Fähigkeit des Kunden beeinflusst, seine Anforderungen an die Leistungserbringung in einer Ausschreibung hinreichend präzise zu formulieren (Kapoor/Adner 2012, 10). Eine unvollständige oder inkonsistente Spezifikation der Geschäftsprozesse, die Gegenstand des BPO sein sollen, oder das Fehlen eines einheitlichen Begriffssystems können zu Missverständnissen zwischen dem Kunden und dem Dienstleister führen, die möglicherweise erst dann aufgedeckt werden, wenn der Vertrag unterschrieben und das BPO-Projekt angelaufen ist. So merken Lacity und Hirschheim (1993, 82) in Bezug auf das IT-Outsourcing an, dass viele Kunden keinen umfassenden Überblick über die Menge an Leistungen haben, die ausgelagert werden soll. Ein Grund hierfür ist beispielsweise, dass manche Leistungen, die von den auszulagernden Betriebseinheiten übernommen werden, zwar implizit gefordert, jedoch nicht explizit dokumentiert und budgetiert werden:

„[...] users often ask in-house analysts to help them set up their printers, verify spreadsheets, recommend products, and so forth. The analysts usually respond without documenting or charging users for these favors. However, if the customer does not document and measure these services, the vendor will not include them in the baseline.“
(Lacity/Hirschheim 1993, 82)

Darüber hinaus beugt ein tiefgehendes Verständnis der eigenen Situation in Form eines umfangreichen Prozesswissens der Entwicklung einer unrealistischen Erwartungshaltung in Bezug auf ein Outsourcing vor (Bharadwaj/Saxena 2009, 1005). Unrealistische Erwartungen des Kunden in Bezug auf die Vorteile, die vom Outsourcing eines Geschäftsprozesses oder bestimmter IT-Funktionen erwartet werden, sind ein großes Risiko für den Projekterfolg (Willcocks/Lacity 1999, 174; Ranganathan/Balaji 2007, 148; Gewalt/Franke 2005, 2656; Kern et al. 2002, 118; Lacity/Willcocks 2003, 123). Kann der Dienstleister die Erwartungen des Kunden nicht erfüllen, sind Nachverhandlungen wahrscheinlich und eine vorzeitige Beendigung des Projektes möglich. Entsprechend bergen unrealistische Erwartungen ein großes Konfliktpotential. Linder (2004, 57) formuliert: „When miracles fail to materialize, executives' disappointment turns into recriminations, and the relationship slips into adversarial wrangling.“ Tiwana und Keil (2007, 630) zeigen anhand der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Software-Outsourcing Projekten, dass das Wissen über das Auslagerungsobjekt die Fähigkeit des Kunden beeinflusst, das Projekt zu steuern. Verfügt der Kunde über keine verlässlichen Zahlen beispielsweise hinsichtlich der Prozesskosten, der Durchführungshäufigkeit und der Prozessfehler, ist eine realistische Einschätzung dieser Kennzahlen für den Fall einer Auslagerung des Prozesses nicht oder nur eingeschränkt möglich (Bharadwaj/Saxena 2009, 1005). Dies führt leicht zu überzogenen

Erwartungen in Bezug auf das Angebot des Dienstleisters und erschwert die Vertragsverhandlung.

Eine detaillierte und konsistente Spezifikation erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die potentiellen Vertragspartner ein gemeinsames Verständnis über den Gegenstand des Outsourcing-Projektes entwickeln, was zu einem effizienten Ablauf der Vertragsverhandlung beiträgt (Cullen et al. 2005, 236). Eine angemessene Erwartungshaltung ist dagegen die Grundlage für eine objektive Einschätzung des Vertragswertes. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass das Prozesswissen des Kunden (PWK), definiert als das *Wissen des Kunden in Bezug auf die Geschäftsprozesse, die Teil der Ausschreibung sind*, einen positiven Einfluss auf die Qualität der Ausschreibung und damit auf den formalen Outsourcing-Vertrag hat.

Folgende Annahme wird getroffen:

Hypothese 1.3: Das Prozesswissen des Kunden (PWK) hat einen positiven Effekt auf die formale Steuerung (FS).

4.1.2.3 Controlling-Kompetenz des Kunden

Neben der Beschreibung des auszulagernden Geschäftsprozesses sollte der Outsourcing-Vertrag Leistungskennzahlen definieren (z. B. Verfügbarkeit, Durchlaufzeiten, Anzahl der Prozessfehler), anhand derer nachvollzogen werden kann, ob der ausgelagerte Prozess vertragskonform erbracht wird. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch von einer Ergebniskontrolle gesprochen. Bei der Ergebniskontrolle handelt es sich um eine Spezifikation der Zwischen- und Endergebnisse, die durch die Ausführung des auszulagernden Geschäftsprozesses erzielt werden sollen (Tiwana/Keil 2007, 625). Zusätzlich sind geeignete Kontrollprozesse und -strukturen festzulegen, die den Kunden in die Lage versetzen, die Leistungserstellung zu überwachen. Dazu gehören Auditierungs- und Berichtsprozesse, die Festlegung von Zeitpunkten, Zeitintervallen oder Ereignissen, zu denen ein Bericht anzufertigen ist, oder die Methode für den Vergleich (Benchmarking) zwischen den vom Dienstleister erbrachten Leistungen und den vordefinierten Leistungskennzahlen (Chen/Bharadwaj 2009, 487).

Diese Vertragselemente bieten die Möglichkeit, Probleme frühzeitig zu identifizieren. Fitoussi und Gurbaxani (2012) weisen jedoch auf die Schwierigkeit hin, geeignete Leistungskennzahlen zu definieren. Kunden verfolgen mit einem Geschäftsprozess-Outsourcing zumeist mehrere Ziele gleichzeitig, die aus Sicht des Dienstleisters einen Kompromiss notwendig machen (Fitoussi/Gurbaxani 2012, 130 f.). Die Ressourcen, die der Dienstleister für die Auftrags Erfüllung einsetzen kann, sind begrenzt. Ein Ziel wie die Reduzierung der Prozesskosten steht aufgrund der begrenzten Ressourcen des Dienstleisters im Konflikt mit anderen Zielen wie z. B. der Verbesserung der Prozessqualität. Kosten können beispielsweise dadurch reduziert werden, dass die mittlere Zeit, die der Dienstleister zur Ausführung des Prozesses benötigt, verringert wird. Eine solche Verringerung wird, soweit die Größeneffekte, die der Dienstleister gegenüber seinem Kunden ausnutzen kann, nicht ausreichen, um die angestrebte Kostenreduzierung zu erreichen, zu Lasten der Qualitätssicherung gehen. Leistungsanreize für den Dienstleister so zu setzen, dass die möglicherweise divergierenden Outsourcing-Ziele erreicht werden, ist ein Balanceakt für den Kunden (Fitoussi/Gurbaxani 2012, 130). Als Beispiel für dieses Problem kann ein Anreizsystem angeführt werden, bei dem sich die Entlohnung einer Arbeitskraft ausschließlich an der von dieser produzierten Stückzahl orientiert:

„[...] piece-rate systems that exclusively reward measurable output can give rise to the perverse effect of workers reducing or even eliminating effort on hard-to-measure aspects of performance such as quality [...]“.
(Fitoussi/Gurbaxani 2012, 130)

Das angeführte Beispiel gibt einen Hinweis auf eine weitere Herausforderung für den Kunden: die Festlegung geeigneter Leistungskennzahlen. Der Kunde kann die Leistungserstellung beim Dienstleister nicht direkt überprüfen, sondern ist für eine Bewertung der Einhaltung der vereinbarten Vertragsbedingungen primär auf die Interpretation einer Reihe „beobachtbarer Signale“ angewiesen (Fitoussi/Gurbaxani 2012, 132). Während sich Kennzahlen für die Kostenreduzierung verhältnismäßig leicht erstellen und überprüfen lassen, ist die Qualität der vom Dienstleister erbrachten Leistungen nur schwer messbar zu machen, da die verfügbaren Metriken leichter verzerrt werden können (Fitoussi/Gurbaxani 2012, 133). Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Kontrollkompetenz des Kunden einen positiven Effekt auf die Qualität des Outsourcing-Vertrages hat. Die Kompetenz basiert auf der Expertise des Kunden hinsichtlich der Festlegung geeigneter Kontrollmöglichkeiten zur Steuerung des Outsourcing-Projektes.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 1.4: Die Controlling-Kompetenz des Kunden (CKK) hat einen positiven Effekt auf die formale Steuerung (FS).

4.1.2.4 Prozesswissen des Dienstleisters

Um sich auf die Ausschreibung eines Kunden mit einem qualitativ hochwertigen Angebot bewerben zu können, benötigt ein Outsourcing-Dienstleister umfangreiches industrie- und firmenspezifisches Wissen. Das Angebot und der auf dessen Basis entwickelte Outsourcing-Vertrag müssen alle Aspekte des BPO-Projektes möglichst vollständig abdecken. Dazu gehört nicht nur eine Beschreibung der Leistung, die vom Dienstleister erbracht wird, sondern auch ein Konzept für den Betriebsübergang vom Kunden zum Dienstleister. Dieses Konzept legt die betrieblichen Ressourcen (z. B. Personal, IT-Systeme, Gebäude) fest, die vom Dienstleister übernommen werden, genauso wie den Zeitplan und die Methode für den Betriebsübergang vom Ist- zum Soll-Zustand (Lee 2008, 581). Für die Fähigkeit ein solches Angebot zu schreiben, ist das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD), definiert als *Wissen des Dienstleisters über die Geschäftsprozesse, die Gegenstand der Ausschreibung sind*, entscheidend. Der Dienstleister muss über dieses Wissen verfügen, um die individuelle Situation des Kunden mit seinen Zielen, Systemen und Prozessen zu verstehen (Lee 2008). Es bildet die Basis, um dem Kunden ein geeignetes Vertragsangebot unterbreiten zu können.

Mayer und Argyres (2004) berichten, dass sich das Wissen über die Prozesse und Aktivitäten im Kundenunternehmen positiv auf die Vertragsgestaltung auswirkt. Kundenspezifisches Prozesswissen ermöglicht es dem Dienstleister, seinem potentiellen Kunden einen Vertrag zu unterbreiten, der nicht nur den vom Kunden intendierten Gegenstand des Projektes, sondern auch die mit dem Projekt verfolgten Ziele abdeckt.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 2.1: Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die formale Steuerung (FS).

Anhand der Ergebnisse aus zur Outsourcing-Forschung verwandten Forschungsbereichen lässt sich schließen, dass, über die Vertragsverhandlung hinaus, das Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Management der Beziehung zum Kunden ist. Unter dem Schlagwort Business-IT-Alignment wird bereits seit den neunziger Jahren untersucht, wie sich die Zusammenarbeit zwischen fachfremden Unternehmensbereichen wie dem IT-Bereich und dem Geschäftsbereich verbessern lässt (vgl. Rockart et al. 1996; Henderson/Venkatraman 1993; Luftman et al. 1999). Aus der Beziehungsperspektive definiert Alignment einen Zustand, in dem der IT- und der Geschäftsbereich ein Verständnis der Aufgaben, Ziele und Pläne des jeweils anderen Bereichs entwickelt und eine Übereinkunft zur gegenseitigen Unterstützung erzielt haben (Reich/Benbasat 2000, 81). Angestrebt wird eine „[...] Ausrichtung der IT-Entscheidungs- und Aufgabenbereiche sowie der IT-Ziele und IT-Strategie auf die unternehmensweit geltenden Geschäftsziele und -strategien“ (Rudolph 2009, 77). Alignment ist eine der Hauptdeterminanten einer erfolgreichen Unterstützung der Ziele eines Unternehmens durch IT (Bassellier/Benbasat 2004, 674).

Häufig bestehen zwischen Managern aus dem IT-Bereich und Managern aus den Geschäftsbereichen nicht nur Sprachbarrieren aufgrund von Unterschieden im technischen und nicht-technischen Vokabular (Nelson/Coopriider 1996, 412), sondern auch Verständnisbarrieren. Sprachbarrieren und Verständnisbarrieren führen zu Friktionen in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Nelson und Coopriider (1996, 412) illustrieren die Herausforderungen für die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen anhand des Beispiels der Anforderungsspezifikation für ein IT-System: „While line managers may try to conceptualize and describe the business requirements of an information system, their counterparts in IS may attempt to translate without sufficient domain knowledge to accurately interpret the message and, hence, the actual requirements [...]“ Anforderungen, die eine Seite an die Arbeit der anderen Seite formuliert, werden, ohne eine Kenntnis des Kontextes, aus dem sich die Anforderungen ergeben, schnell als unangemessen oder unnützlich wahrgenommen, mit negativen Folgen für das Alignment (Nelson/Coopriider 1996, 412).

Voraussetzung für den Abbau von Sprach- und Verständnisbarrieren ist der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis (Reich/Benbasat 2000, 99). Diese Basis hilft dem IT-Bereich, die Herausforderungen, denen sich die Geschäftsbereiche gegenübersehen, zu verstehen, geeignete technische Lösungskonzepte zu entwerfen und den Geschäftsbereichen die Konzepte anschließend zu vermitteln. Bassellier und Benbasat (2004, 674) formulieren: „[...] the business knowledge of IT professionals plays a key role in the development of closer relationships with business clients by giving IT professionals the language needed to communicate with and understand their clients [...]“.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass, genauso wie in der Forschung zur Steuerung von Outsourcing-Projekten, auch in der Alignment-Forschung das Beziehungsmanagement eine zentrale Rolle spielt. Die Beziehung zwischen dem IT-Bereich und den von diesem unterstützten Geschäftsbereichen wird in der Alignment-Forschung, analog zur Beziehung zwischen den Partnern im Outsourcing, als eine Kunde-Dienstleister-Beziehung interpretiert (Bassellier/Benbasat 2004, 674; Rockart et al. 1996, 48). Die Konzeptualisierung dieser Beziehung weist in den beiden Forschungsbereichen mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede auf

(Beimborn/Blumenberg 2007, 1). Entsprechend kann angenommen werden, dass sich die Erkenntnisse aus dem intraorganisationalen Kontext der Alignment Forschung auf den interorganisationalen Kontext der Outsourcing-Forschung übertragen lassen. Die Annahme wird durch Henderson (1990, 11) gestützt, der zeigt, dass eine gemeinsame Wissensbasis in beiden Kontexten ein Schlüssel zu einer erfolgreichen Partnerschaft darstellt.

Konflikte sind in interorganisationalen Beziehungen unvermeidbar (Dwyer et al. 1987, 24). Entsprechend wird davon ausgegangen, dass sich das Wissen des Dienstleisters über die auszulagernden Kundenprozesse positiv auf die Beziehung zum Kunden auswirkt.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 2.2: Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung (RS).

4.1.3 Relationale Prozesse

Um eine effektive relationale Steuerung zu ermöglichen, müssen die sozialen Beziehungen zwischen den Projektteams auf der Seite des Kunden und der des Dienstleisters immer wieder erneuert und gepflegt werden, selbst dann wenn bereits eine erfolgreiche Beziehungshistorie zwischen den Mitgliedern der Teams existiert. Die relationale Steuerung basiert auf weichen Faktoren wie Vertrauen, wechselseitiger Leistungsbereitschaft und Solidarität. Wie in Abschnitt 4.1.1 mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit sozialer Interaktionen angedeutet wurde, werden diese weichen Faktoren im Verlauf einer interorganisationalen Austauschbeziehung durch beziehungsbildende Prozesse etabliert. Sie können den Aufbau einer erfolgreichen relationalen Projektsteuerung unterstützen (vgl. Goles/Chin 2005). Sie bestimmen zum einen, wie erfolgreich Konflikte zwischen den Partnern gelöst werden (Ring/Van de Ven 1994, 91), zum anderen bestimmen sie den Informationsaustausch zwischen den Partnern und damit den Umfang, in dem ein gemeinsames Projektverständnis entwickelt werden kann (Mani et al. 2010, 44).

Die Betrachtung der beziehungsbildenden Prozesse in einem Outsourcing-Projekt ermöglicht einen tieferen Einblick in die Art und Weise, wie sich der formale Vertrag und die Fähigkeiten des Kunden und des Dienstleisters auf die Entwicklung einer erfolgreichen relationalen Steuerung und damit auf den Projekterfolg auswirken. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden zwei Gruppen von Prozessen betrachtet, die in der Outsourcing-Literatur als zentral für die Entwicklung einer erfolgreichen relationalen Steuerung angesehen werden, welche sich durch eine hohe Kooperationsbereitschaft und eine vertrauensvolle Beziehung der Partner auszeichnet.

Die erste Gruppe umfasst Prozesse, die vom Kunden und seinem Dienstleister zur Lösung von Konflikten etabliert werden (vgl. Dwyer et al. 1987, 24; Goo et al. 2009, 125; Mohr/Spekman 1994, 139). Zur zweiten Gruppe gehören Koordinationsprozesse, die für das erfolgreiche Management organisationsübergreifender, interdependenter Aktivitäten notwendig sind (vgl. Mohr/Spekman 1994, 138; Pfeffer/Salancik 1978, 45).

Das in Abbildung 6 präsentierte Forschungsmodell stellt eine Erweiterung des Modells aus Abbildung 4 dar. Die vom Kunden und vom Dienstleister etablierten Prozesse zur Konfliktlösung und Koordination sind als Mediatoren der Beziehung zwischen der formalen Steuerung, der Flexibilität, der Controlling-Kompetenz des Kunden und dem Prozesswissen des Dienstleisters

auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite modelliert. Im ersten Schritt soll untersucht werden, inwieweit die beziehungsbildenden Prozesse den Effekt der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung vermitteln. Anschließend werden die indirekten Effekte der Flexibilität der Vertragspartner und des Prozesswissens des Dienstleisters auf das Vertrauen und die Leistungsbereitschaft untersucht. Ein hohes Maß an Vertrauen und Leistungsbereitschaft stellt eine Voraussetzung für eine effektive relationale Steuerung dar (Goo et al. 2009, 126).

Der Effekt, den die vier unabhängigen Variablen auf den Konfliktlösungsprozess haben, wird in Anlehnung an Wüllenweber et al. (2008a) durch den Koordinationsprozess³⁰ kontrolliert. In ihrer Untersuchung der Rolle der Prozessstandardisierung für den BPO-Erfolg zeigen Wüllenweber et al. (2008a, 217) für den vorliegenden Datensatz, dass die Koordination zwischen den Projektpartnern einen positiven, signifikanten Einfluss auf die Konfliktlösung im Projekt hat.

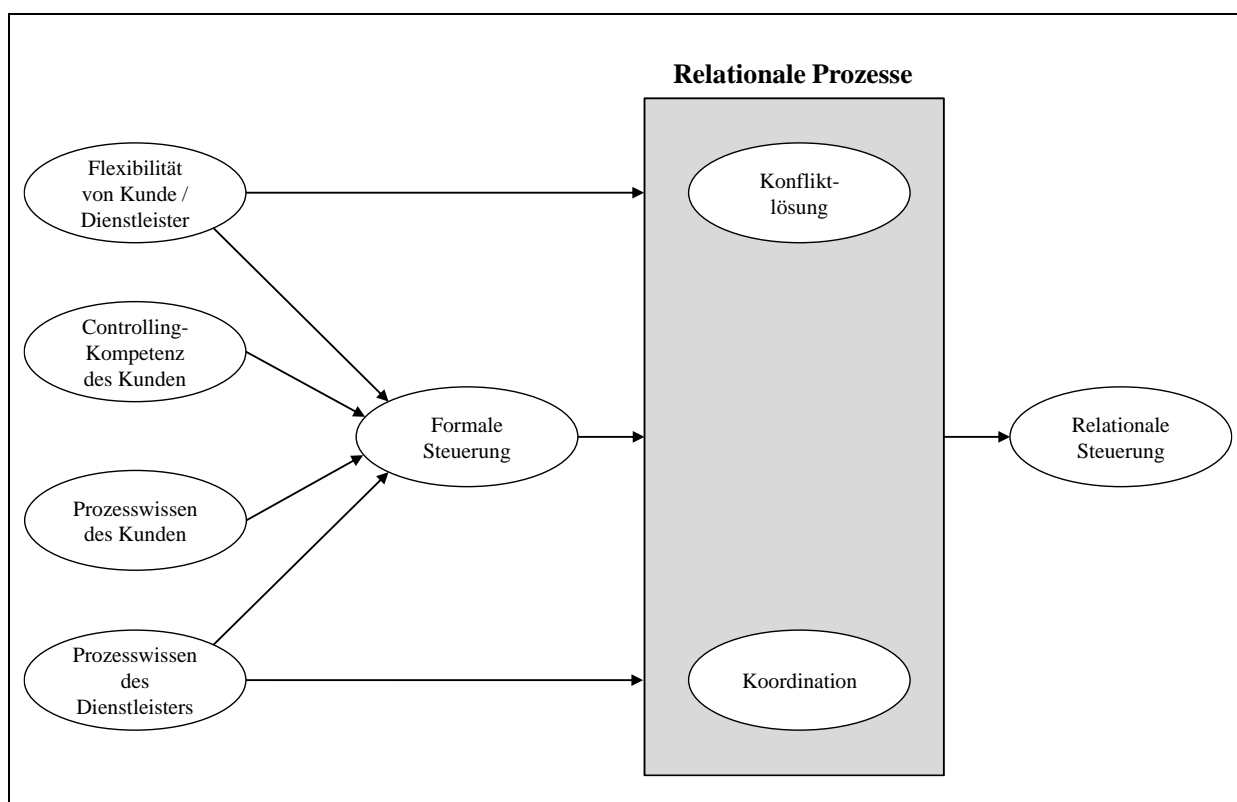


Abbildung 6: Forschungsmodell 2 – Effekt von Kundenfähigkeiten, Anbieterfähigkeiten und formaler Steuerung auf die relationale Steuerung

4.1.3.1 Konfliktlösung

Jedes Outsourcing-Projekt ist konfliktbehaftet, unabhängig davon, wie gut strukturiert der formale Vertrag ist, auf dessen Basis das Projekt durchgeführt wird (Linder 2004, 57). So zeigen

³⁰ Wüllenweber et al. (2008a) wählen für den hier als Koordinationsprozess bezeichneten relationalen Prozess die Bezeichnung Kommunikation. Zur Begründung für die hier erfolgte Wahl der Prozessbezeichnung siehe Abschnitt 4.1.3.2.

Bensaou und Venkatraman (1995, 1483) in ihrer Untersuchung von Outsourcing-Beziehungen in der Automobilindustrie, dass auch in einer partnerschaftlich ausgerichteten Kooperation Konflikte alltäglich sind. Kaufmann und Stern (1988, 534 f.) unterscheiden zwischen einem Konflikt und dessen Eskalation hin zu einer, möglicherweise, gerichtlichen Auseinandersetzung. Diese Unterscheidung ist insofern wichtig, als eine gerichtliche Auseinandersetzung häufig nachhaltige Konsequenzen für den weiteren Verlauf der Beziehung, i.e. die Kooperationsbereitschaft der Partner, hat. Konfliktlösungsprozesse dienen also dazu, auftretende Konflikte schnell und zu beiderseitiger Zufriedenheit zu lösen, bevor diese zu einer kostspieligen gerichtlichen Auseinandersetzung führen und zu einer Gefahr für die Fortführung der Austauschbeziehung werden.

In Anlehnung an Robey et al. (1993, 125) wird ein Konflikt³¹ als eine Meinungsverschiedenheit zwischen dem Kunden und seinem Outsourcing-Dienstleister definiert, die auf Inkompatibilitäten in den Zielen, Erwartungen oder Anforderungen der Partner zurückzuführen sind. Die Lösung eines Konfliktes erfolgt durch einen Konsens (Robey et al. 1993, 125 f.). Damit wird auf den kollaborativen Aspekt der Konfliktlösung im Geschäftsprozess-Outsourcing Bezug genommen. Bei der Konfliktlösung geht es um die Wiederherstellung beiderseitigen Einvernehmens (Robey et al. 1993, 125 f.). Der Konfliktlösungsprozess wird hier als ein *kollaborativer Prozess definiert, bei dem der Ausgleich gegensätzlicher Interessen im Sinne einer Partnerschaft angestrebt wird.*

Konfliktgründe können Differenzen zwischen den Partnern beispielsweise in Bezug auf die Leistungsabrechnung oder Design- und Qualitätsanforderungen sein (Bensaou/Venkatraman 1995, 1483). Stabile, erfolgreiche Kooperationsbeziehungen zeichnen sich durch eine kollaborative Lösung von Konflikten aus (Bensaou/Venkatraman 1995, 1483). Goo et al. (2009, 135) zeigen, dass der Umfang, in dem die Partner in einer Outsourcing-Beziehung zur Konsensbildung bei auftretenden Konflikten in der Lage sind, einen positiven Effekt auf das Vertrauen zwischen den Partnern hat. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Konfliktlösungsprozesse eine wichtige Determinante der relationalen Steuerung in einem Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekt sind.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 3: Die Konfliktlösung (KL) zwischen dem Kunden und dem Dienstleister hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung (RS).³²

³¹ Es kann zwischen manifesten und latenten Konflikten unterschieden werden (Robey et al. 1993, 125). Während ein manifester oder offener Konflikt intersubjektiv wahrnehmbar ist, handelt es sich bei einem latenten Konflikt um einen „verborgenen Konflikt“, der noch nicht zum Ausdruck gebracht, also nicht offenbar ist (Meyer 2011, 29). Da nur manifeste Konflikte einer Konfliktlösung in dem in dieser Arbeit verstandenen Sinn zugänglich sind, werden latente Konflikte im Folgenden nicht untersucht.

³² Im Gegensatz zu Wüllenweber et al. (2009, 215) wird kein direkter Zusammenhang zwischen der Konfliktlösung und der BPO-Performanz hergestellt. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Erfolgsbeitrag der Konfliktlösung – als einem beziehungsbildenden Prozess – primär indirekter Natur ist und durch den Effekt der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz vermittelt wird.

Ein zentraler Bestandteil eines Outsourcing-Vertrages ist die Definition von Kontrollmechanismen (Leistungskennzahlen und Kontrollprozesse), anhand derer während der Vertragslaufzeit überprüft werden soll, ob der Kunde und der Dienstleister ihren jeweiligen vertraglichen Verpflichtungen nachkommen. Mit Hilfe dieser Kontrollprozesse lassen sich Konflikte zwar identifizieren, jedoch nicht lösen (Chen/Bharadwaj 2009, 487). Neben Kontrollmechanismen enthalten Outsourcing-Verträge deshalb häufig Regelungen, die das Vorgehen im Konfliktfall spezifizieren (Chen/Bharadwaj 2009, 487). Dazu gehört die Festlegung von Eskalationsstufen, die im Streitfall durchlaufen werden (Ang/Beath 1993, 342). In Anlehnung an die von Ang und Beath (1993, 342) beispielhaft angeführten Eskalationsstufen, kann ein solches Vorgehen vorsehen, dass bei Unstimmigkeiten zwischen den Vertragspartnern zunächst eine Lösung auf der Projektmanagementebene gesucht wird. Kann keine Lösung gefunden werden, könnte der Konflikt an die Geschäftsleitung des Kunden und die des Dienstleisters eskaliert werden. Als nächster Schritt bietet sich das Einschalten einer Schiedsperson an, um eine gerichtliche Auseinandersetzung als die letzte zu ergreifende Maßnahme zu verhindern. Die Festlegung von Eskalationsstufen fördert die Konsensbildung zwischen den Partnern, indem zunächst versucht werden soll, eine Schlichtung auf informellem Wege herbeizuführen (Ang/Beath 1993, 342). Der informelle Weg bietet Raum zur Aushandlung einer konstruktiven Lösung durch gegenseitige Überzeugungsarbeit, die mit Blick auf das Ziel, eine nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit zu ermöglichen, erfolgsversprechender ist als das Erzwingen einer Lösung beispielsweise durch das Ausnutzen von Machtungleichgewichten (Mohr/Spekman 1994, 139).

Die Definition eines Vorgehens zur Lösung von Konflikten stellt eine wichtige Basis für die erfolgreiche Institutionalisierung von Konfliktlösungsprozessen dar (Chen/Bharadwaj 2009, 487). Lumineau und Malhotra (2011, 546) zeigen in ihrer Untersuchung von Streitfällen in interorganisationalen Austauschbeziehungen, dass ein detaillierter, gut strukturierter Vertrag eine konsensorientierte Konfliktlösung fördert. Eine mögliche Interpretation ist, dass die Aushandlung eines detaillierten, formalen Vertrages das Problembewusstsein der Partner in Bezug auf mögliche Konfliktsituationen schärft und dadurch der einvernehmlichen Konfliktlösung eine höhere Relevanz beigemessen wird (Lumineau/Malhotra 2011, 548). Darüber hinaus wirkt ein gut strukturierter Vertrag durch die Spezifikation von Eskalationsstufen und Schlichtungsprozeduren der Gefahr entgegen, dass Konfliktlösungsprozesse als willkürlich wahrgenommen werden (Poppo/Zhou 2013, 5). Der Vertrag trägt also zu einer höheren Akzeptanz des Schlichtungsergebnisses bei und fördert damit indirekt den Konsens und das Vertrauen der Partner untereinander.

Folgende Hypothesen werden formuliert:

Hypothese 3.1a: Die formale Steuerung (FS) hat einen positiven Einfluss auf die Konfliktlösung (KL).

Hypothese 3.1b: Die Konfliktlösung (KL) ist ein Mediator des Effektes der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS).

Linder (2004, 57 f.) merkt an, dass Outsourcing-Projekte im Konfliktfall oft von einem Lagerdenken der Vertragsparteien beeinträchtigt werden. Im Sinne eines „wir gegen die“ wird die eigene Position nötigenfalls unter Zuhilfenahme des formalen Vertrages verteidigt (Linder 2004, 57). Die Festlegung einer gemeinsamen Konfliktlösungsstrategie kann lediglich dafür

sorgen, dass die für die Erzielung einer schnellen und erfolgreichen Einigung notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen existieren. Ob im Verlauf der informellen Verhandlung eines Streitfalls jedoch eine Lösung gefunden werden kann, ist vor dem Hintergrund des Argumentes eines hohen Grades an Kommodifizierung im BPO-Markt von den individuellen Voraussetzungen abhängig, die der Kunde und der Dienstleister in die Austauschbeziehung einbringen. Zu diesen Voraussetzungen gehört die Flexibilität der Vertragspartner.

Eine erfolgreiche Konfliktlösung zeichnet sich Linder (2004, 58) folgend beispielsweise dadurch aus, dass sich der Kunde für eine kreative Konfliktlösung öffnet. Kreative Konfliktlösung bezeichnet den Grad der Offenheit, mit dem der Kunde alternativen Lösungsoptionen gegenübersteht. Diese Optionen bestimmen den Verhandlungsspielraum, über den der Kunde im Streitfall verfügen kann. Je größer der Verhandlungsspielraum, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Vertragsparteien einen gemeinschaftlichen Lösungsansatz verfolgen und eine Lösung finden, die auf wechselseitige Zustimmung stößt.

Die Anzahl der möglichen Lösungsoptionen und damit auch der Verhandlungsspielraum sind abhängig von der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters. Flexiblere Kunden sind gegenüber weniger flexiblen Kunden eher dazu in der Lage, mögliche technische und prozessuale Veränderungen, die im Zusammenhang mit einer Lösung stehen, umzusetzen. Dementsprechend bietet eine hohe Flexibilität dem Dienstleister die Möglichkeit, dem Kunden und seinen Anforderungen durch eine flexible Ressourcenkonfiguration entgegenzukommen. Man kann also davon ausgehen, dass Kunden und Dienstleister, die zu flexiblen Anpassungen in der Lage sind, die Partnerschaft als Referenzpunkt in Verhandlungen ansehen und daher eher eine informelle, konstruktive Konfliktlösung anstreben. Im Gegensatz dazu werden wenig flexible Partner in Verhandlungen eher dazu tendieren, den Vertrag als Referenzpunkt zu wählen und damit den Verhandlungsspielraum einschränken. Partner mit einer hohen Flexibilität untersuchen gemeinsam alle sich anbietenden Lösungsoptionen, tragen damit zu einer erfolgreichen Konfliktlösung bei und stärken indirekt ihre Beziehung.

Folgende Hypothesen werden formuliert:

Hypothese 3.2a: Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die Konfliktlösung (KL).

Hypothese 3.2b: Die Konfliktlösung (KL) ist ein Mediator des Effektes der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) auf die relationale Steuerung (RS).

4.1.3.2 Koordination

Jede Form arbeitsteiliger Zusammenarbeit ist auf irgendeine Form der Koordination angewiesen (Van De Ven et al. 1976, 322). Ohne Koordination sind eine Spezialisierung von Aufgaben und die damit zusammenhängende Verteilung von Verantwortlichkeiten, die Grundlagen der Leistungserbringung in modernen Gesellschaften, nicht möglich. Der Begriff der Arbeitsteilung bezieht sich auf die Zerlegung einer Aufgabe in ihre Teilaufgaben. Die Durchführung einer Aufgabe wird als Vorgang bezeichnet und erfolgt unter einem definierten Zielsystem

(Ferstl/Sinz 2001, 90 f.). Durch ihre Zerlegung entstehen Abhängigkeiten zwischen den Teilaufgaben, die sich aus einer ablauforientierten Perspektive in Form eines Vorgangsnetzes beschreiben lassen (Ferstl/Sinz 2001, 42). Zur Durchführung der Vorgänge in einem Vorgangsnetz können unterschiedliche Aufgabenträger (z. B. eine Person, eine Maschine, eine Abteilung) eingesetzt werden. Abhängigkeiten zwischen den Aufgabendurchführungen eines Vorgangsnetzes werden mit Hilfe des Austausches von Nachrichten zwischen den Aufgabenträgern geregelt. Die Regelung von Abhängigkeiten wird von Malone und Crowston (1994, 90) als Koordination bezeichnet. Der Umfang des Koordinationsbedarfes steht damit in einem direkten Zusammenhang mit der Komplexität des Vorgangsnetzes und der Anzahl der an der Aufgabendurchführung beteiligten Aufgabenträger.

Aus einer statischen Sichtweise heraus kann Koordination als ein Zustand interpretiert werden, in dem zwischen dem Kunden und dem Dienstleister in einem Outsourcing-Projekt eine Übereinkunft in Bezug auf die von den jeweiligen Partnern durchzuführenden Aufgaben besteht (vgl. Mohr/Spekman 1994, 138). Von der in dieser Forschungsarbeit eingenommenen prozessualen Sichtweise aus, lässt sich Koordination (KO) hingegen definieren als *kontinuierliche Management der Abhängigkeiten einer zwischenbetrieblichen Austauschbeziehung, um die von den Partnern der Beziehung vereinbarten Aufgaben durchzuführen* (Goles/Chin 2005, 57).

Van de Ven und Delbecq (1976, 322) unterscheiden drei Gruppen von Mechanismen für die Koordination arbeitsteiliger Prozesse. Zu der ersten Gruppe gehören Mechanismen wie formal definierte Regeln und Vorgehensweisen oder Terminpläne. Diese können unter dem Oberbegriff der funktionalen Koordination zusammengefasst werden. Die zweite Gruppe umfasst alle vertikalen und horizontalen 1:1-Kommunikationsbeziehungen, die auf individueller Ebene zwischen den Aufgabenträgern, hier den Mitgliedern der Projektteams auf der Kunden- und der Dienstleisterseite, bestehen. Diese Form der Koordination wird von Van De Ven und Delbecq (1976, 323) als individuelle Koordination bezeichnet. Die dritte Gruppe bezieht sich auf Mechanismen der n:n-Kommunikation in Form von geplanten und ungeplanten Teambesprechungen und wird als Gruppenkoordination bezeichnet.

Diese aus der Soziologie stammende begriffliche Differenzierung findet sich in dieser Form nicht in der Outsourcing-Literatur wieder. Konzeptuell betrachtet lassen sich hingegen Entsprechungen identifizieren. Beispielsweise findet die Forschung zu funktionalen Koordinationsmechanismen in der Outsourcing-Literatur ihre Entsprechung in der Untersuchung der Gestalt des formalen Vertrages und seiner Bedeutung für den Outsourcing-Erfolg (vgl. Goo et al. 2009; Mani et al. 2012; Gopal/Sivaramakrishnan 2008; Chen/Bharadwaj 2009). Durch eine eindeutige, intersubjektiv nachvollziehbare Spezifikation der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner kann der Bedarf für weitere, aktive Koordinationsmechanismen zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister reduziert werden (Srikanth/Puranam 2011, 853 f.). Die betrieblichen Aufgaben, die Teil der Auslagerung sein sollen, sind dabei fachlich so abzugrenzen, dass die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben möglichst hoch, gegenüber den beim Kunden verbleibenden Aufgaben jedoch möglichst gering sind (siehe hierzu Kapitel 4.1.2.1). In der vorliegenden Arbeit spiegeln sich die funktionalen Aspekte zwischenbetrieblicher Koordination in der Betrachtung der formalen Steuerung als Basis für den Aufbau einer erfolgreichen Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister wider (siehe Kapitel 4.1.1).

Durch die Wahl einer geeigneten fachlichen Aufgabenabgrenzung lassen sich Abhängigkeiten in der Leistungserstellung zwischen dem Dienstleister und seinem Kunden zwar reduzieren,

jedoch nicht vollständig auflösen. So können sich die Anforderungen des Kunden an die Leistungserstellung des Dienstleisters über die Zeit verändern, was gegenseitige Anpassungen notwendig macht. Aufgrund veränderter Regularien könnte sich beispielweise der Informationsumfang verändern, der bei der Überprüfung der Kreditwürdigkeit eines Bankkunden im Kreditvergabeprozess erhoben und in die Prüfung einbezogen werden muss. Zusätzlich können Lernprozesse bei den Vertragspartnern dazu führen, dass Effizienzpotentiale in der Prozessabwicklung identifiziert werden, die Veränderungen notwendig machen (Srikanth/Puranam 2011, 854). Solche Veränderungen erzeugen kontinuierlich neue Abhängigkeiten, die mit Hilfe alternativer Koordinationsmechanismen der Gruppenkoordination oder der individuellen Koordination, beispielsweise im Rahmen von Sitzungen der Projektteams oder von Entscheidungsträgern der Managementebene der Kunden- und Dienstleisterseite, aufgelöst werden müssen.

Die Konzepte Gruppenkoordination und individuelle Koordination finden ihre Entsprechung in der Outsourcing-Literatur im Konzept der Kommunikation zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister, auf das im Rahmen verschiedener Publikationen im Zusammenhang mit der Untersuchung der Beziehungsebene im Outsourcing eingegangen wird (vgl. Goles/Chin 2005; Lee/Kim 1999; Wüllenweber et al. 2009). Eine Differenzierung des Kommunikationskonzeptes analog zu der der beiden Koordinationsmechanismen wird in der Outsourcing-Literatur häufig nicht vorgenommen. So ist die Verwendung und Interpretation des Begriffs der Kommunikation in ihrer Rolle als Koordinationsinstrument nicht immer einheitlich. Reich und Benbasat (2000, 94) zum Beispiel messen die Intensität der Kommunikation anhand der Institutionalisierung eines gruppenübergreifenden Informationsaustausches, welcher in Form von Sitzungen und regelmäßigen Arbeitsplatzbesichtigungen beim Kooperationspartner realisiert werden kann. Diese Auffassung des Kommunikationsbegriffs korrespondiert mit der von Van de Ven et al. (1976, 322) vorgestellten Gruppenkoordination. Kern (1997) nimmt dagegen gar keine Trennung zwischen den beiden Koordinationskonzepten vor. Vielmehr fasst er die beiden Begriffe implizit unter dem der Kommunikation zusammen: „[...] communication mechanisms commonly employed are daily interactions, and possibly weekly, monthly, or yearly meetings with the steering committee overseeing the whole outsourcing venture.“ (Kern 1997, 44)

Kommunikation dient in einer Outsourcing-Beziehung in erster Linie dem Austausch von projektrelevanten Informationen. Sie stellt in Outsourcing-Projekten eine notwendige Bedingung dafür dar, dass eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Kunden und dem Leistungsangebot des Dienstleisters hergestellt werden kann. Im Vorfeld eines Outsourcing-Projektes erfolgt die Kommunikation projektrelevanter Informationen auf zwei Wegen: Erstens durch die Spezifikation der Anforderungen des Kunden im Rahmen der Projektausschreibung (Gopal/Gosain 2010, 967) und zweitens durch eine Untersuchung des Kunden durch den potentiellen Dienstleister (Lee 2008, 579). Bevor der Dienstleister ein verbindliches Angebot auf die Ausschreibung abgibt, führt er eine detaillierte Untersuchung (Due Diligence) beim Kunden vor Ort durch. Die Untersuchung umfasst eine Analyse der Kundensituation im Hinblick auf die eingesetzten IT-Systeme (Lee 2008, 579), Organisationsstrukturen und Prozesse. Auf Basis des Analyseergebnisses erstellt der Dienstleister sein Angebot.

Eine Kommunikation, die allein auf dem Austausch der Spezifikationen basiert, welche die Partner vor dem Projektstart erstellen und austauschen, birgt für die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcing-Projektes ein erhebliches Risiko. Denn aufgrund der kognitiven Grenzen des Menschen ist es für den Kunden schwierig, seine Anforderungen an ein Outsourcing-Vorhaben hinreichend präzise und umfassend zu spezifizieren (siehe Kapitel 4.1.1). Beachtet werden muss zusätzlich, dass durch den Wandel, dem das regulatorische und wettbewerbliche Umfeld

eines Unternehmens unterworfen ist, Anforderungen schnell veralten. Über die Projektlaufzeit kann es deshalb zu erheblichen Divergenzen zwischen der Leistungserbringung des Dienstleisters und der Leistungserwartung des Kunden kommen. Entsprechend müssen immer wieder Neujustierungen des Projektes vorgenommen werden. Gopal und Gosain (2010, 968 f.) folgend ist hierfür eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Projektpartnern notwendig. In Anlehnung an Anderson und Narus (1990, 44) wird der Begriff Kommunikation im Folgenden definiert als *das zeitnahe Teilen projektrelevanter Informationen sowohl über formal definierte als auch über informal etablierte Kommunikationsstrukturen, -technologien und -prozesse*.³³

Die hier verwendete Definition für den Begriff Kommunikation differenziert zwischen formal festgelegten und sich über die Zeit auf informeller Ebene entwickelnden Austauschmechanismen. Formale Austauschmechanismen sind beispielsweise Memoranden, Trainingshandbücher (Martin 1979, 314) und regelmäßige Treffen der Projektteams (Blumenberg et al. 2008, 3), über die der offizielle Informationsaustausch stattfindet. Zu den informalen Austauschmechanismen gehören dagegen Treffen außerhalb der Arbeit (Blumenberg et al. 2008, 3) und andere inoffizielle Zusammenkünfte wie zum Beispiel das Gespräch unter Kollegen an der Kaffeemaschine. Die Definition hebt hervor, dass erfolgreiche Kommunikation nicht anhand der Quantität der ausgetauschten Informationen, sondern anhand ihrer Qualität gemessen wird (Goles/Chin 2005, 56).

Empirische Untersuchungen von IT-Outsourcing-Beziehungen zeigen, dass die Koordination durch den kontinuierlichen Austausch projektrelevanter Informationen zwischen den Kooperationspartnern eine Voraussetzung für die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Partnern ist (Anderson/Narus 1990, 53; Lee/Kim 1999, 47). Entsprechend wird angenommen, dass eine effektive Koordination zwischen den Partnern eines BPO-Projektes einen positiven Effekt auf die relationale Steuerung hat.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 4: Die Koordination zwischen dem Kunden und dem Dienstleister (KO) hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung (RS).

Die Abstimmung zwischen den Aktivitäten auf Kundenseite mit denen auf der Dienstleisterseite erfolgt formal durch die Kodifizierung von Koordinationsmechanismen. Zu diesen Mechanismen gehören unter anderem Zeitpläne für den Betriebsübergang vom Kunden zum Dienstleister, das Berichtswesen oder Team-Sitzungen (Van De Ven et al. 1976, 323). Ohne eine formale Festlegung von Koordinationsmechanismen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit dafür, dass eine unzureichende Projektsteuerung betrieben wird. Beispielsweise merken Lacity und Hirschheim (1993, 82) in Bezug auf die in einem Outsourcing-Projekt zu etablierenden Kontrollinstrumente an, dass die Definition von Leistungskennzahlen lediglich eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Projektsteuerung darstellt. Die Leistungskennzahlen müssen jedoch durch ein formal definiertes Berichtswesen (formaler Informationsaustausch) ergänzt werden, das festlegt, wie die Kennzahlen vom Dienstleister aufzubereiten sind und wann

³³ Aufgrund der Entsprechungen zwischen dem Konzept der Koordination und dem der Kommunikation werden beide Konzepte auf der Modellebene im Konstrukt „Koordination“ zusammengefasst.

und an wen sie zu kommunizieren sind. Zwar kann eine erfolgreiche Projektkoordination auch über die informale Vereinbarung von Koordinationsmechanismen aufgebaut werden, jedoch ist dieses Wissen implizit und kann im Zuge der normalen Mitarbeiterfluktuation in den Projektteams auf der Kunden- und der Dienstleisterseite verloren gehen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die Partner ihre Koordinationsaufgaben nicht oder nur in unzureichendem Maße wahrnehmen (vgl. Cullen et al. 2005, 240 f.).

Darüber hinaus fördert die formale Festlegung von Koordinationsmechanismen die Entwicklung eines effizienten informalen Informationsaustausches. Der informale Informationsaustausch entwickelt sich wie Routinen zwischen dem Kunden und dem Dienstleister über die Zeit als Folge eines gegenseitigen Lernprozesses. Insbesondere dann, wenn es keine früheren Arbeitsbeziehungen zwischen dem Projektteam auf der Kundenseite und dem auf der Seite des Dienstleisters gegeben hat, ist die formale Festlegung von Strukturen und Prozessen für den Austausch projektrelevanten Wissens wichtig, um eine gegenseitige Anpassung der Teams zu fördern. In einer Arbeitsbeziehung steht die Intensität der Interaktion auf der Arbeitsebene in einem direkten Zusammenhang mit der Intensität von Interaktionen auf der sozialen Ebene. In seiner Theorie der Gruppendynamik geht Homans (1951, 112) davon aus, dass sich in Gruppen, deren Arbeit durch eine intensive Aufgabeninteraktion gekennzeichnet ist, gegenseitige Sympathien und eine freundschaftliche Atmosphäre entwickeln. Diese Entwicklungen führen zu sozialen Interaktionen, die über die festgelegten Interaktionen auf der Arbeitsebene hinausgehen (Homans 1951, 112) und den persönlichen, informellen Kontakt unter Fachkollegen beider Projektteams fördern.

Poston et al. (2009, 52) folgend ist der persönliche, informelle Kontakt unter Fachkollegen der primäre Weg, über den Informationen in Organisationen ausgetauscht werden. Entsprechend ist die Festlegung von Koordinationsmechanismen im formalen Vertrag eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Management der Abhängigkeiten zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister in einem BPO-Projekt und führt indirekt zum Aufbau einer positiven Beziehung zwischen den Partnern.

Folgende Hypothesen werden formuliert:

Hypothese 4.1a: Die formale Steuerung (FS) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO).

Hypothese 4.1b: Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effektes der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS).

Organisationskulturelle Unterschiede machen eine gegenseitige Anpassung der Arbeitsweisen zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister notwendig. Diese Anpassung stellt eine komplexe Herausforderung dar, denn Veränderungen auf der Prozessebene oder der Ebene der Arbeitsorganisation führen leicht zu erheblichen Widerständen bei den beteiligten Akteuren. Die Vertragspartner müssen zu einem Konsens in Bezug auf die Werte, Regeln und Verhaltensweisen kommen, die als Kooperationsgrundlage dienen sollen (Goles/Chin 2005, 55). Der Kunden und der Dienstleister stehen vor der Herausforderung einer gegenseitigen Annäherung ihrer jeweiligen Arbeitskulturen. Eine solche Annäherung ist notwendigerweise kompromissbehaftet, denn sie setzt voraus, dass die Partner bereit und in der Lage sind, ihre etablierten Arbeitsweisen zu verändern (Krishna et al. 2004, 65).

Der Dienstleister hat Routinen entwickelt, um seine Kunden effizient und effektiv mit seinen Leistungen zu versorgen. Anpassungen auf Seiten des Dienstleisters bergen die Gefahr eines Effizienz- und Effektivitätsverlustes in der Leistungserstellung. Dies trifft vor allem auf Dienstleister in spezialisierten und durch Standardisierung und Kommodifizierung gekennzeichneten Märkten wie dem Markt für Geschäftsprozess-Outsourcing von Backoffice-Prozessen zu. Hier kommt der Bereitschaft und der Fähigkeit des Kunden zur Anpassung eine besondere Bedeutung zu.

Kunden mit einem hohen Maß an Flexibilität sind motiviert alternative Arbeitsweisen zu erproben, um die Vorteile, die mit dem externen Bezug von Backoffice-Prozessen assoziiert werden, realisieren zu können. Im Gegensatz dazu werden weniger flexible Kunden eher dazu tendieren, bestehende Arbeitsweisen unverändert zu belassen und stattdessen den Outsourcing-Vertrag den eigenen Erfordernissen anzupassen.

Folgende Hypothesen werden formuliert:

Hypothese 4.2a: Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO).

Hypothese 4.2b: Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effektes der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) auf die relationale Steuerung (RS).

Jeder Austausch von Informationen setzt das Vorhandensein einer gemeinsamen Sprache voraus (Nelson/Coopriider 1996, 411). Erst die Zeichen, die Syntax und die Semantik einer gemeinsamen Sprache ermöglichen es den Kommunikationspartnern, die Daten, welche Gegenstand der Kommunikation sind, in Information zu übersetzen. Sprachbarrieren können entsprechend nicht nur dazu führen, dass Daten nicht interpretierbar sind, sondern dass es zu Fehlinterpretationen kommt. Bezogen auf arbeitsteilige, interdependente unternehmensinterne oder unternehmensübergreifende Leistungserstellungsprozesse ist das Ergebnis in beiden Fällen eine ineffiziente Koordination zwischen den an der Leistungserstellung beteiligten Akteuren. Nelson und Coopriider (1996, 412) formulieren: „The operational needs and constraints presented from one side can be perceived as unreasonable demands and a lack of cooperation from the other. The commonality of organizational goals is often lost due to a lack of understanding of each others' realities.“

Aus dem Verweis auf das „mangelnde Verständnis der gegenseitigen Unternehmensrealitäten“ als Ursache des Kommunikationsproblems lässt sich schließen, dass sich eine gemeinsame Sprache vor allem aus einem gemeinsamen Domänenwissen heraus ergibt. Das gemeinsame Domänenwissen gibt den Kommunikationspartnern die Sprache, die sie benötigen, um aus den kommunizierten Daten Informationen zu extrahieren. Diese Interpretation der Rolle des Domänenwissens wird sowohl für die unternehmensinterne Kommunikation wie auch die unternehmensübergreifende Kommunikation durch empirische Studien gestützt. Reich und Benbasat (2000, 86) zeigen, dass ein gemeinsames Domänenwissen die Grundlage einer erfolgreichen Kommunikation zwischen fachfremden Bereichen wie dem IT-Bereich und dem Geschäftsbereich eines Unternehmens darstellt. In einer Untersuchung des Wissenstransfers zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister in einem Offshore Outsourcing-Kontext bietet Williamson

(2011, 335) Belege dafür, dass das kundenspezifische Domänenwissen des Dienstleisters einen positiven Einfluss auf den Austausch projektrelevanten Wissens hat.

Das Wissen, über das der Dienstleister in Bezug auf die Kundenprozesse verfügt, hilft diesem, die organisationskulturelle Distanz zwischen sich und dem Kunden zu überbrücken. Diese Distanz erschwert den effektiven Austausch von Informationen (Williams 2011, 337). Entsprechend wird angenommen, dass sich das Domänenwissen des Dienstleisters, hier operationalisiert als das Wissen des Dienstleisters über die Prozesse des Kunden, einen positiven Einfluss auf die Koordination zwischen den Kooperationspartnern hat.

Folgende Hypothesen werden formuliert:

Hypothese 4.3a: Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO).

Hypothese 4.3b: Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effekts des Prozesswissens des Dienstleisters (PWD) auf die relationale Steuerung (RS).

4.2 Fähigkeiten, formale Steuerung, relationale Steuerung und BPO-Performanz in Abhängigkeit vom Kundenverhalten

In reifen Märkten erfolgt die Differenzierung eines Anbieters von seinen Wettbewerbern nicht mehr primär über die innovative Weiterentwicklung des angebotenen Produktes, sondern über die innovative Weiterentwicklung des Leistungserstellungsprozesses (vgl. die Ausführung zu Produkt- und Prozessinnovationen in Abschnitt 2.4). Angestoßen wird diese Entwicklung durch die zunehmende Standardisierung von Produktmerkmalen in Form der Etablierung eines dominanten Designs. Die am Markt angebotenen Produkte werden für den Kunden zwangsläufig leichter vergleichbar, was zu einer Erhöhung der Markttransparenz führt. Gleichzeitig werden Wechselbarrieren zwischen konkurrierenden Angeboten abgebaut, wodurch Bestandskunden der Anbieterwechsel erleichtert wird. Relativ zu den im Markt agierenden Anbietern gesehen, wird die Verhandlungsposition des Kunden mit zunehmender Marktreife gestärkt.

Bezogen auf den IT-Outsourcing-Markt führen Transparenz und Standardisierung dazu, dass sich die Verhandlungsmacht bei der formalvertraglichen Regelung einer Outsourcing-Beziehung zugunsten des Kunden verschiebt. Leicht führt eine solche Verhandlungssituation dazu, dass der Kunde die Anforderungen, die er an die extern zu erbringende Leistung stellt, einseitig zu seinen Gunsten formuliert (Ertsey 2008, 210). Je spezifischer der Outsourcing-Vertrag auf die individuellen Gegebenheiten beim Kunden zugeschnitten ist, desto geringer ist der Umfang der notwendigen Anpassungen, die der Kunde innerhalb der eigenen Organisation durchführen muss, um die vertraglich festgelegte Dienstleistung nutzen zu können.

Aus der Sicht des Kunden ist die Reduzierung des Umfangs organisationsinterner Anpassungen jedoch nur ein Grund für die Individualisierung des Outsourcing-Vertrages. Die Forschung argumentiert, dass die Ablehnung des initialen Vertragsangebotes des Dienstleisters und die Aushandlung eines Individualvertrages für den Kunden ein geeignetes Mittel ist, um der Neigung

des Dienstleisters zu opportunistischem Verhalten entgegenzuwirken (Lacity/Hirschheim 1993, 81). Dieser Verhandlungsstrategie liegt die Annahme zugrunde, dass sich zumindest einige Dienstleister nicht gegenüber ihren Kunden verpflichtet fühlen und ein Outsourcing-Projekt nutzen, um ihre eigenen Interessen einseitig und auf Kosten der Interessen des Kunden zu verfolgen. Vor diesem Hintergrund wird erwartet, dass der Individualvertrag eher dazu geeignet ist, Unsicherheiten im Projektverlauf vertraglich abzudecken und so die Möglichkeiten für ein Ausnutzen des Vertrages durch den Dienstleister zu unterbinden (Poppo/Zenger 2002, 721).

Ertsey (2008, 210) fasst die entstehende Konfliktsituation folgendermaßen zusammen: „Das [Vorgehen] hat für den Kunden den enormen Vorteil, dass er keinerlei Anpassungsinvestitionen leisten muss, denn die Leistung wird ja genau so abgebildet wie zuvor. Diese Spezifität ist [aus Sicht des Dienstleisters] jedoch zu hoch, um Skaleneffekte zu realisieren. Letztlich wird dann der Dienstleister für jeden Kunden eine eigene organisatorische Einheit, wie eine eigene „Insel“ aufbauen.“ Diese Ausführungen legen nahe, dass das Kundenverhalten in Form der Entscheidung des Kunden für oder gegen den Standardvertrag des Dienstleisters weitreichende Konsequenzen für den Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens haben kann. Dafür gibt es zwei Erklärungen:

Erstens, je stärker der Vertrag durch den Kunden individualisiert wird, desto schwieriger wird es für den Dienstleister, Synergiepotentiale aus der parallelen Durchführung verschiedener Kundenprojekte zu generieren. Um die Wirtschaftlichkeit eines Projektes zu gewährleisten, muss der Dienstleister entweder den Preis für die zu erbringende Individualleistung gegenüber der standardisierten Leistung erhöhen oder die Qualität der Leistung reduzieren.

Zweitens kann mit Blick auf den hohen Konsolidierungsgrad im IT-Outsourcing-Markt (vgl. Abschnitt 3.3) davon ausgegangen werden, dass sich der Standardvertrag des Dienstleisters als ein erfolgreiches Steuerungsinstrument für dessen Outsourcing-Projekte etabliert hat. Ansonsten wäre der Dienstleister vermutlich nicht mehr am Markt vertreten. Dieser Vertrag ist über eine Vielzahl von Kundenprojekten immer wieder angepasst und verfeinert worden, um sicherzustellen, dass das Projekt nicht an einer unzureichenden vertraglichen Basis scheitert. Der Vertrag ist evolutionär gereift. Eine Abweichung von diesem Vertrag durch dessen kundenspezifische Anpassung oder die Aushandlung eines vollständig individualisierten Vertrages birgt das Risiko, dessen Eignung für die effiziente Steuerung eines Outsourcing-Projektes herabzusetzen.

Im Folgenden wird diskutiert, welche Auswirkungen das Kundenverhalten auf die Anforderungen hat, die an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Projektpartner für die Etablierung einer erfolgreichen formalen und relationalen Steuerung gestellt werden. Darüber hinaus wird diskutiert, wie sich im Zuge der Individualisierung des formalen Vertrages durch den Kunden die Steuerungsherausforderungen in einem Outsourcing-Projekt verändern. Es wird davon ausgegangen, dass diese Veränderungen einen maßgeblichen Einfluss auf das Steuerungsgefüge in Outsourcing-Projekten haben.

4.2.1 Fähigkeiten und Kompetenzen für ein erfolgreiches Outsourcing in Abhängigkeit vom Kundenverhalten

Prominente Outsourcing-Verträge wie der zwischen der US-Navy und der US-amerikanischen Technologiefirma Hewlett-Packard zeigen, dass die Verhandlung eines erfolgreichen formalen

Vertrages, der die Interessen des Kunden und des Dienstleisters gleichermaßen widerspiegelt, keine triviale Aufgabe ist. Der Vertrag, den die US-Navy abgeschlossen hat, erweist sich mit Blick auf die hohe Komplexität des Auslagerungsobjektes – eines Großteils der Netzwerkinfrastruktur – als unzureichend spezifiziert. So wurde unter anderem nicht bedacht, dass für den Fall eines geplanten Anbieterwechsels oder eines Insourcings eine umfassende Dokumentation der ausgelagerten Netzwerkressourcen benötigt wird. Entsprechende Dokumente müssen nun durch den Kunden vom Dienstleister für viel Geld zurückgekauft werden (WIRED 2010).

Fälle wie dieser belegen, dass die Partner in einem Outsourcing-Projekt nicht zwangsläufig über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um einen erfolgreichen Outsourcing-Vertrag auszuhandeln. Insbesondere den Kunden fehlt es aufgrund mangelnder Gelegenheiten an der notwendigen Verhandlungserfahrung. Trotzdem wird in der Literatur zumindest implizit davon ausgegangen, dass Unternehmen über diese Erfahrung verfügen und wissen, wie ein formaler Vertrag auszugestalten ist (Argyres/Mayer 2007, 1065).

Wählt der Kunde den Standardvertrag des Dienstleisters, kann er aufwändige Vertragsverhandlungen vermeiden (Lacity/Willcocks 1996, 220). Die Entscheidung für einen Standardvertrag ist gleichzeitig eine Entscheidung dafür, sich in einem erheblichen Maße auf die Fähigkeit des Dienstleisters zu verlassen, einen geeigneten Vertrag zu entwerfen. Kritisch für diese Fähigkeit ist das Wissen des Dienstleisters über die Geschäftsprozesse, die Gegenstand der Ausschreibung sind. Es ist davon auszugehen, dass diesem Wissen im Standardvertragsfall eine größere Relevanz für die Etablierung einer erfolgreichen formalen Steuerung beigemessen werden kann als dem Wissen des Kunden.

Wird davon ausgegangen, dass der Dienstleister seinen Einfluss auf die Vertragsgestaltung nicht dazu nutzt, den Vertrag einseitig in seinem Sinne zu formulieren, könnte die Wahl des Standardvertrags als eine kostengünstige Alternative zum Individualvertrag angesehen werden. Im Vergleich zum Individualvertrag hat der Kunde jedoch ex-post höhere Anpassungskosten zu tragen (vgl. Abschnitt 4.2), da er weniger Einfluss auf den Umfang nehmen kann, in dem kundenspezifische Besonderheiten vom Vertrag abgedeckt werden. Gleichzeitig kann der Dienstleister den Vertrag nicht vollkommen losgelöst von den Anforderungen und Eigenheiten des Kunden entwerfen. Der Grad, in dem (1) der Kunde in der Lage ist, sich den Bestimmungen des Standardvertrages anzupassen, und (2) der Dienstleister fähig ist, kundenspezifische Anforderungen vertraglich abzudecken, ohne dass dies zu Lasten der Qualität oder des Preises geht, ist maßgeblich von der Flexibilität der Partner abhängig. Daher wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters im Standardvertragsfall einen größeren Einfluss auf die Etablierung einer erfolgreichen formalen Steuerung hat als im Individualvertragsfall.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 5.1a: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale Steuerung (FS).

Das Ziel der Aushandlung eines Individualvertrages durch den Kunden ist es, die durch den Dienstleister zu erbringende Leistung auf die individuellen Kundenbedürfnisse abzustimmen.

Darüber hinaus sollen mögliche Interpretationsspielräume, die der Standardvertrag dem Dienstleister bieten könnte, reduziert werden. Interpretationsspielräume ergeben sich für den Dienstleister in erster Linie in Bezug auf die Frage danach, wie die vertraglich vereinbarte Leistung zu erbringen ist. Um sich die für eine effiziente Leistungserbringung notwendigen Freiräume zu erhalten (bspw. beim Personalmanagement), wird sich der Dienstleister in seinem Standardvertrag möglichst wenige Beschränkungen auferlegen. Der Schwerpunkt des Standardvertrages liegt also stärker auf der Spezifikation der zu erbringenden Leistung („was“) als auf der Spezifikation der Leistungserstellung („wie“). Es ist daher davon auszugehen, dass Individualverträge eine höhere Spezifität aufweisen als Standardverträge.

Outsourcing-Projekte sind immer wieder mit Umweltveränderungen konfrontiert (bspw. im Wettbewerbsumfeld des Kunden), die Anpassungen in Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen oder der Leistungserstellung notwendig machen (Weeks/Feeny 2008, 128). Individualvertraglich geregelte Outsourcing-Projekte laufen eher Gefahr, außerhalb der vertraglich vereinbarten Grenzen fortgeführt werden zu müssen, als standardvertraglich geregelte Projekte. Für diese Annahme sprechen zwei Gründe: Erstens sind die vertraglichen Grenzen eines Individualvertrags aufgrund seiner häufig höheren Spezifität enger gesteckt als die eines Standardvertrages und reduzieren den Handlungsspielraum des Dienstleisters. Zweitens steigen mit der Spezifität des Vertrages die Kosten für dessen Anpassung. Mit Blick auf die Argumentation in Abschnitt 4.1.2.1 zur Rolle der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters für eine erfolgreiche relationale Steuerung ist daher davon auszugehen, dass Flexibilität in Outsourcing-Projekten, die auf der Grundlage eines Individualvertrages durchgeführt werden, eine größere Bedeutung für die Etablierung einer erfolgreichen relationalen Steuerung hat als in standardvertraglich geregelten Projekten.

Die obige Argumentation legt nahe, dass die Individualisierung des formalen Vertrages nicht nur einen Einfluss darauf hat, welche Fähigkeiten und Kompetenzen von Seiten der Vertragspartner für die Etablierung einer erfolgreichen formalen Steuerung benötigt werden, sondern auch darauf, ob und in welchem Umfang sie diese Fähigkeiten und Kompetenzen im Projektverlauf einsetzen können.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 5.1b: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters auf die relationale Steuerung (RS).

4.2.2 Der Einfluss des Kundenverhaltens auf das Steuerungsgefüge

Bedingt durch die Komplexität des Auslagerungsobjektes und den Grad der wechselseitigen Abhängigkeit der Vertragsparteien in einem Outsourcing-Projekt können Vertragsverhandlungen zu einem sehr langwierigen Unterfangen werden (Argyres/Mayer 2007, 1065). Mit der Wahl des Standardvertrages des Dienstleisters durch den Kunden lässt sich dieser Prozess bedeutend abkürzen. Zwar bleibt die Pflicht des Kunden zur Prüfung des Vertragswerkes von der Entscheidung zur Wahl des Standardvertrages unberührt. Jedoch müssen keine kundenspezifischen Anforderungen z. B. in Bezug auf Vertragsstrafen, die jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten der Partner oder die durch den Dienstleister zu gewährleistenden Service Level

der zu erbringenden Leistung ausgehandelt werden (Lacity/Willcocks 1996, 220). Dementsprechend ist mit der Verhandlung eines Individualvertrages ein höherer Zeit und Kostenaufwand (Transaktionskosten, siehe Abschnitt 2.2) verbunden, als mit der Entscheidung für den Standardvertrag des Dienstleisters (Yao/Murphy 2005, 12).

Unter Kostengesichtspunkten erscheint der Standardvertrag die bessere Wahl zu sein, soweit der Vertrag den Anforderungen des Kunden hinreichend genügt. Der Argumentation von Poppo und Zenger (2002, 713) folgend greift diese pragmatische Sichtweise jedoch zu kurz. Eine erfolgreiche Vertragsverhandlung macht es erforderlich, dass sich der Kunde und der Dienstleister intensiv mit den Erwartungen und Anforderungen der Gegenseite auseinandersetzen. Der dafür notwendige enge Austausch zwischen den Verhandlungsteams fördert den Aufbau sozialer Beziehungen zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister³⁴ (Poppo/Zenger 2002, 713), bevor das Outsourcing-Projekt überhaupt angelaufen ist. Auf diese Weise kann die Aushandlung eines Individualvertrags zur Bildung einer erfolgreichen relationalen Steuerung beitragen. Entsprechend wird angenommen, dass das Kundenverhalten in Form der Entscheidung für oder gegen einen Individualvertrag einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der formalen und der relationalen Steuerung hat.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 5.2: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS).

Mit der Spezifität des Vertrages, die durch die Individualisierung erzeugt wird, wird die gegenseitige Abhängigkeit der Partner erhöht. Auf der einen Seite ist der Dienstleister mit steigender Spezifität dazu gezwungen, kundenspezifische Investitionen zu leisten (bspw. in Mitarbeitertrainings oder in die IT-Infrastruktur). Diese Investitionen lassen sich nicht oder nur sehr schwer für alternative Einsatzzwecke verwenden und drohen zu einem Verlust zu werden, sollte der Vertrag mit dem Kunden frühzeitig beendet werden. Auf der anderen Seite ist der Kunde aufgrund der Spezifität der extern zu beziehenden Leistung nicht in der Lage, ohne erheblichen Aufwand den Dienstleister zu wechseln. Vor diesem Hintergrund bedrohen Konfliktsituationen die Fortführung des Outsourcing-Vertrages und stellen ein erhebliches wirtschaftliches Risiko für die Vertragspartner dar.

Um die Projektfortführung gefährdende Konfliktsituationen zu vermeiden oder zumindest frühzeitig auflösen zu können, ist der Aufbau einer guten, vertrauensvollen Beziehung zwischen den Partnern notwendig. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass mit zunehmender Anpassung des Outsourcing-Projektes an die individuellen Anforderungen des Kunden der Umfang abnimmt, in dem der Dienstleister zur Leistungserbringung auf bestehendes Wissen aufbauen kann, das er in zurückliegenden oder parallel durchgeführten Projekten erlangt hat. Der Dienstleister verfügt in Individualprojekten zwar häufig über das technische Wissen, das benötigt wird, um die auszulagernde Leistung extern zu erbringen (vgl. Dibbern et al. 2008,

³⁴ Williamson (1979, 240) führt aus: "Familiarity [...] permits communication economies to be realized: specialized language develops as experience accumulates and nuances are signaled and received in a sensitive way. Both institutional and personal trust relations evolve. Thus the individuals who are responsible for adapting the interfaces have a personal as well as an organizational stake in what transpires."

337). Das Wissen über den Prozess, der Gegenstand der Auslagerung sein soll, wie zum Beispiel prozessinterne Workflows, Compliance-Anforderungen oder die Schnittstellen des Prozesses zu anderen Prozessen, liegt dagegen beim Kunden. Durch Vertragsindividualisierungen nimmt die Spezifität der auszulagernden Leistung zu und mit der Spezifität der Leistung nimmt die Notwendigkeit für den Transfer von Wissen zu (Lacity et al. 2010, 416). Insbesondere dann, wenn das vom Dienstleister benötigte Wissen über die Kundenprozesse nicht hinreichend expliziert ist, ist für einen effektiven Wissenstransfer zwischen den Vertragspartnern eine intensive Zusammenarbeit auf der Basis einer guten Beziehung zwischen den Projektteams wichtig. Narayanan und Narasimhan (2014, 726) formulieren: „[...] a partnership governance approach may facilitate greater knowledge transfer to more easily leverage mutual investments of the partners.“

Mit zunehmender Vertragsindividualisierung gewinnt damit die relationale Steuerung für die Partner an Relevanz (vgl. Poppo/Zenger 2002, 713). Poppo und Zenger (2002, 713) formulieren: „Relational governance becomes a necessary complement to the adaptive limits of contracts by fostering continuance and bilateralism when change and conflict arise [...]. The relational value of solidarity figures prominently in promoting exchange into the future: it ensures a ‘keep on with it’ attitude [...].“

Entsprechend wird angenommen, dass die relationale Steuerung durch die Individualisierung des Outsourcing-Vertrages gegenüber der formalen Steuerung an Bedeutung für den Projekterfolg gewinnt. Das Kundenverhalten in Form der Entscheidung für oder gegen einen Individualvertrag hat damit einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der formalen und der relationalen Steuerung auf der einen Seite und der BPO-Performanz auf der anderen Seite.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 5.3: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) und der relationalen Steuerung (RS) auf die BPO-Performanz (BPOP).

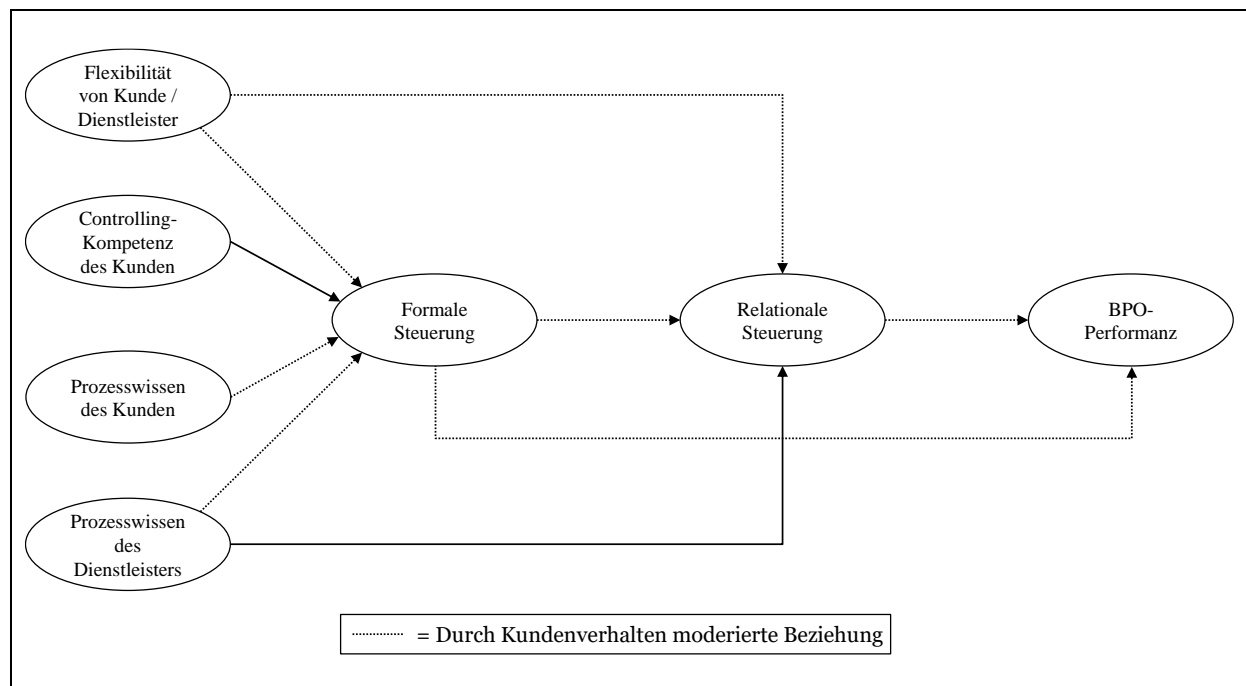


Abbildung 7: Forschungsmodell 3 – Moderationseffekt der Vertragsindividualisierung im Steuerungsmodell

4.3 Fähigkeiten, formale Steuerung, relationale Steuerung und Innovation in Abhängigkeit vom Kundenverhalten

Eine der zentralen Fragen, die der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegen, ist die nach der Rolle, die das Kundenverhalten für die erfolgreiche Durchführung eines Geschäftsprozess-Outsourcing-Projektes spielt. Die Annahme ist, dass sich abhängig von der Entscheidung des Kunden für ein Vertragsregime (i.e. die Wahl eines Standardvertrags oder die Aushandlung eines Individualvertrags) die Anforderungen verändern, die das Projekt an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner sowie an das Zusammenspiel aus formaler und relationaler Steuerung stellt.

Im vorangegangenen Abschnitt 4.2 wurde die Veränderung des Einflusses, den diese Faktoren auf den Gesamterfolg eines Outsourcing-Projektes haben, als Gradmesser für die Auswirkungen des Kundenverhaltens herangezogen. Um einen tiefergehenden Einblick in die Rolle zu erhalten, die das Kundenverhalten für den Erfolg eines Outsourcing-Projektes spielt, wird in diesem Abschnitt ein weiteres Forschungsmodell entwickelt. In diesem Modell dient statt des Gesamterfolgs der Grad, in dem sich der Dienstleister aktiv für die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses einsetzt, als Erfolgsgröße. Der Grad des aktiven Einsatzes des Dienstleisters dient hier als ein Indikator, der zeigt, inwieweit der Kunde in der Lage ist, die Fähigkeit des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Geschäftsprozesses – im Folgenden als Prozessinnovation bezeichnet – erfolgreich zu nutzen.

Der Gesamterfolg eines Outsourcing-Projektes lässt sich als ein multi-dimensionales Konstrukt interpretieren (Weeks/Feeny 2008, 127), das sich aus unterschiedlichen Erfolgsmessgrößen zusammensetzt. Dazu gehören unter anderem die durch Outsourcing realisierten Kostensenkungen, erzielte Qualitätsverbesserungen oder die Verbesserung der Kostentransparenz

(Wüllenweber et al. 2009, 529). Daneben spielt in vielen Outsourcing-Projekten Innovation eine immer bedeutendere Rolle. Aufgrund veränderter Organisationsstrukturen oder der geplanten Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen für den Endkonsumenten können sich die Anforderungen, die von Seiten des Kunden an den vom Dienstleister extern erbrachten Geschäftsprozess gestellt werden, verändern. Vor diesem Hintergrund ist Innovation wichtig, um eine Anpassung der erbrachten Leistung an veränderte Bedingungen zu realisieren (Sirmon et al. 2007, 284). Prozessinnovation kann daher als eine zentrale Messgröße für den langfristigen Erfolg eines Geschäftsprozess-Outsourcings betrachtet werden.

Viele Kunden verknüpfen mit einem Outsourcing anscheinend die Erwartungshaltung, automatisch von den innovativen Fähigkeiten ihres Dienstleisters zu profitieren. So formulieren Weeks und Feeny (2008, 127): „[...] the rhetoric of IT outsourcing has included an expectation that a “world-class strategic partner” will also be a source of new ideas and practices, leading to increased business value over time.“ Die Outsourcing-Literatur dämpft diese Erwartungshaltung jedoch und bietet Anhaltspunkte dafür, dass zu den Risiken des Geschäftsprozess-Outsourcings nicht nur eine geringe Innovationsrate, sondern auch der generelle Verlust der Fähigkeiten zur Innovation gehört (Whitley/Willcocks 2011, 96).

Lacity und Willcocks (2013, 63 f.) führen eine Reihe von Praxisbeispielen für erfolgreiche, hoch innovative Outsourcing-Projekte an. Daraus ergibt sich die Frage, was die innovativen von den weniger innovativen Projekten unterscheidet. Um diese Frage zu beantworten, haben sich bereits verschiedene Forschungsarbeiten mit den Voraussetzungen für Innovationen in IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten beschäftigt (vgl. bspw. Weeks/Feeny 2008; Whitley/Willcocks 2011; Oshri et al. 2011; Leimeister et al. 2008; Lacity/Willcocks 2013). Bisher wurde jedoch nicht untersucht, wie sich diese Voraussetzungen in Abhängigkeit vom Kundenverhalten verändern.

4.3.1 Innovationen im Markt für Backoffice-Prozesse

Die hohe Marktkonzentration im Bereich des IT- und Geschäftsprozess-Outsourcings (siehe Abschnitte 2.4 und 3.3) lässt vermuten, dass der Wettbewerb in vielen Marktsegmenten nicht mehr primär in Form von Produktinnovationen, sondern vor allem in Form von Prozessinnovationen auf der Basis eines dominanten Designs geführt wird. Dies gilt auch für den Outsourcing-Markt für Backoffice-Prozesse im Finanzdienstleistungssektor, der von einer zunehmenden Kommodifizierung und Reife geprägt ist (TPI 2006, 2).

Dass mit der Entwicklung eines dominanten Designs der Wettbewerb vor allem auf Basis von Kostenvorteilen geführt wird, bedeutet jedoch nicht, dass produktseitige Innovationen keine Rolle spielen (Argyres/Bigelow 2007, 1335). So mag sich das grundlegende Design eines Produktes nicht verändern, jedoch können Innovationen auf Komponentenebene³⁵ eingeführt werden, die die Bereitstellungs- bzw. Produktionskosten reduzieren oder die Leistungsfähigkeit des Produktes erhöhen (Argyres/Bigelow 2007, 1335). Zur Unterscheidung zwischen Produkt- und

³⁵ Ein gutes Beispiel für eine Innovation auf Komponentenebene bietet die Smartphone-Industrie. Während das Design von Smartphones Hersteller-übergreifend große Ähnlichkeiten aufweist, finden sich mit Fingerabdrucksensoren als Ersatz für die Passworteingabe oder mit wasserdichten Außenhüllen zahlreiche Innovationen auf der Komponentenebene.

Prozessinnovationen im Dienstleistungsbereich haben sich in der IS-Literatur die Begriffe inkrementelle und radikale Innovation etabliert (vgl. bspw. Whitley/Willcocks 2011; Malhotra et al. 2001; Oshri et al. 2011). Oshri et al. (2011, 3) folgend sind unter inkrementellen Innovationen Erweiterungen des Dienstleistungssortiments, kleinere Anpassungen und Verbesserungen bei einzelnen Dienstleistungen oder Effizienzverbesserungen bei der Leistungsbereitstellung zu verstehen. Radikale Innovationen führen demgegenüber zu einer tiefgreifenden Transformation von bestehenden Prozessen, Produkten und Dienstleistungen und haben damit Auswirkungen auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Sie können bspw. zur Entstehung eines völlig neuen Dienstleistungsangebotes oder zum Eintritt in neue Märkte führen (Oshri et al. 2011, 3). Aufgrund seiner terminologischen Nähe zum Geschäftsprozess-Outsourcing wird im Folgenden weiterhin der Begriff der Prozessinnovation verwendet.

4.3.2 Der Einfluss von Fähigkeiten und Kompetenzen auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters

Dem Konzept der „absorptive capacity“ folgend stellt das Vorwissen in Bezug auf eine bestimmte Domäne die Grundlage für die Fähigkeit eines Unternehmens dar, relevantes, externes Domänenwissen erkennen, aufnehmen und für die eigenen Zwecke nutzen zu können (Cohen/Levinthal 1990, 128). Eine der grundlegenden Erkenntnisse aus der Erforschung von Innovation in IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten ist die, dass umfangreiches Wissen über das Auslagerungsobjekt eine der Hauptdeterminanten seiner innovativen Weiterentwicklung ist (Weeks/Feeny 2008, 135 ff.; Whitley/Willcocks 2011, 100). Diese Erkenntnis erscheint zunächst trivial, da davon ausgegangen werden kann, dass ein BPO-Dienstleister über objektspezifisches Expertenwissen verfügen muss, um Potentiale für die Weiterentwicklung des an ihn ausgelagerten Prozesses identifizieren und ausnutzen zu können. Weeks und Feeny (2008, 139) formulieren in Bezug auf IT-Outsourcing-Projekte: „The requirement is for the supplier to develop extensive knowledge of client business processes and to be able to contribute to discussions and subsequent action plans targeted at their improvement.“ Allerdings zeigt die Forschung, dass das Wissen des Kunden eine ebenso wichtige Rolle für Innovationen im Outsourcing spielt und als eine notwendige Ergänzung zum Wissen des Dienstleisters interpretiert werden kann.

Takeishi (2002, 331) zeigt anhand einer Untersuchung in der japanischen Automobilindustrie, dass das Wissen des Kunden in Bezug auf das Auslagerungsobjekt auch nach der Vertragsverhandlung über die gesamte Projektlaufzeit eine wichtige Determinante für ein erfolgreiches Outsourcing sein kann. Das objektspezifische Wissen des Kunden fördert die Bildung einer gemeinsamen Kommunikationsgrundlage (z. B. durch ein gemeinsames Vokabular oder ein ähnliches Problemverständnis) und wirkt sich damit positiv auf die Beziehung zwischen den Partnern aus (Kapoor/Adner 2012, 10). Es versetzt sie in die Lage, gemeinsam nach neuen Produktlösungen zu suchen. Takeishi (2002, 328) bietet in seiner Untersuchung der Automobilindustrie ein Beispiel dafür, wie die Erosion des Wissens über eine ausgelagerte Aktivität die Innovationskraft einer Outsourcing-Beziehung beeinflussen kann:

„In the past, we shifted design responsibilities of some components to suppliers. We generally came up with some very good designs for a few years, immediately after suppliers got involved in component design. However, as our engineers' knowledge about the component faded

away, the design quality seemed to fail to improve as expected. I think that we can achieve better designs when both the supplier and our engineers have extensive knowledge [...].“

Es lässt sich folgern, dass die Innovationskraft des Dienstleisters in engem Zusammenhang mit dem Umfang steht, in dem der Kunde in der Lage ist, objektspezifisches Wissen in den Entwicklungsprozess des Dienstleisters einzubringen (Takeishi 2002, 328). Sein Wissen über das Auslagerungsobjekt ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass der Kunde mit dem Dienstleister Ideen für Innovationen austauschen kann (Weeks/Feeny 2008, 135). In Bezug auf IT-Outsourcing-Projekte formulieren Weeks und Feeny (2008, 134): „Client firms are prompted to take a harder look at the IT capabilities they should retain, how their own IT staff can build a convincing understanding of the business’s IT needs and then complement rather than duplicate the efforts of the supplier in meeting them.“ Diese Erkenntnis lässt sich auf Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekte und das für deren Durchführung benötigte Prozesswissen (PWK) übertragen. Sie deckt sich mit Ergebnissen aus der Innovationsforschung, die zeigen, dass die Integration von Kunden in Entwicklungsprozesse einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg des Dienstleisters hat (von Hippel 2005, 144 ff.; Bogers et al. 2010, 14 f.).

In dieser Arbeit wird argumentiert, dass sich die obige Darstellung des Zusammenspiels von Kunden- und Dienstleisterwissen vornehmlich auf Outsourcing-Projekte beziehen lässt, die auf der Basis eines Individualvertrages durchgeführt werden. Aufgrund des individuellen Charakters des Projektes ist der Dienstleister auf das Spezialwissen des Kunden angewiesen, um Innovationen hervorbringen zu können. Insbesondere für junge Projekte mit kurzer Laufzeit kann angenommen werden, dass das Wissen des Kunden gegenüber dem Wissen des Dienstleisters in individualvertraglich geregelten Projekten an Bedeutung gewinnt. Der Dienstleister benötigt Zeit und Gelegenheiten, um sich selber das für die Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses benötigte Spezialwissen über den Kunden anzueignen. Entsprechend sollte der Innovationsprozess stark kollaborativ geprägt sein (Whitley/Willcocks 2011, 96). Der Kunde und der Dienstleister müssen eng zusammenarbeiten, um gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. Diese kollaborative Lösungsentwicklung setzt zudem bei den Vertragspartnern einen hohen Grad an Flexibilität voraus. Whitley und Willcocks (2011, 102) folgend benötigt der Dienstleister Gestaltungsspielraum, um den Kunden mit neuen Lösungskonzepten überraschen zu können. Erforderlich für das Schaffen eines solchen Spielraums ist eine hohe Flexibilität der Partner (FKD). Flexiblere Partner sind aufgeschlossener gegenüber neuen Lösungskonzepten, da sie diese leichter und mit geringerem Aufwand testen und implementieren können (siehe hierzu Abschnitt 4.1.2.1).

Im Gegensatz zu individualvertraglich geregelten Outsourcing-Projekten kann der Dienstleister in standardvertraglich geregelten Projekten in größerem Umfang auf das Wissen zurückgreifen, das er in anderen, ähnlich gelagerten Kundenprojekten gesammelt hat. Dienstleister, die bereits Erfahrungen aus Projekten mit anderen Kunden derselben Industrie gesammelt haben, können diese Erfahrungen in darauffolgenden Projekten nutzen (Weeks/Feeny 2008, 139). So lassen sich Lösungskonzepte für Probleme, auf die der Dienstleister in zurückliegenden Projekten gestoßen ist, in späteren Kundenprojekten wiederverwenden. Es wird daher angenommen, dass in Projekten mit Standardvertrag das Prozesswissen des Dienstleisters und weniger das Prozesswissen des Kunden und die Flexibilität der Partner ausschlaggebend für die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ist.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 6.1: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (INN).

4.3.3 Der Einfluss der formalen und der relationalen Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters

Ein gut strukturierter Vertrag bietet dem Dienstleister Anreize, Innovationen zu entwickeln und dem Kunden zugänglich zu machen (Lacity/Willcocks 2013, 67 f.). Der Individualvertrag stellt den Dienstleister jedoch vor eine erhebliche Herausforderung. Investitionen in Innovationen, die der Dienstleister tätigt, lassen sich aufgrund ihrer Spezifität nicht oder nur in begrenztem Maße in anderen Kundenprojekten wiederverwenden (Aubert et al. 1996, 662). Wird der Outsourcing-Vertrag nicht verlängert oder frühzeitig beendet, sind die Investitionen, die der Dienstleister getätigt hat, verloren. Entsprechend spielt für die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters in Projekten auf der Basis eines Individualvertrages die relationale Steuerung eine besondere Rolle. Eine gute Beziehung, die auf Vertrauen aufbaut, signalisiert dem Dienstleister, dass das Projekt nicht frühzeitig beendet wird, und gibt ihm die Planungssicherheit, die er benötigt, um Investitionen in Innovationen zu tätigen (vgl. hierzu analog Poppo/Zenger 2002, 721). Diese Überlegungen werden durch aktuelle Forschungsergebnisse von Oshri et al. (2011, 9) gestützt die belegen, dass eine gute Beziehung zwischen den Outsourcing-Partnern einen positiven Effekt auf die Innovation in Outsourcing-Projekten hat.

Im Unterschied zu Projekten, die auf der Basis eines Individualvertrags durchgeführt werden, bietet sich dem Dienstleister in Projekten mit Standardvertrag eher die Möglichkeit, Investitionen in Innovationen auch in anderen Kundenprojekten einzusetzen (siehe hierzu Abschnitt 4.3.2). Selbst wenn der Vertrag mit einem Kunden frühzeitig beendet oder nicht verlängert werden sollte, sind die Investitionen des Dienstleisters aufgrund ihrer geringen Spezifität nicht verloren. Es wird entsprechend davon ausgegangen, dass der Standardvertrag als Substitut für das zusätzliche Vertrauen dient, das im individualvertraglichen Kontext benötigt wird, um die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters zu fördern.

Folgende Hypothese wird formuliert:

Hypothese 6.2: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) und der relationalen Steuerung (RS)³⁶ auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (INN).

³⁶ Im Unterschied zu Wüllenweber et al. (2007, 109 f.) wird eine hohe Innovationsbereitschaft des Dienstleisters als Folge einer erfolgreichen relationalen Steuerung interpretiert. Die Autoren finden in ihrer Untersuchung, die sie auf Basis dieses Datensatzes durchführen, keinen Beleg für einen substantiellen Zusammenhang zwischen der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters und der relationalen Steuerung. Der mit der vorangegangenen Hypothesenentwicklung verbundene Erklärungsansatz für diese Beobachtung ist, dass die Innovationsbereitschaft weniger eine Determinante als das Produkt einer erfolgreichen relationalen Steuerung ist. Der Outsourcing-Dienstleister

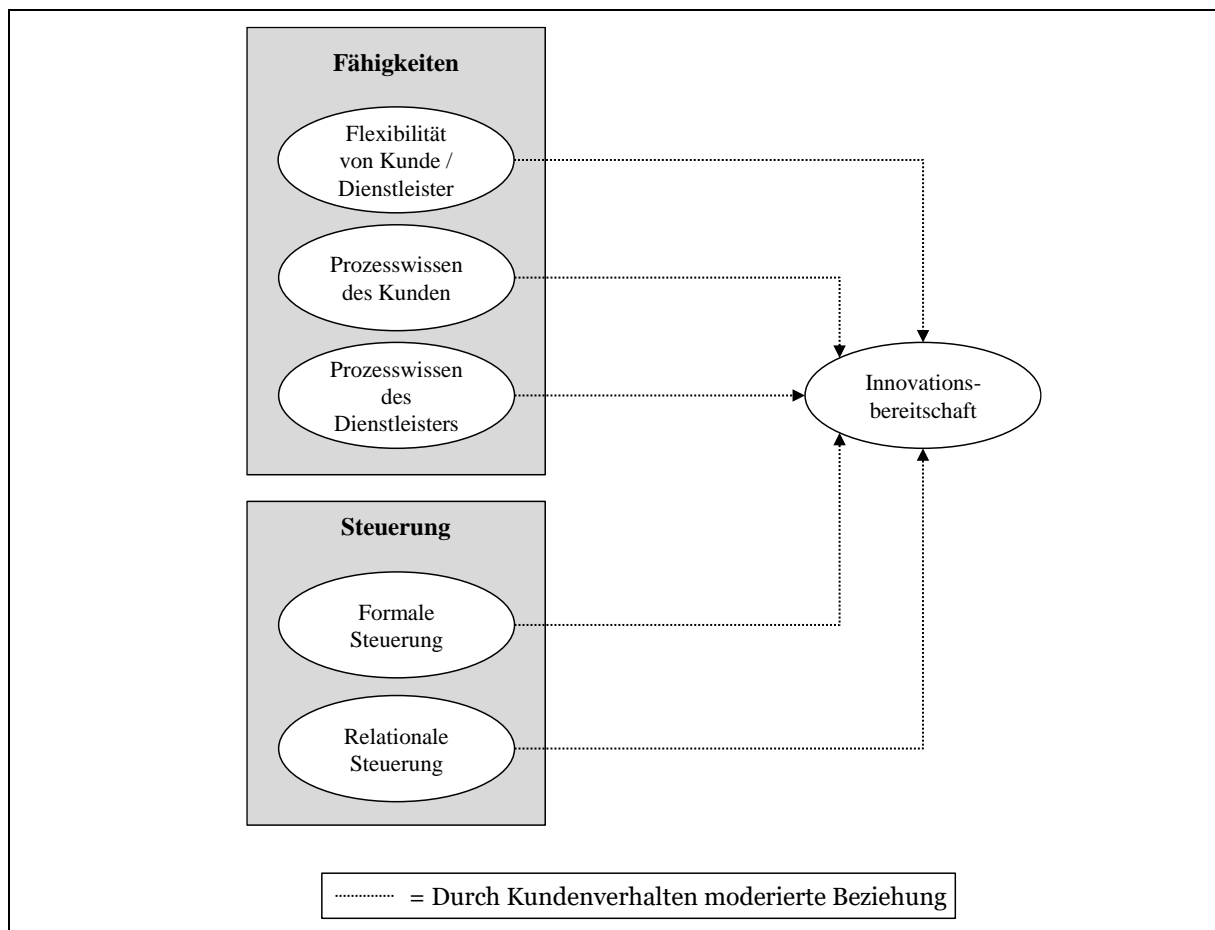


Abbildung 8: Forschungsmodell 4 – Moderationseffekt der Vertragsindividualisierung im Innovationsmodell

4.4 Kontrollvariablen

Um einen zusätzlichen Einfluss auf die endogenen Variablen des Forschungsmodells zu nehmen, werden eine Reihe von Kontrollvariablen in das Modell aufgenommen. Neben dem Vertragsumfang (1) sind das die (2) Länge des Zeitraums, in dem der Prozess bereits ausgelagert ist, (3) die Größe des Kundenunternehmens, (4) die Beteiligungsstruktur zwischen den Partnern, (5) der Typ des ausgelagerten Prozesses, (6) die Institutsform der Bank, (7) der Grad der Standardisierung des ausgelagerten Prozesses, (8) der Grad der Automatisierung des ausgelagerten Prozesses und (9) die Messbarkeit des Prozessergebnisses.

Der Vertragsumfang, gemessen in Millionen Euro pro Jahr (Mio. € / Jahr), wird als Proxy für die Abhängigkeit des Kunden vom Dienstleister und vice versa benutzt. Goo et al. (2009, 128) folgend kann diese Abhängigkeit zu einem Lock-in eines oder beider Partner in die Beziehung

wird Innovationen vermutlich nur dann entwickeln, wenn eine gute Beziehung zu seinem Kunden besteht, die verspricht, dass das Outsourcing-Projekt nicht vorzeitig beendet und sich Investitionen in Innovationen amortisieren lassen. Entsprechend baut diese Arbeit auf den Ergebnissen von Oshri et al. (2011) zum Zusammenhang zwischen relationaler Steuerung und Innovation auf.

führen, der sich in Form eines höheren Grades an Einsatzbereitschaft der Partner für das Outsourcing-Projekt und damit auch für die Beziehung zwischen den Partnern auswirken kann.

Die Dauer der Prozessauslagerung wird in Form der Differenz zwischen dem Zeitpunkt der erstmaligen Auslagerung des Prozesses und dem Zeitpunkt der Durchführung der Befragung gemessen. Es wird erwartet, dass die Dauer der Auslagerung einen Effekt sowohl auf die BPO-Management Prozesse zwischen Kunde und Dienstleister als auch auf die inhärenten Charakteristika der Beziehung, die informale Steuerung des Projektes, hat. Die Begründung für diese Annahme ist, dass Kunden über die Zeit Erfahrung im Management von Outsourcing-Projekten sammeln. Es wird erwartet, dass diese Erfahrung Unsicherheiten verringert und damit die relationale Steuerung stärkt.

Es wird angenommen, dass mit zunehmender Größe des Kundenunternehmens eine Professionalisierung des Managements unternehmensübergreifender Austauschbeziehungen einhergeht. In diesem Fall ist ein positiver Effekt auf die Qualität der BPO-Management Prozesse zu erwarten. Darüber hinaus hat die Größe des Kunden einen Einfluss auf das Machtverhältnis in der Kooperationsbeziehung zum Dienstleister. In diesem Zusammenhang kann auch von Augenhöhe der Partner gesprochen werden. Macht ergibt sich aus der relativen Abhängigkeit des einen Partners vom anderen. Sie wird definiert als “[...] potential (or capacity) of an actor to influence the behavior of another actor on a particular issue area” (Tushman 1977, 207). Ein partnerschaftliches Verhältnis auf Augenhöhe ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing. Ein substantieller Größenunterschied bedeutet häufig, dass sich der Kunde im Falle einer Auslagerung von Prozessen zu einem externen Dienstleister dazu gezwungen sieht, sich den etablierten Verfahren des Dienstleisters in Bezug auf die Leistungserbringung und das Management des Outsourcing-Projektes anzupassen. Das trifft nicht immer auf Akzeptanz. Wie in Abschnitt 3.3 dargestellt wurde, ist der Outsourcing-Markt durch eine hohe Konsolidierung mit wenigen, großen Outsourcing-Dienstleistern gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die Größe des Kundenunternehmens einen positiven Einfluss auf die Beziehungsebene eines Outsourcing-Projektes und damit auf die relationale Steuerung des Projektes hat.

Die Beteiligungsstruktur zwischen der Bank und ihrem Dienstleister – gemessen in Form der Existenz einer Kapitalbeteiligung zwischen den Partnern – und die Institutsform der auslagernden Bank (Landesbank und Sparkasse, Genossenschaftsbank, Privatbank) könnten einen Einfluss auf die Steuerung des Outsourcing-Vorhabens und damit auch auf die Performanz des Projektes im Allgemeinen haben. So könnte die Verhandlungsposition zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister sowohl durch die Beteiligungsstruktur als auch durch die unterschiedlichen Compliance-Anforderungen beeinflusst werden, die mit den unterschiedlichen Institutsformen assoziiert sind.

Abhängig vom Auslagerungsobjekt könnten sich die Anforderungen verändern, die mit der erfolgreichen Steuerung des Outsourcing-Projektes verbunden sind. Daher werden die vier Prozessstypen (Abwicklung von Wertpapiergeschäften, Verarbeitung von Konsumentenkrediten, Kreditkartenabwicklung und Verarbeitung von Inlandszahlungen) als Kontrollvariablen eingefügt.

Als Kontrollvariablen werden außerdem der Grad der Standardisierung des ausgelagerten Prozesses, der Grad der Automatisierung³⁷ des ausgelagerten Prozesses und die Messbarkeit des Prozessergebnisses eingefügt. Diese drei Variablen können als Ergebnisse einer guten formalen und relationalen Steuerung interpretiert werden. Ein hoher Grad der Standardisierung, Automatisierung und Messbarkeit des ausgelagerten Prozesses wird häufig als Basis für ein erfolgreiches Outsourcing gesehen.³⁸

³⁷ Das Messmodell für die Kontrollvariable "Grad der Automatisierung" beinhaltet die von Rai et al. (2012, 229) verwendete Kontrollvariable „IT embeddedness“.

³⁸ Standardisierung, Automatisierung und Messbarkeit werden nicht als Kontrollvariablen für die formale oder die relationale Steuerung verwendet, da davon ausgegangen wird, dass diese Variablen das Ergebnis eines guten Vertrags und einer erfolgreichen relationalen Steuerung sind. Um Größeneffekte ausnutzen zu können und seine Produktivität soweit wie möglich zu erhöhen wird der Dienstleister versuchen, den an ihn ausgelagerten Prozess immer weiter zu standardisieren und zu automatisieren. Dies wird den Zielen der Banken im vorliegenden Datensatz nicht widersprechen, sondern eher förderlich sein, da sich die Banken mit den hier untersuchten Backoffice-Prozessen gegenüber Wettbewerbern vor allem durch eine verbesserte Prozessqualität und niedrigere Prozesskosten werden differenzieren können. Um die Kontrolle über die externe Leistungserstellung behalten zu können, ist die Bank vermutlich zusätzlich an einer guten Messbarkeit der an sie erbrachten Prozessergebnisse interessiert. Aus diesen Überlegungen folgt die Interpretation von Standardisierung, Automatisierung und Messbarkeit als das Ergebnis eines erfolgreichen Outsourcing-Vorhabens und nicht als dessen Determinanten. Diese Interpretation stellt eine alternative Erklärung zur Konzeptualisierung der Rolle von Messbarkeit und Standardisierung für ein erfolgreiches Outsourcing dar, wie sie Wüllenweber et al. (2008a, 217) bei ihrer Analyse auf Basis dieses Datensatzes vornehmen.

5 Forschungsmethodik

Um die in Kapitel 4 aufgestellten Hypothesen zu testen, wurde das Forschungsmodell in Form eines Strukturgleichungsmodells (SEM) operationalisiert und mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS) geschätzt (vgl. Wold 2004).

5.1 Partial Least Squares (PLS)

Das multivariate Analyseverfahren PLS wurde 1960 vom schwedischen Ökonometriker Herman Wold entwickelt. Es wird in Kapitel 7 für die Auswertung der Umfragedaten herangezogen, da es nach gängiger Auffassung und im Gegensatz zu Kovarianz basierten Ansätzen wie den Linear Structural Relations (LISREL), der Analysis of Moment Structures (AMOS) oder EQS nur geringe Anforderungen an die verwendeten Skalen, die Stichprobengröße und die Verteilung der Daten stellt. Es muss allerdings angemerkt werden, dass diese Annahme erst vor kürzerer Zeit in Frage gestellt worden ist. Goodhue et al. (2012) vergleichen in ihrem Beitrag PLS, multiple Regression und LISREL in Bezug auf die Genauigkeit und die Aussagekraft dieser drei statistischen Analyseverfahren. Die Autoren zeigen, dass PLS weder für nicht-normalverteilte Daten noch für kleine Stichprobengrößen einen Vorteil gegenüber der multiplen Regression oder LISREL besitzt. Nichtsdestotrotz ist PLS gut für die Untersuchung komplexer Zusammenhänge wie die in dem vorliegenden Forschungsmodell geeignet (vgl. Wold 2004). Goodhue et al. (2012, 999) führen aus: PLS “[...] may have an advantage over regression in that it can analyze the whole model as a unit, rather than dividing it into pieces”.

5.2 Verwendete Statistik-Software

Zur Berechnung des Strukturgleichungsmodells wird SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005) in seinen Standardeinstellungen eingesetzt. Wie von Chin (1998b) vorgeschlagen wird für die Prüfung auf Signifikanz der Ergebnisse eine Anzahl von 500 Bootstrap-Stichproben eingesetzt.

Für das Testen der im Forschungsmodell hypothetisierten Mediationseffekte wird dagegen SPSS in der Version 21 eingesetzt. Zwar lassen sich Mediationseffekte ebenso mit SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005) ermitteln. Dies setzt jedoch einen Sobel-Test voraus. Hayes (2009, 411) führt hierzu aus: “We should not be using tests that assume normality of the sampling distribution when competing tests are available that do not make this assumption and that are known to be more powerful than the Sobel test.”

Preacher und Hayes (2008) schlagen Bootstrapping als Alternative zum Sobel-Test vor. Um die Mediationseffekte im Forschungsmodell zu analysieren, wird das von Hayes (2013) zu diesem

Zweck entwickelte SPSS Macro PROCESS³⁹ verwendet, das neben einfachen Mediationseffekten auch die Analyse der im Forschungsmodell spezifizierten multiplen Mediationseffekte unterstützt. Auch für SPSS und PROCESS werden die Standardeinstellungen der Software bzw. des Macros beibehalten. Dies beinhaltet die Verwendung von 1.000 Bootstrap-Stichproben.

³⁹ Download und weitere Informationen verfügbar unter: www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html, zuletzt aufgerufen am 09.05.2014

6 Daten und Messmodell

Informationstechnologien spielen eine zentrale Rolle in der Entwicklung und Realisierung neuer sowie der Anpassung bestehender Geschäftsmodelle. Sie sind ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse in Unternehmen (Hirschheim/Dibbern 2006, 17). Dies trifft in besonderem Maße auf den Finanzdienstleistungssektor und speziell auf Banken zu, da der hohe Dienstleistungsanteil in der Leistungserstellung den umfangreichen Einsatz von IT notwendig macht.

Neue regulatorische Anforderungen, ein hoher Druck zur Kostensenkung, der Aufbau neuer Kanäle zu Kunden oder die Notwendigkeit zur Modernisierung der IT-Infrastruktur stellen Banken vor große Herausforderungen. Untersuchungen aus den Jahren 2004 bis 2007 ergeben, dass die vertikal bisher stark integrierten Banken die Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen und damit das Outsourcing sowohl von Teilen ihrer IT als auch ganzer Geschäftsprozesse als Möglichkeit sehen, um auf diese Herausforderungen zu reagieren (Weitzel et al. 2009, 29; Wahrenburg et al. 2005, 82).

Für das Jahr 2012 berechnen Arora et al. (2013) für den Bereich Geschäftsprozess-Outsourcing im Finanzdienstleistungssektor einen Marktzuwachs von 16 % gegenüber dem Vorjahr. Entsprechend spielt Geschäftsprozess-Outsourcing eine entscheidende Rolle für Banken, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Gupta et al. 2013). Sie haben über die Zeit eine Menge an Erfahrungen im Outsourcing sammeln können (Leimeister et al. 2010, 6) und eignen sich daher vermutlich gut für die Untersuchung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen.

6.1 Herkunft der empirischen Daten

Um die in Kapitel 4 vorgestellten Forschungsmodelle und die darin aufgestellten Hypothesen zu testen, wird auf bestehende Daten einer Papier-basierten Umfrage zurückgegriffen. Die Umfrage wurde durch das E-Finance Lab der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main mit Unterstützung durch den Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität München durchgeführt. Details zur Studie können dem im Jahr 2007 veröffentlichten Report von Wüllenweber et al. (2007) entnommen werden.

Die vorliegenden Daten wurden bereits in verschiedenen Forschungsarbeiten verwendet (siehe hierzu Wüllenweber 2007). Die Ergebnisse dieser Arbeiten wurden auf relevanten Konferenzen vorgestellt und in Fachjournalen publiziert. Zu den bisher auf Basis dieser Daten bearbeiteten Fragestellungen gehören u.a. die Frage nach dem Zusammenhang zwischen formalen und relationalen Steuerungsmechanismen in Outsourcing-Projekten (Leimeister et al. 2010; Rai et al. 2012), die Frage nach dem Einfluss ausgewählter Beziehungsfaktoren auf das wahrgenommene Risiko in Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten (Wüllenweber et al. 2008b) und die Frage nach dem Einfluss von Prozessstandardisierungen auf den Outsourcing-Erfolg (Wüllenweber et al. 2009).

6.2 Datenquelle⁴⁰

Banken unterteilen ihre Geschäftsprozesse traditionell in Frontoffice- und Backoffice-Prozesse (Tas/Sunder 2004, 51). Unter dem Begriff des Frontoffice werden das Kerngeschäft und damit die primären Leistungsprozesse eines Unternehmens zusammengefasst. Zu den Primärprozessen gehören alle Prozesse, die einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten (Beimborn et al. 2005, 2680). In einer Bank gehört dazu der Abschluss von Geschäften am Finanzmarkt. Demgegenüber werden unter dem Begriff des Backoffice die sekundären Leistungsprozesse eines Unternehmens zusammengefasst. Sekundärprozesse unterstützen das Kerngeschäft und leisten keinen direkten Geschäftswertbeitrag (Beimborn et al. 2005, 2680). Zu diesen gehören bspw. das Personalwesen oder das Finanz- und Rechnungswesen (Feeny et al. 2005, 41). Diese unterstützenden Prozesse sind üblicherweise sehr IT-intensiv und werden häufig ausgelagert.

Für die vorliegende Studie wurden vier Backoffice-Prozesse ausgewählt, die in der Regel nicht zu den Kernkompetenzen einer Bank gehören (Wüllenweber et al. 2007, 36): (1) die Abwicklung von Wertpapiergeschäften, (2) die Verarbeitung von Konsumentenkrediten, (3) die Kreditkartenabwicklung und (4) die Verarbeitung von Inlandszahlungen.

Die Durchführung der Befragung erfolgte zwischen September 2006 und Februar 2007 (Wüllenweber et al. 2007, 36). Anhand ihrer Bilanzsumme wurden von den 2.302 in Deutschland im Jahr 2006 registrierten Kreditinstituten (Bundesbank 2006) die 500 größten ausgewählt. Adressaten des für die Studie eigens entwickelten papierbasierten Fragebogens waren die verantwortlichen Manager der vier oben aufgeführten Prozesse.

Als Vorbereitung auf die Befragung wurden die ausgewählten Banken zunächst telefonisch kontaktiert, um die jeweiligen Prozessverantwortlichen zu identifizieren. Dieses Vorgehen diente nicht nur dazu, eine korrekte Zustellung des Fragebogens zu gewährleisten, sondern erhöhte durch den persönlichen Kontakt zum Befragten die Wahrscheinlichkeit einer Studienteilnahme. In ihrem Report merken Wüllenweber et al. (2007, 37) an, dass nicht alle prozessverantwortlichen Manager zu einer Teilnahme an der Befragung in der Lage oder bereit waren. Von den geplanten 2.000 Fragebögen konnten insgesamt 1.931 verschickt werden. Den Fragebogenempfängern wurde 6 Wochen Zeit gegeben, vom 30. Oktober bis zum 15. Dezember 2006, um das ausgefüllte Formular zurückzuschicken (Wüllenweber et al. 2009, 534). Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden alle Empfänger, die den Fragebogen nicht in der vorgesehenen Frist zurückgesendet hatten, telefonisch kontaktiert. In den Datensatz für die Auswertung wurden nur Fragebögen von Managern aufgenommen, die angegeben haben, dass der von ihnen verantwortete Prozess ganz oder teilweise ausgelagert ist. Insgesamt haben 215 Banken an der Befragung teilgenommen, bei denen jeweils wenigstens einer der vier betrachteten Prozesse ganz oder teilweise ausgelagert worden war. Von diesen Banken gingen 335 für die Auswertung nutzbare Fragebögen ein.

⁴⁰ Dieser Abschnitt basiert in Teilen auf einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business Process Outsourcing Performance (In Begutachtung) sowie auf einem bereits veröffentlichten Beitrag des Autors aus dem Jahr 2013 (Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (2013): Three Antecedent Factors that Shape Successful BPO Contracts. 13. Konferenz der European Academy of Management. Istanbul.)

Die von den Banken ausgelagerten Backoffice-Prozesse bilden die Grundgesamtheit der Studie. Jedoch hatte nicht jede der Banken einen oder mehrere der betrachteten Prozesse tatsächlich ausgelagert. Im Rahmen der Datenerhebung konnten Wüllenweber et al. (2007, 37) 761 Fälle identifizieren, in denen eine Prozessauslagerung vorlag. In 904 Fällen wurde der Prozess des prozessverantwortlichen Managers nicht ausgelagert. In 266 Fällen konnte hingegen nicht überprüft werden, ob eine Prozessauslagerung vorlag. Davon ausgehend, dass sich das Verhältnis von ausgelagerten zu nicht ausgelagerten Prozessen auf die übrigen 266 Fälle übertragen lässt, wurde in voraussichtlich 883 Fällen ein Outsourcing durchgeführt. Daraus ergibt sich in Bezug auf die angeschriebenen Prozessverantwortlichen, deren Prozess ausgelagert wurde, eine Rücklaufquote von 37,9 %.

6.3 Qualität des Messmodells

Bevor die Ergebnisse der Analyse des Strukturgleichungsmodells präsentiert werden, wird im Folgenden zunächst die Güte des Messinstruments bestimmt. Hierzu wird eine Untersuchung der Reliabilität und der Validität vorgenommen.

Der Begriff der Reliabilität „[...] bezeichnet das Ausmaß, mit dem wiederholte Messungen eines Sachverhaltes mit einem Messinstrument auch die gleichen Ergebnisse liefern. Vollkommen reliable (zuverlässige oder genaue) Messungen liegen vor, wenn keine Zufallsfehler [...] auftreten, während systematische Fehler gegeben sein können.“ (Weiber/Mühlhaus 2014, 135) Der Begriff der Validität bezeichnet hingegen „[...] das Ausmaß, mit dem ein Messinstrument auch das misst, was es messen sollte. Validität kennzeichnet damit die Gültigkeit bzw. konzeptionelle Richtigkeit eines Messinstrumentes. Vollkommen valide Messungen sind durch die Abwesenheit von Zufallsfehlern und systematischen Fehlern gekennzeichnet.“ (Weiber/Mühlhaus 2014, 156)

Aus den beiden Definitionen geht hervor, dass die Reliabilität des verwendeten Messinstrumentes eine notwendige Bedingung für dessen Validität darstellt (Weiber/Mühlhaus 2014, 156). Ein valides Messinstrument ist also gleichzeitig reliabel. Aufgrund der Möglichkeit des Vorliegens systematischer Messfehler muss ein reliables Messinstrument jedoch nicht zwangsläufig valide sein.

Jedes der Konstrukte des Forschungsmodells wird reflektiv gemessen. Die Indikatoren wurden anhand einer voll verankerten 7-Punkt-Likert-Skala operationalisiert. Die Skala erfasst die Einstellung des Befragten mit den Extrempunkten "stimme nicht zu" bis "stimme voll zu".

6.3.1 Reliabilitätsprüfung und Validitätsprüfung des Messinstrumentes

Als Gütekriterien für die Reliabilität und die Validität des Messinstrumentes werden im Folgenden die Indikatorreliabilität sowie die Inhalts-, Konvergenz- und Diskriminanzvalidität herangezogen (Weiber/Mühlhaus 2014, 150). Tabelle 1 bis Tabelle 6 bieten einen Überblick über die relevanten Kennzahlen zur Überprüfung der Indikatorreliabilität sowohl für die gesamte Stichprobe als auch für die Teilstichprobe der Standardvertragskunden und die Teilstichprobe für die Kunden mit individualisiertem Vertrag. Eine Übersicht über die zur Operationalisierung des Forschungsmodells verwendeten Indikatoren bietet Tabelle 37 in Anhang.

6.3.1.1 Indikatorreliabilität

Die Indikatorreliabilität kann in Form der Höhe der Ladungen der Indikatoren auf ihre latenten Konstrukte gemessen werden (Weiber/Mühlhaus 2014, 150). Als unterer Grenzwert für die Höhe der Indikatorladungen wird allgemein ein Wert von 0,7 definiert (Hulland 1999, 198). Sowohl für die gesamte Stichprobe als auch für die beiden Teilstichproben sind die Ladungen in Tabelle 1 bis Tabelle 6 signifikant ($p < 0.001$) und liegen über dem Wert von 0,7.

Tabelle 1: Indikator- und Konstruktrelabilität – Forschungsmodell 1 (gesamte Stichprobe)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,939	77,838	0,945	0,913	0,852
	a236	0,927	91,506			
	a237	0,903	71,932			
PWK	a211	0,933	69,611	0,956	0,931	0,878
	a212	0,922	46,531			
	a213	0,957	112,094			
CKK	a273	0,952	98,209	0,944	0,881	0,893
	a274	0,938	82,350			
PWD	a214	0,970	166,132	0,969	0,935	0,939
	a216	0,968	138,519			
FS	a269	0,928	100,881	0,928	0,884	0,811
	a270	0,924	87,722			
	a272	0,847	32,783			
RS	a244	0,882	80,699	0,896	0,831	0,741
	a246	0,817	25,850			
	a247	0,882	44,133			
BPOP	a315	0,920	82,100	0,913	0,873	0,725
	a316	0,883	56,247			
	a317	0,808	26,788			
	a318	0,788	21,055			
<u>Anmerkungen:</u> n = 335, 500 Bootstrapping Samples						
<u>Legende:</u> BPOP = BPO-Performanz, CA = Cronbachs Alpha, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorrelabilität, FS = Formale Steuerung, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung						

Tabelle 2: Indikator- und Konstruktreliabilität – Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,939	78,449	0,945	0,913	0,852
	a236	0,929	85,565			
	a237	0,902	69,760			
PWK	a211	0,933	11,033	0,956	0,931	0,878
	a212	0,922	13,766			
	a213	0,957	13,197			
CKK	a273	0,952	100,553	0,944	0,881	0,893
	a274	0,938	81,675			
PWD	a214	0,970	163,394	0,969	0,935	0,939
	a216	0,968	135,611			
FS	a269	0,926	102,147	0,928	0,884	0,811
	a270	0,922	86,437			
	a272	0,852	32,242			
RS	a244	0,883	83,486	0,895	0,831	0,741
	a246	0,818	27,933			
	a247	0,880	41,065			
KL	a232	0,910	86,874	0,946	0,915	0,855
	a233	0,914	65,035			
	a234	0,949	155,096			
KO	a223	0,929	100,208	0,953	0,926	0,871
	a224	0,962	181,690			
	a225	0,908	71,683			
BPOP	a315	0,920	83,639	0,913	0,873	0,725
	a316	0,883	52,933			
	a317	0,808	23,789			
	a318	0,788	22,325			

Anmerkungen: n = 335, 500 Bootstrapping Samples

Legende: BPOP = BPO-Performanz, CA = Cronbachs Alpha, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorreliabilität, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung

Tabelle 3: Indikator- und Konstruktreliabilität – Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe der Standardvertragskunden)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,921	43,514	0,933	0,892	0,822
	a236	0,912	52,226			
	a237	0,887	47,312			
PWK	a211	0,943	4,148	0,955	0,936	0,876
	a212	0,890	4,368			
	a213	0,972	4,241			
CKK	a273	0,960	55,236	0,929	0,855	0,868
	a274	0,903	19,523			
PWD	a214	0,981	231,834	0,981	0,961	0,962
	a216	0,981	210,686			
FS	a269	0,918	60,993	0,938	0,901	0,834
	a270	0,929	57,829			
	a272	0,893	39,010			
RS	a244	0,854	48,892	0,888	0,816	0,725
	a246	0,808	18,211			
	a247	0,890	36,755			
BPOP	a315	0,934	98,675	0,931	0,900	0,771
	a316	0,899	42,919			
	a317	0,827	20,388			
	a318	0,848	25,183			
<u>Anmerkungen:</u> n = 164, 500 Bootstrapping Samples						
<u>Legende:</u> BPOP = BPO-Performanz, CA = Cronbachs Alpha, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorreliabilität, FS = Formale Steuerung, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung						

Tabelle 4: Indikator- und Konstruktreliabilität – Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe der Individualvertragskunden)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,955	127,523	0,956	0,931	0,879
	a236	0,941	71,962			
	a237	0,915	45,303			
PWK	a211	0,926	51,304	0,949	0,920	0,861
	a212	0,909	40,700			
	a213	0,949	69,411			
CKK	a273	0,950	79,807	0,950	0,894	0,904
	a274	0,952	80,125			
PWD	a214	0,955	72,573	0,957	0,910	0,917
	a216	0,960	79,732			
FS	a269	0,939	98,446	0,916	0,863	0,785
	a270	0,924	66,534			
	a272	0,787	13,044			
RS	a244	0,909	72,473	0,903	0,844	0,756
	a246	0,827	22,564			
	a247	0,870	24,156			
BPOP	a315	0,906	42,115	0,900	0,851	0,693
	a316	0,889	43,489			
	a317	0,785	14,527			
	a318	0,738	11,627			

Anmerkungen: n = 164, 500 Bootstrapping Samples

Legende: BPOP = BPO-Performanz, CA = Cronbachs Alpha, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorreliabilität, FS = Formale Steuerung, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung

Tabelle 5: Indikator- und Konstruktreliabilität – Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe der Standardvertragskunden)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,919	41,374	0,933	0,892	0,822
	a236	0,918	65,878			
	a237	0,883	42,327			
PWK	a211	0,959	3,723	0,957	0,936	0,881
	a212	0,909	4,605			
	a213	0,946	4,839			
PWD	a214	0,982	261,437	0,981	0,961	0,962
	a216	0,980	203,853			
FS	a269	0,912	50,502	0,938	0,901	0,835
	a270	0,931	67,447			
	a272	0,897	42,228			
RS	a244	0,876	48,453	0,884	0,816	0,718
	a246	0,786	12,733			
	a247	0,878	22,834			
INN	a226	0,890	49,747	0,929	0,885	0,813
	a227	0,886	57,137			
	a228	0,929	71,079			
<u>Anmerkungen:</u> n = 164, 500 Bootstrapping Samples						
<u>Legende:</u> CA = Cronbachs Alpha, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorreliabilität, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung						

Tabelle 6: Indikator- und Konstruktreliabilität – Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe der Individualvertragskunden)

	Item	Ladung	t-Wert	FR	CA	DEV
FKD	a235	0,956	129,489	0,956	0,931	0,879
	a236	0,937	59,867			
	a237	0,919	55,361			
PWK	a211	0,922	23,247	0,949	0,920	0,861
	a212	0,915	25,864			
	a213	0,947	42,051			
PWD	a214	0,949	66,647	0,957	0,910	0,917
	a216	0,966	96,402			
FS	a269	0,939	79,725	0,916	0,863	0,786
	a270	0,921	60,087			
	a272	0,793	13,594			
RS	a244	0,905	65,076	0,903	0,844	0,757
	a246	0,832	23,346			
	a247	0,871	29,209			
INN	a226	0,932	82,366	0,951	0,923	0,866
	a227	0,913	62,068			
	a228	0,946	103,997			
<u>Anmerkungen:</u> n = 164, 500 Bootstrapping Samples						
<u>Legende:</u> CA = Cronbachs Alpha, DEV = Durchschnittlich erfasste Varianz, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FR = Faktorreliabilität, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung						

6.3.1.2 Inhaltsvalidität

Das Kriterium der Inhaltsvalidität bezieht sich auf die inhaltliche Operationalisierung der Konstrukte eines Forschungsmodells durch das Messinstrument. Eine inhaltlich valide Operationalisierung liegt vor, „[...] wenn die erhobenen Indikatoren eines Konstruktes den inhaltlich-semantischen Bereich des Konstruktes repräsentieren und die gemessenen Items alle definierten Bedeutungsinhalte eines Konstruktes abbilden“ (Weiber/Mühlhaus 2014, 157).

Um Inhaltsvalidität zu gewährleisten, wurden die Indikatoren des Messinstruments für die Umfrage soweit wie möglich aus anderen Studien entlehnt oder für die Forschungsdomäne Geschäftsprozess-Outsourcing adaptiert. Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Pre-Tests mit einer Reihe von Führungskräften aus dem Bankensektor, die von der eigentlichen Umfrage ausgeschlossen wurden, getestet (Leimeister et al. 2010, 6). Die Erkenntnisse aus dem Pre-Test wurden genutzt, um den Fragebogen hinsichtlich seiner Verständlichkeit zu verbessern und seine Vollständigkeit zu gewährleisten.

6.3.1.3 Konvergenzvalidität

Konvergenzvalidität wird definiert als „[...] extent to which blocks of items strongly agree (i.e., converge) in their representation of the underlying construct they were created to measure“ (Chin 2010, 674). Als Maße für die Konvergenzvalidität des Messmodells können sowohl Cronbachs Alpha (CA) als auch die Faktorreliabilität (FR) herangezogen werden (Hulland 1999, 200). Tabelle 1 bis Tabelle 6 zeigen die Werte der beiden Indizes für die gesamte Stichprobe und für die beiden Teilstichproben. Alle Werte sind über der Grenze von 0,7 für die Faktorreliabilität (Nunnally 1978) und 0,6 für Cronbachs Alpha (Hair et al. 2010, 92). Auch die Abweichungen der Indikatorladungen für die latenten Konstrukte sind akzeptabel (Chin 2010, 674), sodass für das Messmodell eine ausreichende Konvergenzvalidität angenommen werden kann.

6.3.1.4 Diskriminanzvalidität

Diskriminanzvalidität sollte sowohl auf der Konstruktebene als auch auf der Indikatorebene geprüft werden (Chin 2010, 670 f.). Diskriminanzvalidität liegt vor, „[...] wenn sich die Messungen verschiedener Konstrukte signifikant unterscheiden“ (Weiber/Mühlhaus 2014, 164). Auf der Konstruktebene sind die Korrelationen der latenten Konstrukte mit der Quadratwurzel ihrer durchschnittlich erfassten Varianz zu vergleichen. Ist die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz eines Konstruktes höher als die Korrelation des Konstruktes mit jedem anderen Konstrukt des Forschungsmodells, wird von Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene ausgegangen (Chin 2010, 670). Es wird auch von der Erfüllung des Fornell-Larcker-Kriteriums gesprochen (vgl. Fornell/Larcker 1981). Wird das Fornell-Larcker-Kriterium nicht erfüllt, besteht Chin (2010, 670) folgend die Gefahr, dass sich die latenten Konstrukte konzeptuell überschneiden und die zur Messung der Konstrukte genutzten Indikatoren folglich nicht dazu geeignet sind, zwischen den Variablen zu differenzieren. Tabelle 7, Tabelle 8 und Tabelle 9 zeigen, dass sowohl für die gesamte Stichprobe genauso wie für die Teilstichproben die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz pro latentem Konstrukt größer ist als die Korrelation des Konstruktes mit den übrigen Konstrukten des Modells.

Tabelle 7: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (gesamte Stichprobe)

	BPOP	CKK	FKD	FS	KL	KO	PWD	PWK	RS
BPOP	0,852								
CKK	0,340	0,945							
FKD	0,613	0,336	0,923						
FS	0,655	0,381	0,591	0,901					
KL	0,689	0,389	0,726	0,674	0,925				
KO	0,644	0,314	0,670	0,580	0,732	0,933			
PWD	0,554	0,150	0,444	0,473	0,448	0,521	0,969		
PWK	0,217	0,555	0,186	0,228	0,178	0,198	0,174	0,937	
RS	0,652	0,350	0,622	0,586	0,706	0,650	0,448	0,244	0,861
<u>Anmerkungen:</u> n = 335, diagonale Zellen beinhalten die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV)									
<u>Legende:</u> BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung									

Tabelle 8: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (Teilstichprobe - Standardvertragskunden)

	BPOP	CKK	FKD	FS	INN	PWD	PWK	RS
BPOP	0,878							
CKK	0,281	0,932						
FKD	0,635	0,308	0,907					
FS	0,727	0,294	0,691	0,913				
INN	-	-	0,591	0,645	0,902			
PWD	0,617	0,198	0,463	0,557	0,554	0,981		
PWK	0,067	0,438	0,092	0,058	0,047	0,202	0,936	
RS	0,668	0,304	0,624	0,662	0,670	0,527	0,080	0,852
<u>Anmerkungen:</u> n = 164, diagonale Zellen beinhalten die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV)								
<u>Legende:</u> BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung								

Tabelle 9: Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene (Teilstichprobe - Individualvertragskunden)

	BPOP	CKK	FKD	FS	INN	PWD	PWK	RS
BPOP	0,833							
CKK	0,400	0,951						
FKD	0,609	0,359	0,938					
FS	0,599	0,431	0,496	0,886				
INN	-	-	0,702	0,573	0,931			
PWD	0,486	0,098	0,445	0,391	0,434	0,958		
PWK	0,400	0,650	0,293	0,409	0,212	0,137	0,928	
RS	0,637	0,367	0,594	0,493	0,615	0,360	0,433	0,870
<u>Anmerkungen:</u>		n = 164, diagonale Zellen beinhalten die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV)						
<u>Legende:</u>		BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung						

Zusätzlich zur Konstruktebene ist die Diskriminanzvalidität auch für die Indikatorebene zu prüfen (Chin 2010, 671). Hierzu werden mit Hilfe der Korrelationsmatrizen in Tabelle 10, Tabelle 11 und Tabelle 12 die Ladungen und Kreuzladungen der Indikatoren des Messmodells auf die latenten Konstrukte des Forschungsmodells analysiert. Jeder Indikator sollte stärker mit seinem eigenen latenten Konstrukt (Ladung) als mit jedem anderen Konstrukt (Kreuzladung) verbunden sein (Chin 2010, 671). Die Ladungen der Indikatoren auf ihre Konstrukte sind jeweils höher als die Kreuzladungen. Die Anforderungen an die Diskriminanzvalidität des Messmodells sind damit auch auf der Indikatorebene erfüllt.

Tabelle 10: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (gesamte Stichprobe)

	PWK	PWD	KO	KL	FKD	RS	FS	CKK	BPOP
a211	0,933	0,169	0,210	0,197	0,208	0,232	0,234	0,558	0,233
a212	0,922	0,134	0,144	0,117	0,106	0,196	0,184	0,461	0,140
a213	0,957	0,182	0,195	0,177	0,195	0,254	0,217	0,529	0,225
a214	0,180	0,970	0,513	0,426	0,429	0,454	0,453	0,164	0,551
a216	0,157	0,968	0,496	0,443	0,431	0,413	0,463	0,125	0,522
a223	0,190	0,479	0,929	0,628	0,568	0,570	0,531	0,265	0,539
a224	0,167	0,519	0,962	0,687	0,621	0,599	0,564	0,288	0,602
a225	0,198	0,459	0,908	0,729	0,678	0,647	0,528	0,323	0,656
a232	0,158	0,442	0,670	0,910	0,716	0,638	0,655	0,307	0,645
a233	0,182	0,412	0,647	0,914	0,617	0,645	0,578	0,395	0,606
a234	0,156	0,390	0,712	0,949	0,677	0,675	0,633	0,380	0,657
a235	0,148	0,418	0,628	0,662	0,939	0,587	0,532	0,280	0,570
a236	0,181	0,445	0,632	0,688	0,929	0,590	0,526	0,314	0,559
a237	0,185	0,364	0,593	0,662	0,902	0,545	0,579	0,338	0,568
a244	0,171	0,463	0,719	0,743	0,664	0,883	0,614	0,346	0,689
a246	0,238	0,279	0,434	0,482	0,414	0,818	0,384	0,264	0,416
a247	0,247	0,375	0,452	0,536	0,466	0,880	0,460	0,273	0,515
a269	0,254	0,472	0,561	0,676	0,600	0,594	0,926	0,378	0,681
a270	0,207	0,448	0,519	0,590	0,543	0,544	0,922	0,362	0,602
a272	0,141	0,342	0,482	0,543	0,437	0,426	0,852	0,278	0,461
a273	0,539	0,144	0,297	0,374	0,359	0,343	0,382	0,952	0,362
a274	0,508	0,138	0,297	0,361	0,271	0,316	0,335	0,938	0,275
a315	0,198	0,519	0,634	0,661	0,613	0,606	0,625	0,339	0,920
a316	0,247	0,534	0,617	0,639	0,562	0,609	0,603	0,323	0,883
a317	0,115	0,426	0,463	0,529	0,459	0,430	0,522	0,204	0,808
a318	0,164	0,389	0,448	0,495	0,427	0,563	0,461	0,274	0,788

Anmerkungen: n = 335

Legende: BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung

Tabelle 11: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (Teilstichprobe - Standardvertragskunden)

	PWK	PWD	INN	FKD	RS	FS	CKK	BPOP
a211	0,943	0,177	0,123	0,079	0,071	0,051	0,431	0,063
a212	0,890	0,169	0,062	0,020	0,015	0,016	0,340	-0,011
a213	0,972	0,210	0,073	0,110	0,094	0,068	0,425	0,082
a214	0,193	0,981	0,715	0,446	0,530	0,541	0,190	0,602
a216	0,204	0,981	0,687	0,462	0,504	0,551	0,198	0,608
a226	0,183	0,695	0,890	0,522	0,527	0,583	-	-
a227	-0,041	0,540	0,886	0,529	0,447	0,538	-	-
a228	0,108	0,684	0,929	0,547	0,496	0,619	-	-
a235	0,071	0,451	0,518	0,921	0,579	0,626	0,245	0,592
a236	0,105	0,462	0,558	0,912	0,560	0,595	0,293	0,557
a237	0,076	0,349	0,529	0,887	0,559	0,656	0,299	0,577
a244	-0,026	0,517	0,591	0,667	0,854	0,681	0,314	0,696
a246	0,120	0,317	0,285	0,377	0,808	0,424	0,192	0,392
a247	0,147	0,466	0,416	0,483	0,890	0,527	0,243	0,549
a269	0,133	0,572	0,619	0,711	0,641	0,918	0,311	0,729
a270	0,023	0,527	0,602	0,584	0,613	0,929	0,231	0,692
a272	-0,013	0,410	0,541	0,586	0,551	0,893	0,260	0,554
a273	0,399	0,205	-	0,328	0,315	0,320	0,960	0,320
a274	0,430	0,155	-	0,228	0,239	0,208	0,903	0,177
a315	0,076	0,580	-	0,638	0,641	0,709	0,287	0,934
a316	0,164	0,587	-	0,563	0,598	0,635	0,305	0,899
a317	-0,002	0,433	-	0,529	0,461	0,571	0,121	0,827
a318	-0,017	0,553	-	0,492	0,634	0,628	0,256	0,848

Anmerkungen: n = 164

Legende: BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung

Tabelle 12: Diskriminanzvalidität auf Indikatorebene (Teilstichprobe - Individualvertragskunden)

	PWK	PWD	INN	FKD	RS	FS	CKK	BPOP
a211	0,926	0,148	0,223	0,355	0,411	0,439	0,663	0,413
a212	0,909	0,081	0,185	0,165	0,372	0,328	0,531	0,301
a213	0,949	0,145	0,178	0,266	0,419	0,355	0,595	0,385
a214	0,148	0,955	0,375	0,420	0,350	0,351	0,123	0,484
a216	0,116	0,960	0,452	0,433	0,340	0,398	0,066	0,447
a226	0,211	0,439	0,931	0,624	0,544	0,535	-	-
a227	0,139	0,322	0,911	0,652	0,521	0,506	-	-
a228	0,236	0,438	0,949	0,680	0,647	0,560	-	-
a235	0,243	0,410	0,663	0,956	0,567	0,424	0,308	0,569
a236	0,283	0,450	0,656	0,941	0,610	0,472	0,351	0,584
a237	0,297	0,389	0,655	0,915	0,485	0,500	0,351	0,559
a244	0,403	0,403	0,674	0,640	0,908	0,538	0,362	0,689
a246	0,362	0,226	0,427	0,432	0,828	0,333	0,304	0,420
a247	0,360	0,263	0,445	0,416	0,870	0,358	0,276	0,482
a269	0,382	0,352	0,569	0,472	0,510	0,939	0,407	0,632
a270	0,400	0,391	0,545	0,510	0,466	0,924	0,448	0,537
a272	0,292	0,287	0,386	0,303	0,297	0,787	0,260	0,388
a273	0,669	0,076	-	0,397	0,347	0,405	0,950	0,397
a274	0,567	0,109	-	0,288	0,352	0,414	0,952	0,364
a315	0,362	0,444	-	0,611	0,579	0,555	0,407	0,906
a316	0,323	0,492	-	0,569	0,590	0,592	0,310	0,889
a317	0,281	0,407	-	0,408	0,405	0,488	0,310	0,785
a318	0,384	0,230	-	0,399	0,537	0,310	0,302	0,738
<u>Anmerkungen:</u>	n = 164							
<u>Legende:</u>	BPOP = BPO-Performanz, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, RS = Relationale Steuerung							

6.3.2 Varianzinflationsfaktoren

Alle Werte der Varianzinflationsfaktoren (VIF) sind unter dem Wert von 10 und damit akzeptabel (Petter et al. 2007, 641). Der höchste Varianzinflationsfaktor, der für die gesamte Stichprobe ermittelt werden kann, hat einen Wert von 3,6 und liegt damit unter dem Grenzwert. Für die Teilstichprobe der Standardvertragskunden kann ein Wert von 2,8 und für die Teilstichprobe der Kunden mit individualisiertem Vertrag ein Wert von 2,6 ermittelt werden. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass Multikollinearität keine größere Bedrohung für die Aussagekraft des Forschungsmodells darstellt (Chatterjee/Hadi 2012, 250).

6.3.3 Methodenverzerrung

Die Daten für die abhängigen und unabhängigen Variablen des Messmodells stammen aus derselben Quelle, wurden also von denselben Befragten erhoben. Zudem wurden sie zu einem singulären Zeitpunkt erhoben. Die Messergebnisse der Studie sind deshalb möglicherweise verzerrt (Podsakoff/Organ 1986, 533). Um die Wahrscheinlichkeit dafür zu verringern, dass die Studienergebnisse durch Methodenverzerrung beeinflusst werden, wurden, soweit möglich, die von Podsakoff et al. (2003) vorgeschlagenen prozeduralen Verfahren für die Datenerhebung angewendet.

Bedenken der Befragten bezüglich einer Verletzung ihrer Privatsphäre können dazu führen, dass die im Fragebogen angekreuzten Antworten beeinflusst werden. Beispielsweise können die Befragten dazu tendieren nur sozial akzeptierte Antworten zu geben (Podsakoff et al. 2003, 889). Um die Wahrscheinlichkeit für ein solches Antwortverhalten zu reduzieren, wurde den Adressaten der Fragebögen eine vertrauliche Behandlung ihrer Antworten zugesichert. Darüber hinaus wurden die Antwortskalen deutlich gekennzeichnet, um möglichen Falschantworten durch Verwechslung vorzubeugen. Durch die telefonische Identifikation der Prozessverantwortlichen kann zudem angenommen werden, dass die Adressaten der Umfrage über das für die Beantwortung der Fragen nötige Hintergrundwissen verfügen.

Trotz der Einhaltung strenger wissenschaftlicher Standards bei der Datenerhebung kann es zu einer Methodenverzerrung kommen. Um ex-post das Vorhandensein von Methodenverzerrung zu kontrollieren, werden in der Literatur unterschiedliche Vorgehensweisen vorgeschlagen. Die Analyse von Methodenverzerrung anhand eines ungemessenen latenten Methoden Konstrukts (unmeasured latent methods construct - ULMC) in PLS, wie es von Liang et al. (2007) vorgeschlagen und in vielen späteren Studien angewandt wurde (vgl. zum Beispiel Deng et al. 2013; Roberts/Grover 2012), ist allerdings durch eine aktuelle Untersuchung infrage gestellt worden. Chin et al. (2012) demonstrieren, dass es mit Hilfe des ULMC-Ansatzes nicht möglich ist, eine Methodenverzerrung aufzudecken. Deshalb soll im Folgenden Harmans Ein-Faktor-Test durchgeführt werden. Der Ein-Faktor-Test ist die am weitesten verbreitete Technik, um nachträglich das Vorliegen einer Methodenverzerrung zu prüfen (Podsakoff et al. 2003, 889). In diesem Test werden alle Indikatoren des Messmodells in eine explorative Faktorenanalyse einbezogen. Eine Methodenverzerrung liegt vor, wenn im Rahmen der Analyse entweder nur ein Faktor identifiziert werden kann oder ein Faktor identifiziert wird, der den Großteil der Kovarianz in den unabhängigen und abhängigen Variablen erklärt (Podsakoff/Organ 1986, 536).

Tabelle 14 bis Tabelle 18 zeigen, dass für die verschiedenen Forschungsmodelle jeweils mindestens zehn Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1,0 extrahiert werden können und durch den ersten der extrahierten Faktoren maximal 32,26% der gesamten Varianz erklärt werden. In der Literatur wird bisher kein Grenzwert für den zulässigen Umfang der Varianzerklärung definiert (Podsakoff/Organ 1986, 536), was die Interpretation dessen, was unter einem „Großteil der Kovarianz“ zu verstehen ist, erschwert. Podsakoff und Organ (1986, 537) ergänzen, dass Harmans Ein-Faktor-Test „blind“ gegenüber den Gründen für die Kovarianz ist. So ist es wahrscheinlich, dass bei einer hohen Interkorrelation zwischen Variablen aufgrund realer funktionaler Abhängigkeiten ein Faktor identifiziert werden kann, der einen Großteil der Kovarianz erklärt (Podsakoff/Organ 1986, 537).

Da in den Tests für die Teilmodelle jeweils mehr als ein Faktor extrahiert werden kann, wird im Folgenden davon ausgegangen, dass eine Varianzerklärung unter 50% unproblematisch ist.

Eine Methodenverzerrung sollte entsprechend kein substantielles Problem für die Aussagekraft der Analyseergebnisse des Forschungsmodells darstellen.

Tabelle 13: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 1 (gesamt Stichprobe)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	10,57	28,57	28,57	10,57	28,57
2	3,25	8,77	37,34		
3	2,43	6,57	43,91		
4	2,00	5,40	49,31		
5	1,81	4,89	54,20		
6	1,65	4,46	58,66		
7	1,47	3,98	62,64		
8	1,34	3,63	66,26		
9	1,23	3,32	69,59		
10	1,03	2,78	72,36		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

Tabelle 14: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 2 (gesamt Stichprobe)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	13,87	32,26	32,26	13,87	32,26
2	3,40	7,91	40,18		
3	2,62	6,10	46,27		
4	2,02	4,69	50,96		
5	1,81	4,21	55,18		
6	1,71	3,99	59,16		
7	1,48	3,45	62,61		
8	1,36	3,16	65,77		
9	1,24	2,89	68,66		
10	1,16	2,71	71,37		
11	1,00	2,32	73,69		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

Tabelle 15: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe – Standardvertragskunden)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	10,66	28,80	28,80	10,66	28,80
2	3,78	10,21	39,01		
3	2,37	6,40	45,42		
4	2,31	6,25	51,67		
5	1,84	4,99	56,65		
6	1,59	4,29	60,94		
7	1,53	4,13	65,07		
8	1,28	3,47	68,53		
9	1,25	3,38	71,91		
10	1,13	3,07	74,98		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

Tabelle 16: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 3 (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	10,82	29,25	29,25	10,82	29,25
2	2,99	8,09	37,34		
3	2,32	6,27	43,60		
4	2,12	5,74	49,34		
5	1,87	5,06	54,41		
6	1,67	4,52	58,93		
7	1,59	4,30	63,22		
8	1,35	3,66	66,88		
9	1,21	3,27	70,15		
10	1,07	2,90	73,05		
11	1,01	2,72	75,77		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

Tabelle 17: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe – Standardvertragskunden)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	9,67	28,46	28,46	9,67	28,46
2	3,50	10,28	38,74		
3	2,33	6,86	45,60		
4	2,05	6,02	51,62		
5	1,81	5,32	56,93		
6	1,58	4,66	61,59		
7	1,46	4,31	65,90		
8	1,33	3,91	69,80		
9	1,26	3,69	73,50		
10	1,05	3,08	76,58		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

Tabelle 18: Eigenwerte und Extraktionssummen für Forschungsmodell 4 (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)

Komponente	Initiale Eigenwerte			Extraktionssumme der quadrierten Ladungen	
	Total	% der Varianz	Kumulativ %	Total	% der Varianz
1	9,88	29,07	29,07	9,88	29,07
2	2,71	7,97	37,04		
3	2,41	7,08	44,12		
4	2,04	5,99	50,11		
5	1,87	5,49	55,60		
6	1,68	4,95	60,54		
7	1,52	4,48	65,02		
8	1,31	3,84	68,86		
9	1,12	3,28	72,15		
10	1,08	3,18	75,33		

Anmerkungen: Es wurden nur Komponenten mit einem Eigenwert größer 1 in die Tabelle aufgenommen.

6.3.4 Verteilung der Daten

PLS setzt keine Annahme hinsichtlich der Verteilung der Daten voraus (Sarstedt et al. 2011). Allerdings ist ein Test auf Normalverteilung notwendig, um bestimmen zu können, welche Testverfahren für die Mediationsanalysen in Abschnitt 7.1.2.1 und 7.1.3 sowie für den Gruppenvergleich in Abschnitt 7.2 Anwendung finden können. Tabelle 19, Tabelle 20 und Tabelle 21 zeigen die Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests und des Shapiro-Wilk-Tests für die gesamte Stichprobe und die beiden Teilstichproben. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von α

= 5% wird die Nullhypothese, dass eine Normalverteilung vorliegt, für jedes der latenten Konstrukte verworfen ($p < 0,05$). Die Daten sind nicht normalverteilt.

Tabelle 19: Test auf Normalverteilung (gesamte Stichprobe)

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
BPOP	0,101	335	0,000	0,915	335	0,000
CKK	0,152	335	0,000	0,935	335	0,000
FKD	0,124	335	0,000	0,958	335	0,000
FS	0,090	335	0,000	0,953	335	0,000
KL	0,103	335	0,000	0,955	335	0,000
KO	0,142	335	0,000	0,918	335	0,000
PWD	0,230	335	0,000	0,784	335	0,000
PWK	0,151	335	0,000	0,910	335	0,000
RS	0,087	335	0,000	0,946	335	0,000
BPOP	0,101	335	0,000	0,915	335	0,000
CKK	0,152	335	0,000	0,935	335	0,000

Anmerkungen: Kolmogorov-Smirnov Test mit Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 20: Test auf Normalverteilung (Teilstichprobe – Standardvertragskunden)

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
BPOP	0,114	164	0,000	0,912	164	0,000
CKK	0,140	164	0,000	0,948	164	0,000
FKD	0,143	164	0,000	0,959	164	0,000
FS	0,076	164	0,021	0,953	164	0,000
INN	0,086	164	0,005	0,956	164	0,000
PWD	0,227	164	0,000	0,789	164	0,000
PWK	0,172	164	0,000	0,890	164	0,000
RS	0,106	164	0,000	0,934	164	0,000

Anmerkungen: Kolmogorov-Smirnov Test mit Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 21: Test auf Normalverteilung (Teilstichprobe – Individualvertragskunden)

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
BPOP	0,108	164	0,000	0,919	164	0,000
CKK	0,158	164	0,000	0,903	164	0,000
FKD	0,105	164	0,000	0,948	164	0,000
FS	0,104	164	0,000	0,946	164	0,000
INN	0,104	164	0,000	0,951	164	0,000
PWD	0,235	164	0,000	0,787	164	0,000
PWK	0,115	164	0,000	0,922	164	0,000
RS	0,122	164	0,000	0,939	164	0,000
<u>Anmerkungen:</u> Kolmogorov-Smirnov Test mit Signifikanzkorrektur nach Lilliefors						

7 Datenanalyse

Die Datenanalyse gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird der Einfluss von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf den Erfolg von Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten analysiert. Die Ergebnisse werden in drei Schritten präsentiert. Im ersten Schritt wird das allgemein akzeptierte Modell, in dem formale und informale Steuerungsmechanismen als komplementäre Faktoren zur Erklärung der Performanz von BPO-Projekten herangezogen werden, geschätzt und anschließend in Abbildung 16 präsentiert. Im zweiten Schritt wird dieses Modell um die Effekte von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale und informale Steuerung erweitert (vgl. Abbildung 17). Im dritten Schritt wird das vollständige Forschungsmodell geschätzt. Im vollständigen Forschungsmodell wird das Konstrukt relationale Steuerung um zwei relationale Prozesse erweitert (vgl. Tabelle 24).

Der Teil zwei der Datenanalyse gliedert sich ebenfalls in drei Schritte. Es werden Moderationseffekte untersucht, welche für die Individualisierung des formalen Outsourcing-Vertrags auf den Einfluss von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie von formaler und relationaler Steuerung (1) auf den Projekterfolg eines Geschäftsprozess-Outsourcings und (2) auf die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses angenommen werden. Im ersten Schritt wird auf der Basis des erweiterten Modells ein Gruppenvergleich zwischen Kunden, die den Standardvertrag des Dienstleisters gewählt haben, und Kunden, die einen Individualvertrag ausgehandelt haben, durchgeführt (vgl. Abbildung 24). Im zweiten Schritt wird ein Gruppenvergleich für das Modell der Einflussfaktoren auf die Prozessinnovation durchgeführt (vgl. Abbildung 27). Im dritten Schritt wird die Performanz der beiden Vertragsregime hinsichtlich ausgewählter Prozesskennzahlen untersucht (vgl. Tabelle 28).

7.1 Gesamte Stichprobe

7.1.1 Deskriptive Statistik⁴¹

Die der Studie zugrundeliegende Grundgesamtheit der 500 größten deutschen Banken teilt sich auf in die drei Gruppen (1) Landesbanken und Sparkassen, (2) Genossenschaftsbanken und (3) Privatbanken. Laut der Bankenstellenstatistik der Deutschen Bundesbank aus dem Jahr 2006 umfasst die Gruppe der Landesbanken und Sparkassen 469 Institute, die Gruppe der Genossenschaftsbanken, zu diesen gehören genossenschaftliche Zentralbanken, Kreditgenossenschaften und sonstige dem Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

⁴¹ Die in diesem Abschnitt dargestellte deskriptive Statistik basiert auf den Umfragedaten. Einige der präsentierten Zahlen und Diagramme sind in dieser oder ähnlicher Form ebenfalls in (Wüllenweber et al. 2007, 39 ff.) zu finden. Um unnötige Dopplungen zu vermeiden beschränkt sich die Darstellung auf die für diese Arbeit wichtigsten Statistiken. Darüber hinausgehende deskriptive Analysen sind in Wüllenweber et al. (2007) ab S. 39 ff. nachlesbar.

angeschlossene Institute, 1262 Institute und die Gruppe der Privatbanken 360 Institute (Bundesbank 2006). Die Grundgesamtheit der Umfrage, die 500 größten Banken nach ihrer Bilanzsumme aus dem Jahr 2005, unterteilt sich in etwa wie folgt (Abbildung 9): 64% Landesbanken und Sparkassen, 19% Genossenschaftsbanken und 17% Privatbanken (Wüllenweber et al. 2007, 39).

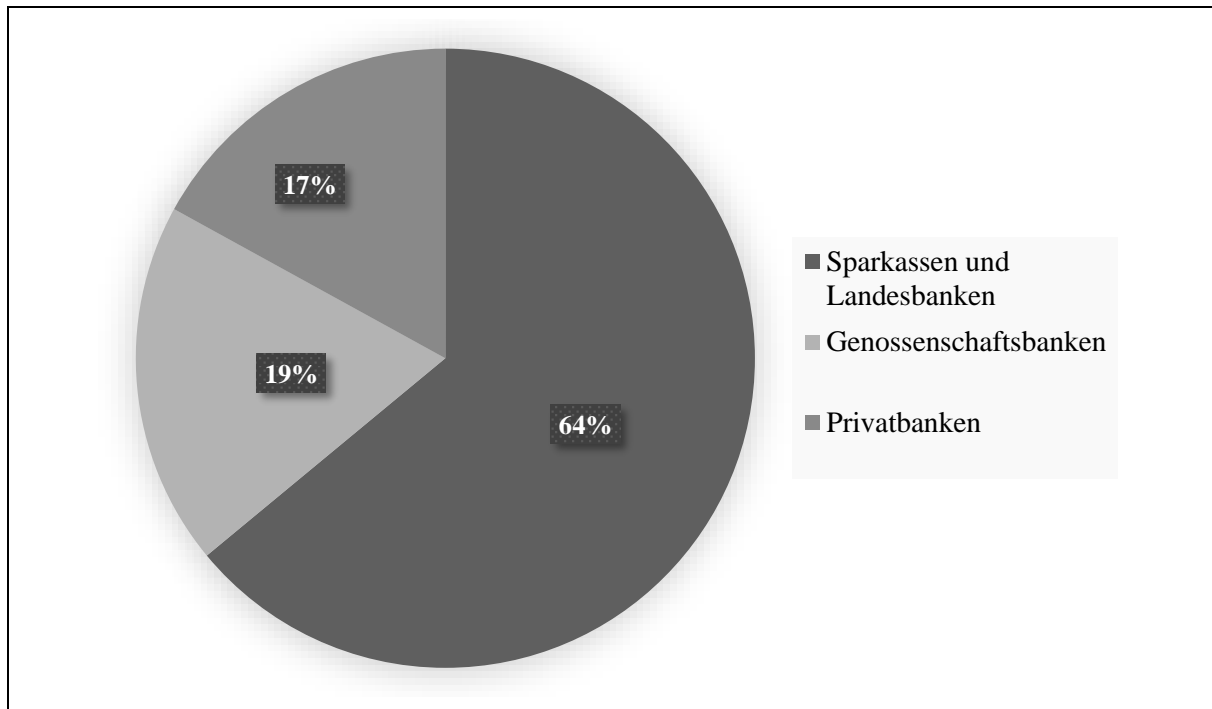


Abbildung 9: Aufteilung der Grundgesamtheit nach Bankengruppen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 39)

An der Befragung teilgenommen haben aus der Bankengruppe der Landesbanken und Sparkassen insgesamt 204 (60,9%) prozessverantwortliche Manager. Aus der Gruppe der Genossenschaftsbanken haben demgegenüber 86 (25,7%) Prozessverantwortliche teilgenommen und aus der Gruppe der Privatbanken 35 (10,4%) Manager. Die übrigen 10 (3%) Studienteilnehmer haben keine Angaben zur Zugehörigkeit zu einer der drei Bankengruppen gemacht (Abbildung 10). Die Zahlen zeigen, dass die Gruppe der Landesbanken und Sparkassen sowie die Gruppe der Privatbanken in der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit leicht unterrepräsentiert sind. Die Genossenschaftsbanken sind in der Stichprobe hingegen leicht überrepräsentiert.

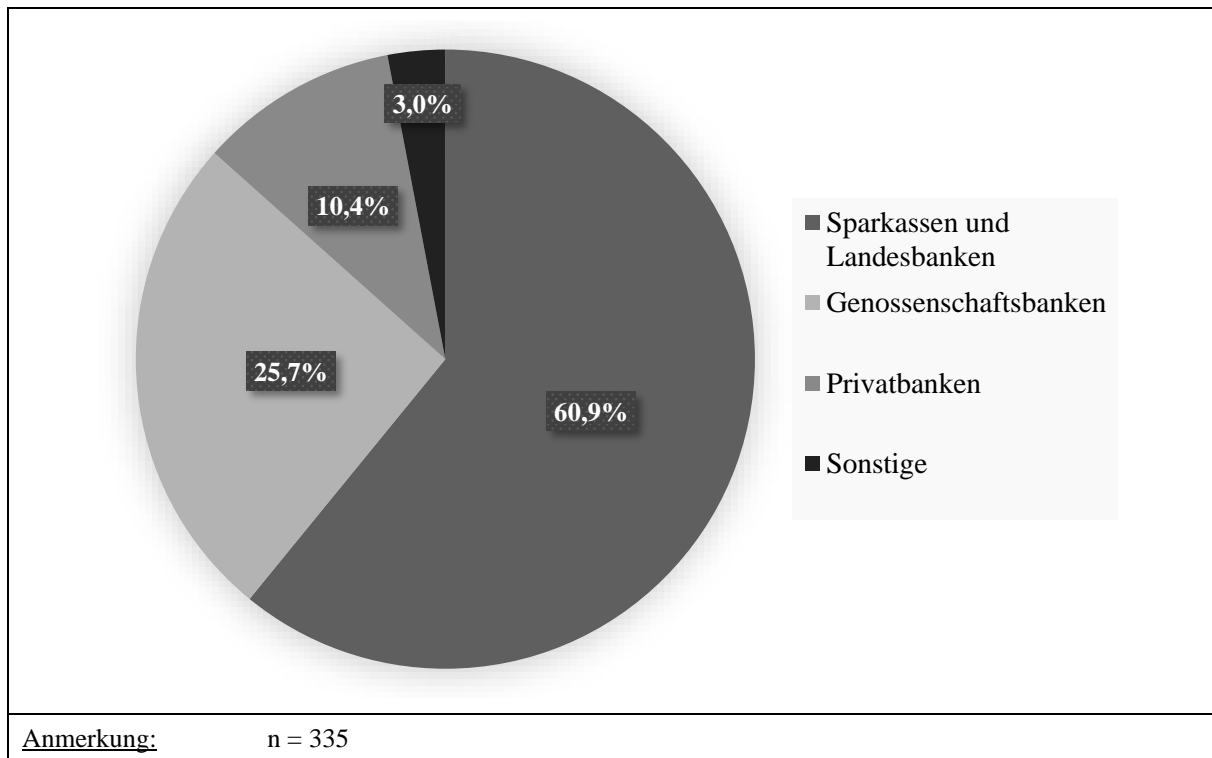


Abbildung 10: Aufteilung der Stichprobe nach Bankengruppen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 39)

Abbildung 11 zeigt, dass in 114 Fällen der Prozess für die Verarbeitung von Inlandszahlungen ausgelagert wurde. Das entspricht einem Wert von 34% über alle Prozesse und über der Hälfte aller Banken in der Stichprobe. Nur wenig seltener wurde mit 106 Fällen die Abwicklung von Wertpapiergeschäften ausgelagert (31,6%). Der Prozess der Kreditkartenabwicklung wurde von den Banken in der Stichprobe in 94 Fällen ausgelagert (28,1%). Im Gegensatz zu den übrigen drei Prozessen wurde die Verarbeitung von Konsumentenkrediten nur von relativ wenigen Banken ausgelagert. Insgesamt lassen nur 21 der 215 Banken in der Stichprobe diesen Prozess von einem externen Dienstleister erbringen (6,3%). Wüllenweber et al. (2007, 39) folgend ist diese geringe Anzahl darauf zurückzuführen, dass die Verarbeitung von Konsumentenkrediten im Vergleich zu den übrigen Prozessen generell seltener ausgelagert wird.

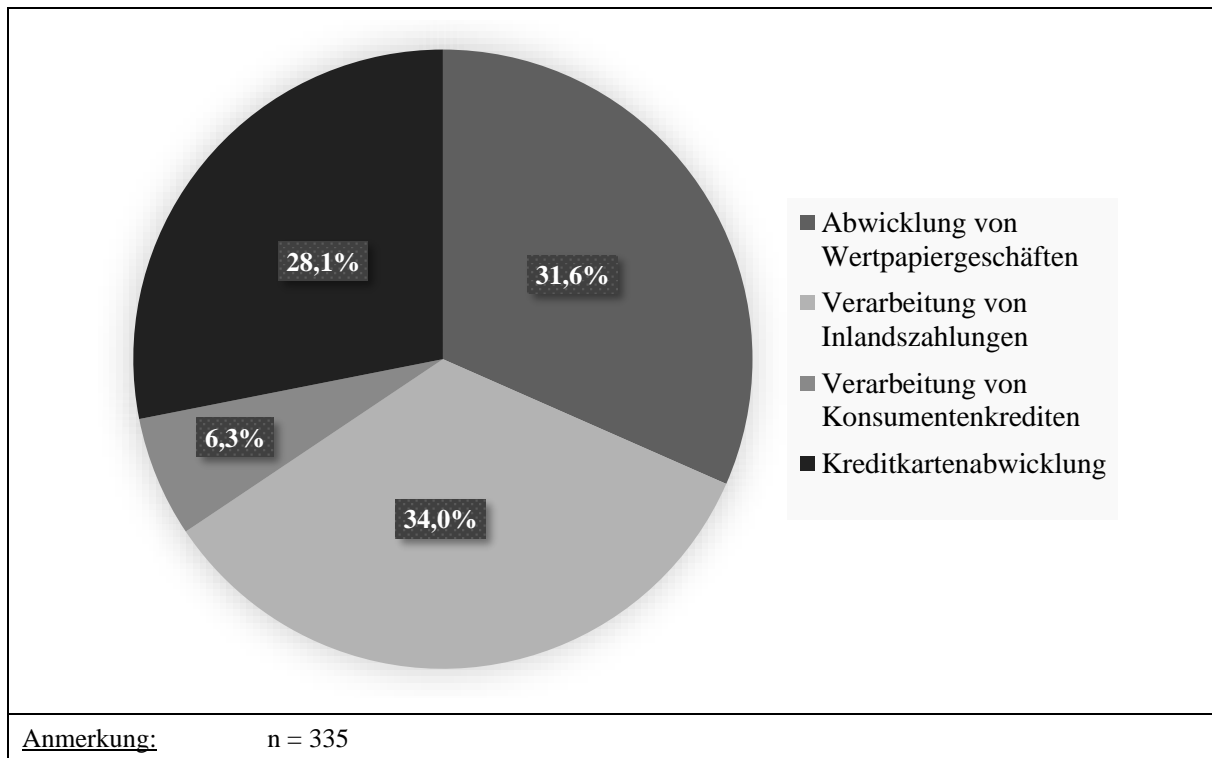


Abbildung 11: Aufteilung der Stichprobe nach ausgelagerten Backoffice-Prozessen (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 40)

Die früheste Auslagerung eines der 4 Backoffice-Prozesse in der Stichprobe erfolgte im Jahr 1965. Abbildung 12 zeigt, dass der Großteil der Prozesse ab dem Jahr 2000 ausgelagert wurde. Insgesamt wurde die Erbringung von 68,4% der Prozesse in der Stichprobe im Jahr 2000 oder später von einem externen Dienstleister übernommen. Im Mittel sind die Prozesse seit 8,3 Jahren ausgelagert. Der Median für die Dauer der Auslagerung liegt bei 6 Jahren.

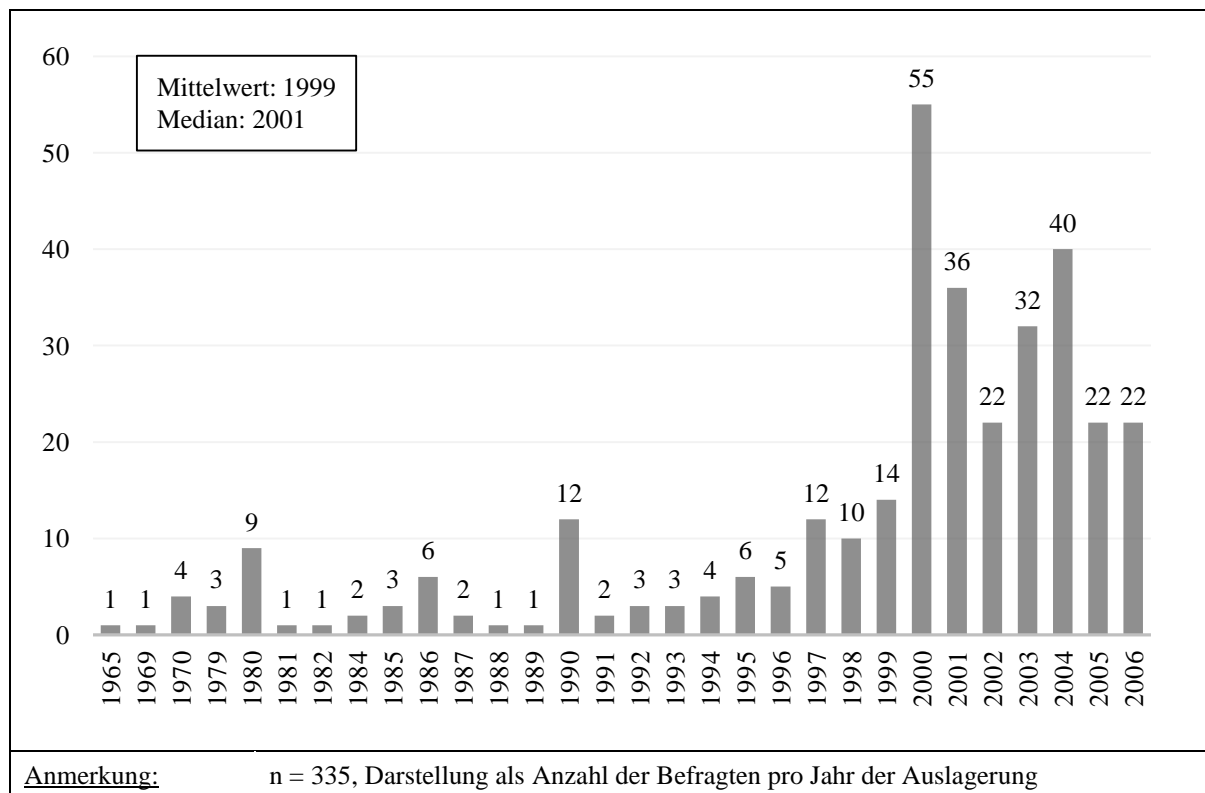


Abbildung 12: Jahr der Auslagerung (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 45)

Der Begriff der Prozessauslagerung ist weit gefasst und muss sich nicht auf eine vollständige Auslagerung des betreffenden Prozesses beziehen. Die in der vorliegenden Studie betrachteten Backoffice-Prozesse lassen sich jeweils in eine Reihe von Teilprozessen zerlegen. So unterteilen Wahrenburg et al. (2005, 10) den Kreditprozess in fünf Teilprozesse: (1) Vertrieb und Antragsvorbereitung, (2) Kreditentscheidung, (3) Bearbeitung und Service, (4) Risikomanagement und Überwachung und (5) Intensivbetreuung von Problemkrediten. In Abhängigkeit von der Auslagerungsstrategie der Bank ist beispielsweise denkbar, dass der Prozess vollständig von einem externen Dienstleister als Service für die Bank erbracht wird. Um den direkten Kontakt zum Kunden nicht zu verlieren, könnte sich die Bank jedoch auch darauf beschränken, die Teilprozesse, die eine direkte Interaktion mit dem Kunden erforderlich machen (z. B. den Vertrieb und die Antragsvorbereitung), selbst zu erbringen und die übrigen Teile des Prozesses auszulagern.

Teilprozesse können, soweit sie sich technisch, organisatorisch und prozessual hinreichend von den übrigen Teilprozessen abgrenzen lassen, separater Gegenstand einer Auslagerung sein. Der mittlere Umfang der Prozessauslagerung liegt für die Stichprobe bei 67,1%. Insgesamt hat die Hälfte der Befragten angegeben, dass mindestens 75% des von ihnen verantworteten Prozesses ausgelagert wurden (Abbildung 13).

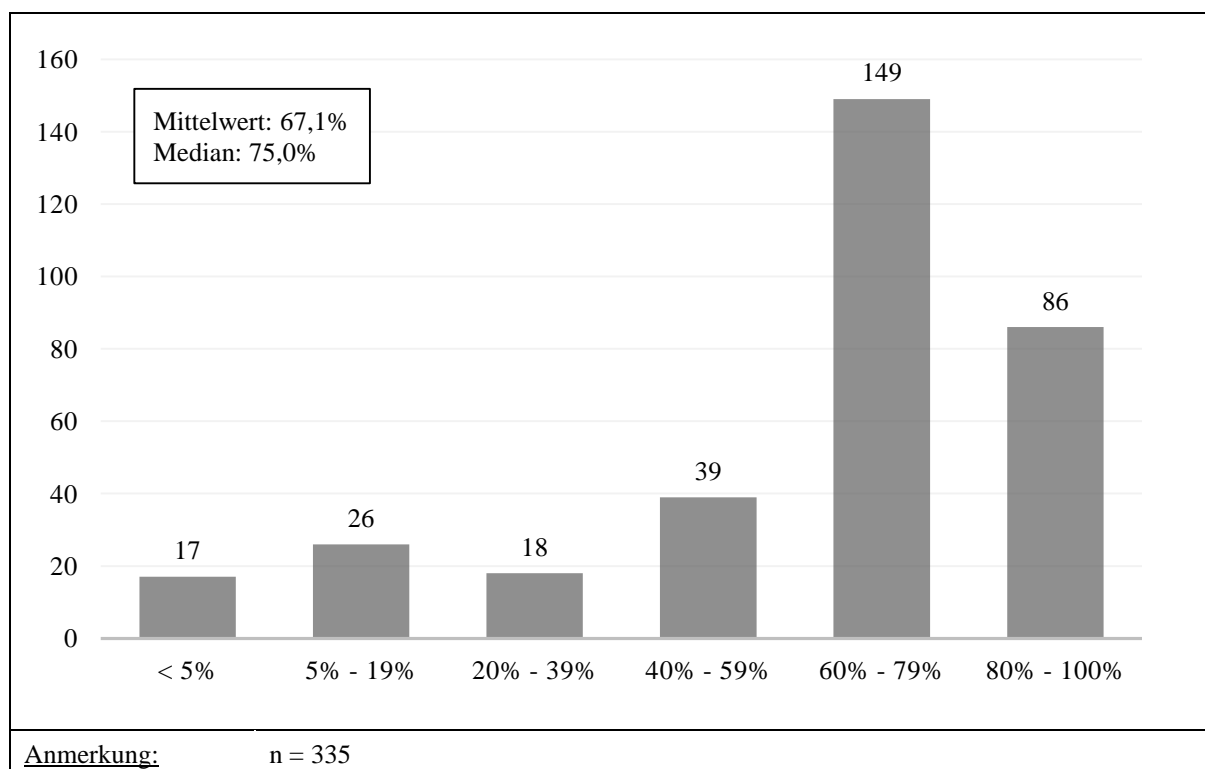


Abbildung 13: Umfang der Prozessauslagerung (Anzahl der Befragten pro Kategorie)

Der Großteil der Befragten (65,6%) nimmt eine Position im mittleren Management ein. Diese Personen nehmen neben Fachaufgaben auch Management- und Führungsaufgaben wahr. Zum Zeitpunkt der Umfrage haben 104 Personen (31%) angegeben, die Position eines Abteilungsleiters einzunehmen. In der Position eines Bereichsleiters arbeiteten 116 Personen (34,6%). In der Rolle eines Teamleiters und damit im unteren Management arbeiteten 57 Personen beziehungsweise 17% der Befragten. Achtundfünfzig Befragte (17,3%) bekleideten eine andere, nicht näher definierte Position in ihrem Kreditinstitut.

Weniger als 1% der Befragten ist nicht länger als 1 Jahr in seiner aktuellen Position (Abbildung 14). Im Mittel haben die prozessverantwortlichen Manager in der Stichprobe 8,2 Jahre Berufserfahrung auf der Position, die sie zum Zeitpunkt der Umfrage bekleidet haben. Aufgrund der langen durchschnittlichen Berufserfahrung der prozessverantwortlichen Manager kann davon ausgegangen werden, dass die Befragten über das notwendige Hintergrundwissen für die Befragung verfügen.

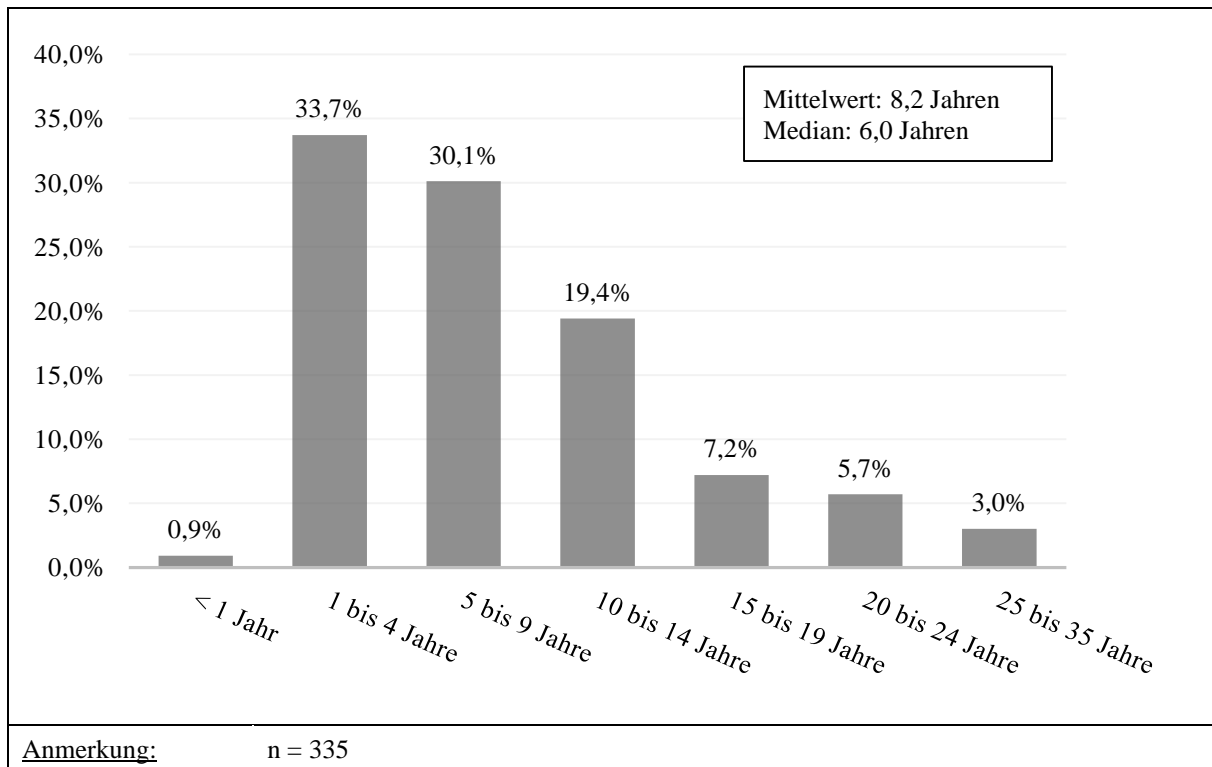


Abbildung 14: Arbeitserfahrung auf aktueller Position (in Prozent der Befragten pro Kategorie)

Im Mittel haben die befragten Manager Personalverantwortung für 34 Mitarbeiter (Abbildung 15). Fast 80% der Befragten in der Stichprobe gibt an, Verantwortung für mindestens 5 Mitarbeiter oder mehr zu haben. Das Gefälle im Umfang der Personalverantwortung der Befragten spiegelt das Gefälle in der Größe der Kreditinstitute in der Grundgesamtheit wider. Die Bilanzsumme des Kreditinstituts auf Platz 100 der größten deutschen Kreditinstitute 2005 beträgt nur 0,6% der Bilanzsumme des größten deutschen Kreditinstituts (Krasch 2006).

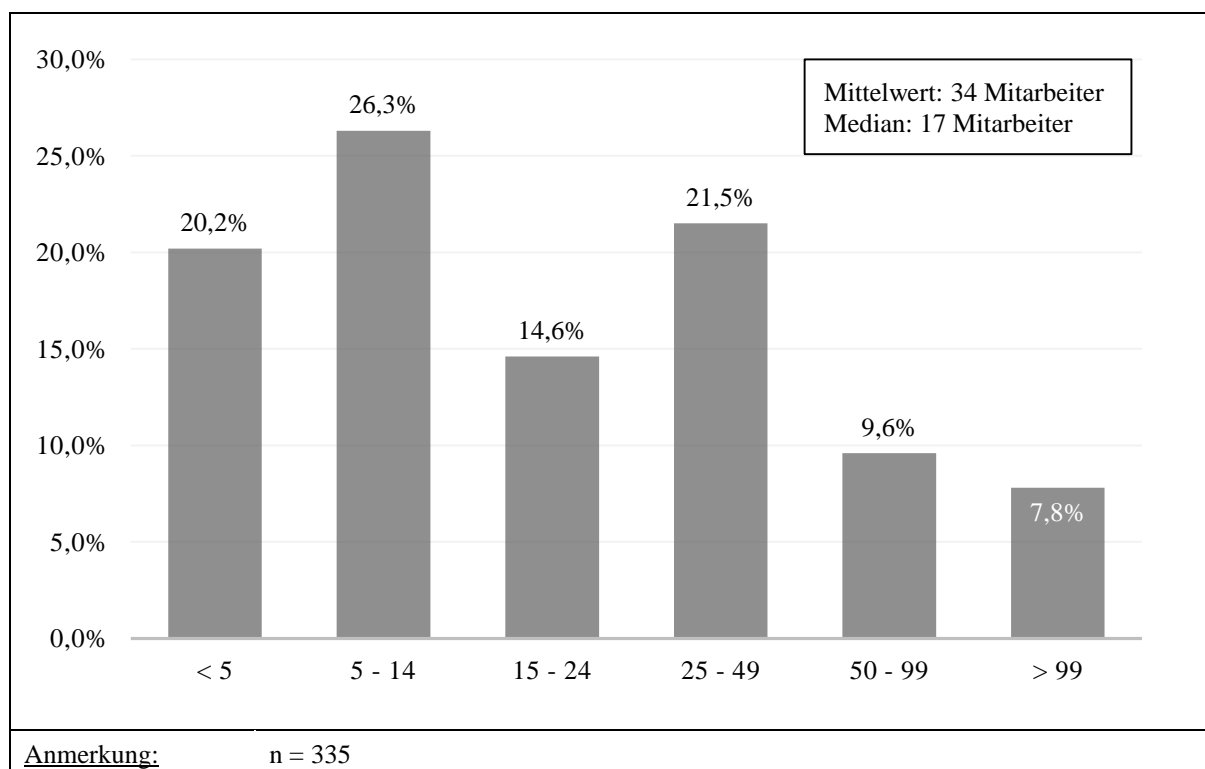


Abbildung 15: Umfang der Personalverantwortung (in Prozent der Befragten)

7.1.2 Analyse der Forschungsmodelle⁴²

7.1.2.1 Formale und relationale Steuerung

Die Formale Steuerung über den dem Outsourcing-Vorhaben zugrundeliegenden Vertrag hat einen positiven direkten Einfluss auf die Performanz des Projektes. Der standardisierte Pfadkoeffizient in Abbildung 16 ist positiv ($\beta_{(FS \times BPOP)} = 0,29$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$), bei gleichzeitiger Kontrolle des Effekts der relationalen Steuerung sowie der Kontrollvariablen auf die BPO-Performanz.

Auch die relationale Steuerung hat einen positiven direkten Effekt auf die BPO-Performanz. Unter Kontrolle des Effektes, den die formale Steuerung sowie die Kontrollvariablen auf die Performanz haben, ist der standardisierte Pfadkoeffizient positiv ($\beta_{(RS \times BPOP)} = 0,35$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$). In Kombination erklären die formale und die relationale Steuerung 61% ($R^2 = 0,61$) der Varianz in der endogenen Variable BPO-Performanz. Die Kon-

⁴² Die nachfolgenden Abschnitte basieren in Teilen auf einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business Process Outsourcing Performance (In Begutachtung) sowie auf einem bereits veröffentlichten Beitrag des Autors aus dem Jahr 2013 (Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (2013): Three Antecedent Factors that Shape Successful BPO Contracts. 13. Konferenz der European Academy of Management. Istanbul.)

trollvariablen Größe der Bank (K1), Dauer der Auslagerung (K2), Vertragsumfang (K3), Kapitalbeteiligung (K4), Wertpapierabwicklung (P1), Zahlungsabwicklung (P2) und Kreditkartenabwicklung (P3)⁴³ sowie die Institutsformen (I1-I3) und die Prozessautomatisierung (C2) haben keinen signifikanten Effekt ($p \geq 0,05$) auf die abhängigen Variablen des Modells (vgl. Tabelle 17). Demgegenüber haben die Kontrollvariablen Standardisierung (C1) und Messbarkeit (C3) jeweils einen positiven und signifikanten Effekt auf die BPO-Performanz ($\beta_{(C1 \times BPOP)} = 0,17$, $p < 0,01$; $\beta_{(C3 \times BPOP)} = 0,16$, $p < 0,001$). Der Beleg für die beiden Effekte ist jedoch schwach, da die Pfadkoeffizienten jeweils unter dem von Chin (1998a, xiii) vorgeschlagenen Grenzwert von 0,2 liegen.

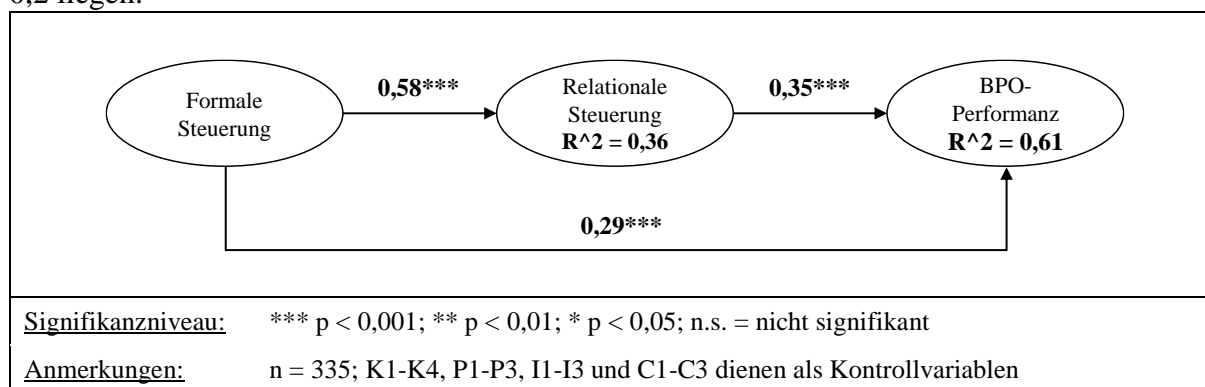


Abbildung 16: Effekt von formaler und informaler Steuerung auf die BPO-Performanz⁴⁴

Tabelle 17 zeigt neben den Pfadkoeffizienten die Effektgrößen der Konstrukte, die dazu genutzt werden, um die relationale Steuerung und die BPO-Performanz zu bestimmen. Als Maß für die Effektstärke wird Cohens f^2 eingesetzt (Cohen 1988, 274 ff.). Zur Berechnung von f^2 wird das Modell einmal mit und einmal ohne das Konstrukt, dessen Effekt auf die abhängigen Variablen untersucht werden soll, gerechnet. Anschließend wird der Unterschied in R^2 untersucht⁴⁵. Je größer f^2 ist, desto größer der Einfluss des untersuchten Konstruktes auf die unabhängige Variable. Effekte mit einem Wert über 0,02 und unter 0,15 werden als klein, Effekte mit einem Wert zwischen 0,15 bis unter 0,35 als mittel und Effekte mit einem Wert ab 0,35 als groß bezeichnet (Chin 1998b, 317). Die formale Steuerung hat mit $f^2 = 0,11$ einen kleinen direkten Effekt auf die BPO-Performanz. Mit einem Wert von $f^2 = 0,19$ hat die relationale Steuerung dagegen einen mittleren Effekt auf die BPO-Performanz.

Der Anteil der Varianz in der relationalen Steuerung, der durch die formale Steuerung erklärt wird, ist hoch ($R^2 = 0,36$ mit $\beta_{(FS \times RS)} = 0,58$). Es besteht die Frage, ob die relationale Steuerung einen signifikanten Mediator der Beziehung zwischen der formaler Steuerung und der BPO-

⁴³ Aufgrund von Problemen beim Bootstrapping musste die Kontrollvariable Verarbeitung von Konsumentenkrediten von der Analyse ausgeschlossen werden.

⁴⁴ Aufgrund von Anpassungen der Messmodelle (vgl. hierzu die Messmodelle in Anhang A) für die drei Konstrukte formale Steuerung, relationale Steuerung und BPO-Performanz und der Einbeziehung einer Reihe zusätzlicher Kontrollvariablen kommt es gegenüber den Ergebnissen von Leimeister et al. (2010) zu Abweichungen in den Pfadkoeffizienten und den Bestimmtheitsmaßen. Diese Abweichungen haben jedoch keinen Einfluss auf die inhaltlichen Aussagen des ursprünglichen Beitrags.

⁴⁵ Folgende Formel wird verwendet (Henseler/Fassott 2010, 732): $f^2 = \frac{R^2_{\text{Modell mit Prädiktor}} - R^2_{\text{Modell ohne Prädiktor}}}{1 - R^2_{\text{Modell mit Prädiktor}}}$

Performanz darstellt. Um den indirekten Effekt der formalen Steuerung auf die BPO-Performanz zu bestimmen, wird, wie in Kapitel 5.2 beschrieben, nachfolgend Bootstrapping unter Zuhilfenahme von SPSS 22 und dem PROCESS Macro von Hayes (2013) eingesetzt. Der Koeffizient für den indirekten Effekt der formalen Steuerung auf die BPO-Performanz ist signifikant mit $\beta_{(FS \times RS \times BPOP)} = 0,21$ (KI-95%: 0,14 bis 0,29). Der Koeffizient für den direkten Effekt ist ebenfalls signifikant mit $\beta_{(FS \times BPOP)} = 0,29$ (KI-95%: 0,19 bis 0,38). Die Ergebnisse zeigen, dass die relationale Steuerung als signifikanter partieller Mediator der Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der BPO-Performanz fungiert⁴⁶.

⁴⁶ Aufgrund technischer Beschränkungen des eingesetzten Macros lassen sich keine Unterschiede zwischen den Kontrollvariablen der abhängigen Variablen modellieren. Im hier vorliegenden Fall dienen die Variablen I1-I3, P1-P3 und K1-K4 jedoch nicht die Variablen C1-C3 als Kontrollen der relationalen Steuerung. Demgegenüber dienen alle dieser 10 Variablen als Kontrollen für die BPO-Performanz. Da die Effekte der Variablen I1-I3, P1-P3 und K1-K4 auf die relationale Steuerung weder signifikant noch substantiell sind und sie nur einen sehr geringen Anteil der Varianz in der Variablen relationale Steuerung erklären (Tabelle 22) wird im Bootstrapping-Modell auf eine Kontrolle der relationalen Steuerung verzichtet.

Tabelle 22: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 für das Modell des Effekts von formaler und informaler Steuerung auf die BPO-Performanz (gesamte Stichprobe)

		RS		BPOP	
		β	f^2	β	f^2
Strg	FS	0,58***	0,46 ⁺⁺⁺	0,29***	0,11 ⁺
	RS	-	-	0,35***	0,19 ⁺⁺
Kontrollen	C1	-	-	0,17**	0,04 ⁺
	C2	-	-	0,04 ^{n.s.}	-
	C3	-	-	0,16***	0,05 ⁺
	I1	-0,07 ^{n.s.}	-	0,02 ^{n.s.}	-
	I2	-0,12 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	I3	-0,09 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	K1	0,00 ^{n.s.}	-	-0,05 ^{n.s.}	-
	K2	0,02 ^{n.s.}	-	0,03 ^{n.s.}	-
	K3	-0,02 ^{n.s.}	-	0,06 ^{n.s.}	-
	K4	0,00 ^{n.s.}	-	-0,02 ^{n.s.}	-
	P1	-0,17 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	P2	-0,10 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-
	P3	-0,16 ^{n.s.}	-	-0,06 ^{n.s.}	-
R²		0,36		0,61	
R² (nur Kontrollen)		0,07		0,40	
R² (ohne Kontrollen)		0,34		0,54	
<u>Signifikanzniveau:</u>		*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant			
<u>Effektgröße:</u>		± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($0,35 \geq f^2$)			
<u>Anmerkungen:</u>		n = 335, signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben			
<u>Legende:</u>		RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit			

7.1.2.2 Kunden und Dienstleisterfähigkeiten

Zunächst werden die hypothetisierten Effekte der Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale Steuerung getestet. Anschließend wird der Effekt der Kundenflexibilität und des Prozesswissens des Dienstleisters auf die relationale Steuerung untersucht. Wie Abbildung 17 zeigt, haben die Flexibilität der Vertragspartner, die Controlling-Kompetenz des Kunden und das Prozesswissen des Dienstleisters jeweils einen positiven Effekt auf die formale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Die standardisierten Pfadkoeffizienten sind positiv und weichen signifikant von null ab ($\beta_{(FKD \times FS)} = 0,38$, $p < 0,001$; $\beta_{(CKK \times FS)} = 0,21$, $p < 0,001$; $\beta_{(PWD \times FS)} = 0,25$, $p < 0,001$). Hypothese 1.1: *Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die formale Steuerung*, Hypothese 1.4: *Die Controlling-Kompetenz des*

Kunden (CKK) hat einen positiven Einfluss auf die formale Steuerung und Hypothese 2.1: Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die formale Steuerung sind bestätigt. Hypothese 1.3: Das Prozesswissen des Kunden (PWK) hat einen positiven Einfluss auf die formale Steuerung muss hingegen verworfen werden. Der Pfadkoeffizient ist negativ und nicht signifikant ($\beta_{(PWK \times FS)} = -0,01, p \geq 0,05$). Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, die Controlling-Kompetenz des Kunden und das Prozesswissen des Dienstleisters erklären alleine 44% ($R^2 = 0,44$) der Varianz der abhängigen Variable formale Steuerung (siehe Tabelle 23). Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung nur geringfügig auf 47% ($R^2 = 0,47$).

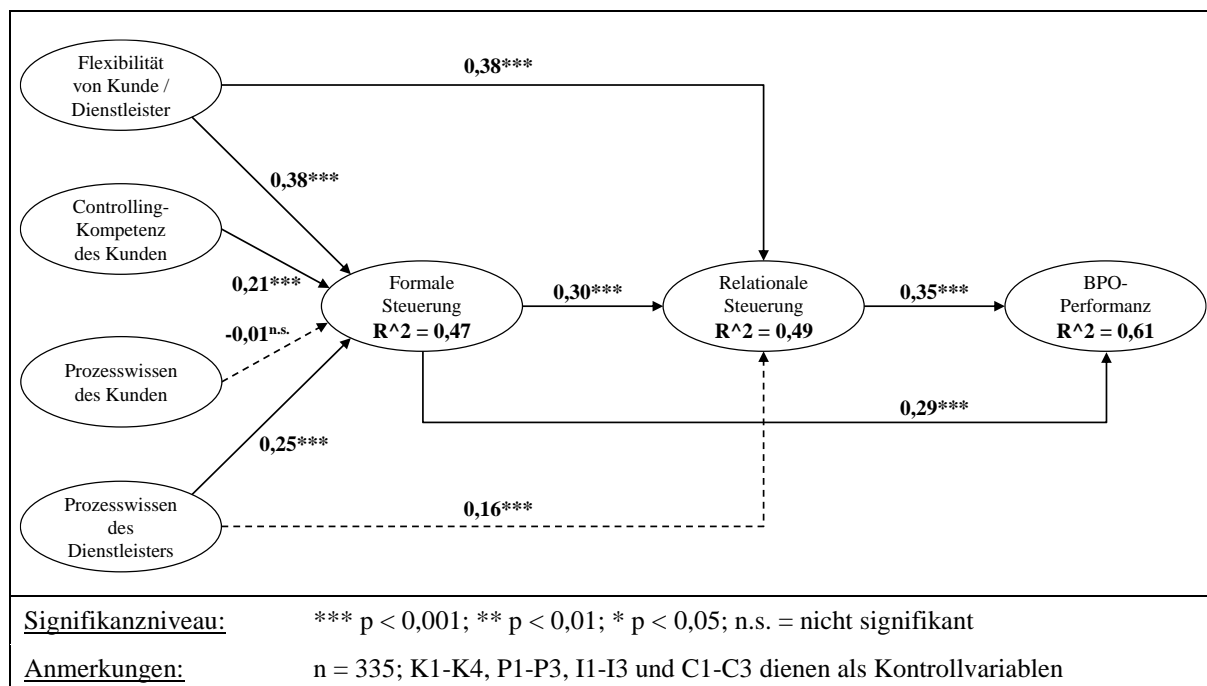


Abbildung 17: Effekt von Kunden- und Anbieterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung

Sowohl die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters als auch das Prozesswissen des Dienstleisters haben einen positiven Effekt auf die relationale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Die Daten stützen Hypothese 1.2: Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung und Hypothese 2.2: Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung. Die standardisierten Pfadkoeffizienten sind positiv und signifikant ($\beta_{(FKD \times RS)} = 0,38, p < 0,001$; $\beta_{(PWD \times RS)} = 0,16, p < 0,001$). Die formale Steuerung hat ebenfalls einen positiven, signifikanten Effekt auf die relationale Steuerung ($\beta_{(FS \times RS)} = 0,30, p < 0,001$). Gemeinsam erklären die drei Faktoren Flexibilität des Kunden, Prozesswissen des Dienstleisters und formale Steuerung 47% ($R^2 = 0,47$) der Varianz des Konstruktes relationale Steuerung. Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung auch hier nur geringfügig auf 49% ($R^2 = 0,49$). Es muss jedoch angemerkt werden, dass der standardisierte Pfadkoeffizient für die Beziehung zwischen den Konstrukten Prozesswissen des Dienstleisters und relationale Steuerung unter der von Chin (1998a, xiii) vorgeschlagenen Grenze von 0,2 liegt. Der Beleg für Hypothese 2.2 ist damit schwach.

Tabelle 23 zeigt, dass der Einfluss der Kontrollvariablen auf die beiden abhängigen Variablen formale Steuerung und relationale Steuerung vernachlässigbar ist. Die Pfadkoeffizienten sind jeweils nicht signifikant oder liegen unter dem Grenzwert von 0,2.

Die Analyse der Effektgrößen ergibt, dass die formale und die relationale Steuerung des Outsourcing-Projektes vor allem durch die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters beeinflusst werden. Die Flexibilität der Partner hat einen mittleren Effekt sowohl auf die formale Steuerung als auch auf die relationale Steuerung ($f^2_{(FKD \times FS)} = 0,18$ und $f^2_{(FKD \times RS)} = 0,16$). Die Controlling-Kompetenz des Kunden hat lediglich einen kleinen Effekt auf die formale Steuerung ($f^2_{(CKK \times FS)} = 0,05$). Der Effekt des Prozesswissens des Dienstleisters auf die formale und die relationale Steuerung ist jeweils klein ($f^2_{(PWD \times FS)} = 0,09$ und $f^2_{(PWD \times RS)} = 0,03$). Unter der Kontrolle der Effekte der Flexibilität der Partner und des Prozesswissens des Dienstleisters ist der Effekt der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung ebenfalls klein mit ($f^2_{(FS \times RS)} = 0,09$).

Tabelle 23: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 1 (gesamte Stichprobe)

		FS		RS		BPOP	
		β	f^2	β	f^2	β	f^2
Fähigkeiten	FKD	0,38***	0,18 ⁺⁺	0,38***	0,16 ⁺⁺	-	-
	CKK	0,21***	0,05 ⁺	-	-	-	-
	PWK	-,01 ^{n.s.}	-	-	-	-	-
	PWD	0,25***	0,09 ⁺	0,16***	0,03 ⁺	-	-
Strg	FS	-	-	0,30***	0,09 ⁺	0,29***	0,11 ⁺
	RS	-	-	-	-	0,35***	0,19 ⁺⁺
Kontrollen	C1	-	-	-	-	0,17**	0,04 ⁺
	C2	-	-	-	-	0,04	-
	C3	-	-	-	-	0,16***	0,05 ⁺
	I1	0,01 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-	0,02 ^{n.s.}	-
	I2	0,08 ^{n.s.}	-	-0,04 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	I3	0,13 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	K1	0,03 ^{n.s.}	-	0,02 ^{n.s.}	-	-0,05 ^{n.s.}	-
	K2	0,02 ^{n.s.}	-	-0,05 ^{n.s.}	-	0,06 ^{n.s.}	-
	K3	-0,09 ^{n.s.}	-	0,04 ^{n.s.}	-	0,03 ^{n.s.}	-
	K4	0,07 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-	-0,02 ^{n.s.}	-
	P1	0,02 ^{n.s.}	-	-0,13 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-
	P2	0,08 ^{n.s.}	-	-0,13 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-
	P3	0,06 ^{n.s.}	-	-0,14 ^{n.s.}	-	-0,06 ^{n.s.}	-
R²		0,47		0,49		0,61	
R² (nur Kontrollen)		0,11		0,07		0,40	
R² (ohne Kontrollen)		0,44		0,47		0,54	
<u>Signifikanzniveau:</u>		*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant					
<u>Effektgröße:</u>		± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)					
<u>Anmerkungen:</u>		n = 335, signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben					
<u>Legende:</u>		FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit					

Eine Analyse der Beziehung zwischen den Konstrukten Prozesswissen des Kunden und Controlling Kompetenz des Kunden zeigt, dass der direkte Effekt des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung vollständig durch die Controlling-Kompetenz des Kunden vermittelt

wird (vollständige Mediation). Das Prozesswissen des Kunden hat einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Controlling-Kompetenz mit $\beta_{(PWK \times CKK)} = 0,53^{47}$ und $p < 0,001$. Bei gleichzeitiger Kontrolle durch die Konstrukte Prozesswissen des Dienstleisters und Flexibilität des Kunden ist der Koeffizient für den direkten Effekt nicht signifikant mit $\beta_{(PWK \times FS)} = 0,02$ (KI-95%: -0,09 bis 0,14). Hingegen ist der Koeffizient für den indirekten Effekt positiv und signifikant mit $\beta_{(PWK \times CKK \times FS)} = 0,18$ (KI-95%: 0,11 bis 0,28).

Die bisherigen Analyseergebnisse stützen die in Abschnitt 3.3 formulierte Eingangsfrage zum Einfluss des Kunden auf den Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens. Es sind neben den Fähigkeiten des Dienstleisters, die Kundenfähigkeiten, die entscheidend für den Erfolg des Vorhabens sind. Wichtigster Erfolgsfaktor ist eine hohe Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters.

7.1.3 Relationale Prozesse

Die nachfolgenden Analysen dienen dazu, einen tiefergehenden Einblick in den Zusammenhang zwischen den Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und der formalen Steuerung auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite zu erhalten. Es wird der Frage nachgegangen, wie die Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und die formale Steuerung die Entwicklung einer positiven Beziehung zwischen dem Dienstleister und dem Kunden beeinflussen und damit zu einer erfolgreichen relationalen Steuerung beitragen. Wie in Abbildung 6 illustriert, wird das Forschungsmodell zu diesem Zweck um zwei latente Konstrukte, zwei relationale Prozesse, erweitert. Die Konstrukte Konfliktlösung und Koordination nehmen die Rolle von Mediatoren der Beziehung zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen sowie der formalen Steuerung auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite ein.

Wie in den Hypothesen 3 und 4 spezifiziert wird davon ausgegangen, dass sich die zwei relationalen Prozesse positiv, also beziehungsbildend, auf die relationale Steuerung auswirken. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Prozesse Mediatoren der Beziehung zwischen Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und formaler Steuerung einerseits und der relationalen Steuerung andererseits darstellen. Für einen Mediationseffekt erforderlich ist, dass die Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten und die formale Steuerung einen signifikanten Einfluss auf die relationalen Prozesse haben.

Tabelle 24 zeigt das Analyseergebnis für das vollständige Forschungsmodell in Form der Pfadkoeffizienten der Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten sowie der Bestimmtheitsmaße für die abhängigen Konstrukte⁴⁸. Da die Anzahl der Einflussfaktoren auf die abhängige Variable formale Steuerung gegenüber dem Modell in Abbildung 17 nicht verändert wurde, liegt die Varianzerklärung für diese Variable unverändert bei 47%. Dies gilt auch für den Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz der abhängigen Variable BPO-Performanz ($R^2 = 61\%$). In lediglich sechs Fällen haben die Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen des Modells. Die Pfadkoeffizienten sind jedoch klein und liegen unter

⁴⁷ Ermittelt mit SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005).

⁴⁸ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird an dieser Stelle auf eine Präsentation der Ergebnisse in Form einer Abbildung verzichtet.

dem von Chin (1998b, xiii) vorgeschlagenen Grenzwert von 0,2. Der geringe Effekt, den die Kontrollvariablen haben, spiegelt sich in ihrem Beitrag zur Varianzaufklärung wider. Die Kontrollvariablen allein erklären im Durchschnitt lediglich 16% der gesamten Varianz in den abhängigen Variablen.

Der erwartete, positive Einfluss der relationalen Prozesse auf die relationale Steuerung kann bestätigt werden. Der Umfang, in dem es der Kunde und sein Dienstleister schaffen, aufkommende Konflikte zu lösen oder deren Entstehen präventiv zu verhindern, wirkt sich vertrauensbildend und damit positiv auf die Beziehung zwischen den Partnern aus. Der Pfadkoeffizient von der Konfliktlösung auf das Konstrukt relationale Steuerung ist signifikant mit $\beta_{(KL \times RS)} = 0,39$ und $p < 0,001$. Hypothese 3: *Die Konfliktlösung (KL) zwischen dem Kunden und dem Dienstleister hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung (RS)* ist bestätigt. Auch der Pfadkoeffizient von der Koordination auf die relationale Steuerung ist signifikant mit $\beta_{(KO \times RS)} = 0,21$ und $p < 0,01$. Hypothese 4: *Die Koordination (KO) zwischen dem Kunden und dem Dienstleister hat einen positiven Einfluss auf die relationale Steuerung (RS)* ist bestätigt.

Die Pfadkoeffizienten vom Konstrukt Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters auf die relationalen Prozesse Konfliktlösung ($\beta_{(FKD \times KL)} = 0,32$) und Koordination ($\beta_{(FKD \times KO)} = 0,44$) sind hoch signifikant ($p < 0,001$). Die Hypothese 3.2a: *Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die Konfliktlösung (KL)* und die Hypothese 4.2a: *Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO)* lassen sich somit anhand der Daten bestätigen. Das Ergebnis ist ein Beleg für die Relevanz der Flexibilität der Partner für ein erfolgreiches BPO-Management. Die besondere Relevanz der Flexibilität gegenüber anderen Einflussfaktoren auf die beziehungsbildenden Prozesse spiegelt sich im Unterschied der Effektgrößen wider (vgl. Tabelle 25).

Der Pfadkoeffizient vom Konstrukt Prozesswissen des Dienstleisters auf den relationalen Prozess Koordination ist positiv und signifikant mit $\beta_{(PWD \times KO)} = 0,23$ und $p < 0,001$. Hypothese 4.3a: *Das Prozesswissen des Dienstleisters (PWD) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO)* ist bestätigt.

Dritte wichtige Determinante für die erfolgreiche Etablierung der Prozesse für das Management des BPO-Vorhabens ist die formale Steuerung. Hypothese 3.1a: *Die formale Steuerung (FS) hat einen positiven Einfluss auf die Konfliktlösung (KL)* und Hypothese 4.1a: *Die formale Steuerung (FS) hat einen positiven Einfluss auf die Koordination (KO)* lassen sich anhand der Daten bestätigen. Die Pfadkoeffizienten vom Konstrukt formale Steuerung auf die Prozesse Konfliktlösung ($\beta_{(FS \times KL)} = 0,28$, $p < 0,001$) und Koordination ($\beta_{(FS \times KO)} = 0,20$, $p < 0,01$) sind positiv und signifikant.

Tabelle 24: Pfadkoeffizienten (β) und R^2 im Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe)

		FS	KL	KO	RS	BPOP
Fähigkeiten	FKD	0,38***	0,32***	0,44***	0,13 ^{n.s.}	-
	CKK	0,21***	-	-	-	-
	PWK	-,01 ^{n.s.}	-	-	-	-
	PWD	0,25***	-	0,23***	0,08 ^{n.s.}	-
Steuerung	FS	-	0,28***	0,20**	0,14*	0,29***
	KL	-	-	-	0,39***	-
	KO	-	0,35***	-	0,21**	-
	RS	-	-	-	-	0,35***
Kontrollen	C1	-	-	-	-	0,17**
	C2	-	-	-	-	0,04
	C3	-	-	-	-	0,16***
	I1	0,01 ^{n.s.}	-0,06 ^{n.s.}	0,02 ^{n.s.}	0,01 ^{n.s.}	0,02 ^{n.s.}
	I2	0,08 ^{n.s.}	-0,01 ^{n.s.}	0,03 ^{n.s.}	-0,05 ^{n.s.}	0,00 ^{n.s.}
	I3	0,13 ^{n.s.}	-0,03 ^{n.s.}	0,07 ^{n.s.}	-0,01 ^{n.s.}	0,00 ^{n.s.}
	K1	0,03 ^{n.s.}	0,10**	0,10*	-0,05 ^{n.s.}	-0,05 ^{n.s.}
	K2	0,02 ^{n.s.}	0,02 ^{n.s.}	-0,02 ^{n.s.}	-0,05 ^{n.s.}	0,06 ^{n.s.}
	K3	-0,09 ^{n.s.}	-0,01 ^{n.s.}	-0,09 ^{n.s.}	0,08 ^{n.s.}	0,03 ^{n.s.}
	K4	0,07 ^{n.s.}	0,00 ^{n.s.}	-0,01 ^{n.s.}	0,01 ^{n.s.}	-0,02 ^{n.s.}
	P1	0,02 ^{n.s.}	-0,14*	0,02 ^{n.s.}	-0,08 ^{n.s.}	0,00 ^{n.s.}
	P2	0,08 ^{n.s.}	-0,09 ^{n.s.}	0,02 ^{n.s.}	-0,10 ^{n.s.}	0,01 ^{n.s.}
	P3	0,06 ^{n.s.}	-0,14*	-0,02 ^{n.s.}	-0,08 ^{n.s.}	-0,06 ^{n.s.}
R²	0,46	0,70	0,55	0,57	0,61	
R² (nur Kontrollen)	0,11	0,13	0,09	0,07	0,40	
R² (ohne Kontrollen)	0,44	0,68	0,54	0,56	0,54	
<u>Signifikanzniveau:</u>	*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant					
<u>Anmerkungen:</u>	n = 335, signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben					
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit					

Tabelle 25: Effektgrößen (f^2) im Forschungsmodell 2 (gesamte Stichprobe)⁴⁹

		FS	KL	KO	RS	BPOP
Fähigkeiten	FKD	0,18 ⁺⁺	0,16 ⁺⁺	0,25 ⁺⁺	-	-
	CKK	0,05 ⁺	-	-	-	-
	PWK	-	-	-	-	-
	PWD	0,09 ⁺	-	0,08 ⁺	-	-
Steuerung	FS	-	0,15 ⁺⁺	0,05 ⁺	0,02 ⁺	0,11 ⁺
	KL	-	-	-	0,08 ⁺	-
	KO	-	0,20 ⁺⁺	-	0,04 ⁺	-
	RS	-	-	-	-	0,19 ⁺⁺
Kontrollen	C1	-	-	-	-	0,04 ⁺
	C2	-	-	-	-	-
	C3	-	-	-	-	0,05 ⁺
	I1	-	-	-	-	-
	I2	-	-	-	-	-
	I3	-	-	-	-	-
	K1	-	0,02 ⁺	0,02 ⁺	-	-
	K2	-	-	-	-	-
	K3	-	-	-	-	-
	K4	-	-	-	-	-
	P1	-	0,01 [±]	-	-	-
	P2	-	-	-	-	-
	P3	-	0,01 [±]	-	-	-
<u>Effektgröße:</u>		± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)				
<u>Anmerkungen:</u>		n = 335				
<u>Legende:</u>		FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Geschäftsprozesswissen des Kunden, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit				

Tabelle 26 zeigt, dass sich durch die Integration der beiden relationalen Prozesse in das Strukturmodell der direkte Effekt der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, des Prozesswissens des Dienstleisters und der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung erheblich verringert. Die Signifikanzen der Pfadkoeffizienten verringern sich ebenfalls. Die Veränderung der Pfadkoeffizienten und ihrer Signifikanzen ist ein Hinweis auf einen Mediationseffekt durch die relationalen Prozesse. Dieser Effekt wird nachfolgend näher untersucht.

⁴⁹ Effektgrößen werden lediglich für die signifikanten Pfadkoeffizienten aus Tabelle 24 berechnet.

Tabelle 26: Vergleich der Pfadkoeffizienten (β) für ausgewählte Beziehungen mit und ohne relationale Prozesse (gesamte Stichprobe)

	Modell inkl. relationaler Prozesse	Modell exkl. relationaler Prozesse	Delta
	RS	RS	$ \beta^{(inkl.)} - \beta^{(exkl.)} $
FKD	0,13 ^{n.s.}	0,38***	0,25
PWD	0,08 ^{n.s.}	0,16***	0,08
FS	0,14*	0,30***	0,16
<u>Signifikanzniveau:</u>	*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant		
<u>Anmerkungen:</u>	n = 335, signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben		
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWD = Geschäftswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung		

Um die Mediationshypothesen zu testen wird wieder der von Hayes (2013) vorgeschlagene Bootstrapping-Ansatz angewendet und für die Berechnung die Erweiterung PROCESS für SPSS 22 eingesetzt. Tabelle 27 zeigt, dass nach dem Hinzufügen der relationalen Prozesse zum Strukturmodell nur die Effekte der formalen Steuerung und der Flexibilität der Partner auf die relationale Steuerung signifikant bleiben mit $\beta_{(FS \times RS)} = 0,14$ (KI-95%: 0,03 bis 0,24) und $\beta_{(FKD \times RS)} = 0,13$ (KI-95%: 0,01 bis 0,24). Der direkte Effekt des Prozesswissens des Dienstleisters auf die relationale Steuerung ist nicht signifikant mit $\beta_{(PWD \times RS)} = 0,08$ (KI-95%: -,01 bis 0,18).

Die summierten indirekten Effekte der drei Konstrukte sind jeweils positiv und signifikant mit $\beta_{(FKD \times [KL; KO] \times RS)} = 0,26$ (KI-95%: 0,17 bis 0,36), $\beta_{(PWD \times KO \times RS)} = 0,08$ (KI-95%: 0,02 bis 0,15) und $\beta_{(FS \times [KL; KO] \times RS)} = 0,16$ (KI-95%: 0,09 bis 0,25). Der Beleg für den indirekten Effekt des Prozesswissens des Dienstleisters und damit für Hypothese 4.3b: *Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effektes des Prozesswissens des Dienstleisters (PWD) auf die relationale Steuerung* ist jedoch sehr schwach.

Wie mit Blick auf die mit Hilfe von SmartPLS 2.0 (Ringle et al. 2005) in Tabelle 24 ermittelten Pfadkoeffizienten zu erwarten war, sind die beiden Konstrukte Konfliktlösung und Koordination ähnlich wichtige Mediatoren. Hypothese 3.2b: *Die Konfliktlösung (KL) ist ein Mediator des Effektes der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) auf die relationale Steuerung (RS)*, Hypothese 4.2b: *Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effektes der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) auf die relationale Steuerung (RS)*, Hypothese 3.1b: *Die Konfliktlösung (KL) ist ein Mediator des Effektes der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS)* und Hypothese 4.1b: *Die Koordination (KO) ist ein Mediator des Effektes der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS)* sind damit jeweils bestätigt.

Tabelle 27: Direkte und indirekte Effekte von Kundenflexibilität, Prozesswissen des Dienstleisters und formaler Steuerung auf die relationale Steuerung (gesamte Stichprobe)⁵⁰

		β	SE	t-Wert	p-Wert	Konfidenzint. (untere Grenze)	Konfidenzint. (obere Grenze)
FKD	Direkter Effekt	0,13	0,058	2,185	0,030	0,013	0,242
	Σ indirekter Effekt	0,26	0,049 ^(B)	-	-	0,168 ^(B)	0,360 ^(B)
	FKD \times KL \times RS	0,11	0,037 ^(B)	-	-	0,051 ^(B)	0,196 ^(B)
	FKD \times KO \times RS	0,09	0,029 ^(B)	-	-	0,032 ^(B)	0,167 ^(B)
	FKD \times KO \times KL \times RS	0,05	0,019 ^(B)	-	-	0,023 ^(B)	0,099 ^(B)
<i>Kontrollvariablen: FS, PWD, K1-K4, P1-P3, I1-I3</i>							
PWD	Direkter Effekt	0,08	0,046	1,824	0,069	-0,007	0,175
	Σ indirekter Effekt	0,08	0,031 ^(B)	-	-	0,020 ^(B)	0,146 ^(B)
	PWD \times KO \times RS	0,05	0,022 ^(B)	-	-	0,014 ^(B)	0,101 ^(B)
	PWD \times KO \times KL \times RS	0,03	0,012 ^(B)	-	-	0,011 ^(B)	0,061 ^(B)
<i>Kontrollvariablen: FKD, FS, K1-K4, P1-P3, I1-I3</i>							
FS	Direkter Effekt	0,14	0,053	2,539	0,012	0,030	0,239
	Σ indirekter Effekt	0,16	0,041 ^(B)	-	-	0,085 ^(B)	0,247 ^(B)
	FS \times KL \times RS	0,10	0,034 ^(B)	-	-	0,038 ^(B)	0,167 ^(B)
	FS \times KO \times RS	0,04	0,019 ^(B)	-	-	0,010 ^(B)	0,089 ^(B)
	FS \times KO \times KL \times RS	0,02	0,011 ^(B)	-	-	0,008 ^(B)	0,053 ^(B)
<i>Kontrollvariablen: FKD, PWD, K1-K4, P1-P3, I1-I3</i>							
<u>Signifikanzniveau:</u>		*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant					
<u>Anmerkungen:</u>		n = 335, Konfidenzintervall = 95%, Kontrollvariablen sind jeweils als Kovariate der abhängigen Variablen modelliert					
<u>Legende:</u>		(B) = Bootstrapping, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWD = Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung					

7.2 Gruppenvergleich

7.2.1 Deskriptive Statistik

Von den 335 Prozessverantwortlichen, die an der Studie teilgenommen haben, gaben 164 an, den Standardvertrag ihres Dienstleisters übernommen zu haben. Demgegenüber stehen 125

⁵⁰ Der indirekte Effekt der Flexibilität der Outsourcing-Partner und des Prozesswissen des Dienstleisters über die formale Steuerung auf die relationale Steuerung (FKD \times FS \times RS und PWD \times FS \times RS) wurde nicht mit einbezogen.

Prozessverantwortliche, die angegeben haben den Standard-Outsourcing-Vertrag des Dienstleisters abgeändert zu haben und 39 die angegeben haben einen Individualvertrag ausgehandelt zu haben (Abbildung 18). Insgesamt basieren 164 Outsourcing-Beziehungen in der Stichprobe auf einem individualisierten Vertrag zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister. Sieben der Befragten haben keine oder widersprüchliche Angaben zur Vertragswahl gemacht und wurden daher von der folgenden Analyse ausgeschlossen.

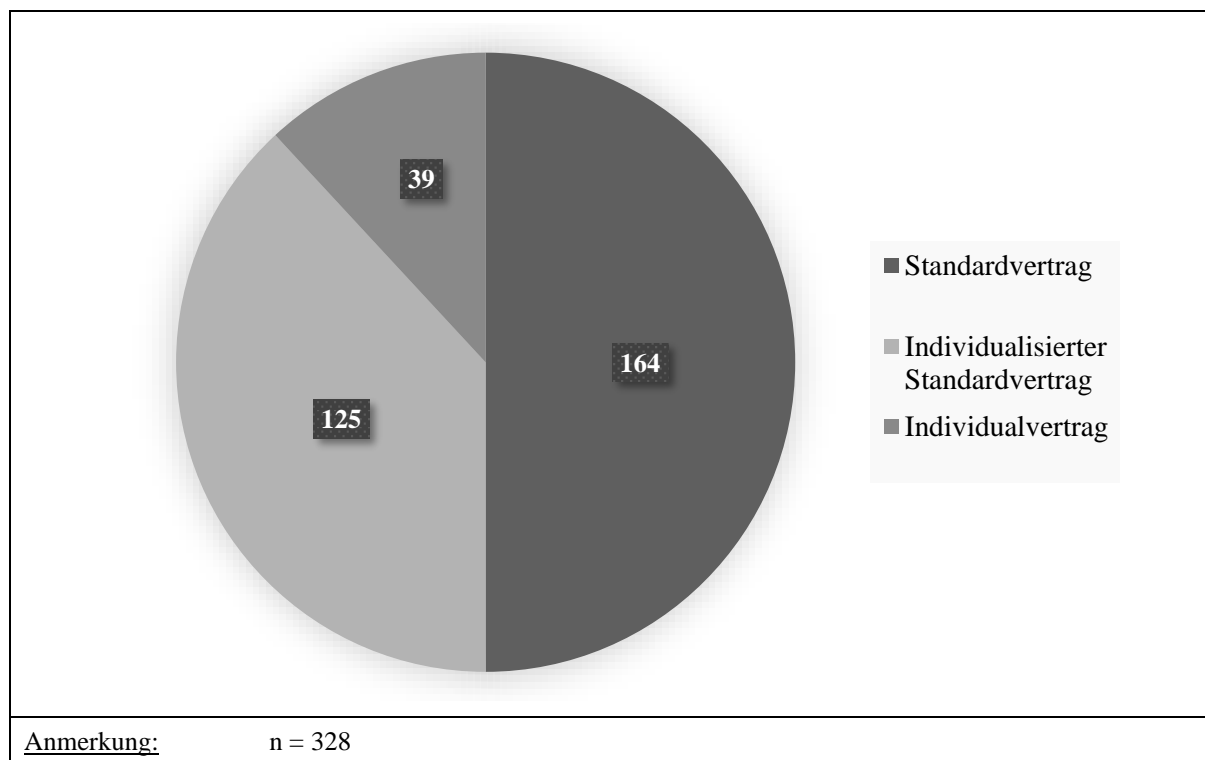


Abbildung 18: Aufteilung der Stichprobe nach dem Grad der Vertragsindividualisierung als Anzahl der Befragten pro Kategorie (adaptiert von Wüllenweber et al. 2007, 48)

Für die folgenden Auswertungen werden die Gruppe der prozessverantwortlichen Manager, die angegeben haben, dass ihr Institut einen Individualvertrag mit dem Outsourcing-Dienstleister geschlossen hat und die Gruppe der Manager, die angegeben hat, dass ein individualisierter Standardvertrag gewählt wurde, zusammengefasst. Ein t-Test für die Mittelwertgleichheit zeigt, dass sich die beiden Gruppen weder in Bezug auf die Art der ausgelagerten Prozesse, noch in Bezug auf die Größe des ausgelagerten Prozesses oder den Zeitpunkt der ersten Auslagerung des Prozesses signifikant unterscheiden. Es wird entsprechend davon ausgegangen, dass die beiden Gruppen hinreichend homogen sind und zusammengefasst werden können. Im weiteren Verlauf wird daher lediglich zwischen solchen Banken unterschieden, die einen Standardvertrag gewählt haben, und solchen, die einen individualisierten Vertrag gewählt haben.

Abbildung 19 zeigt, dass die Landesbanken und Sparkassen für insgesamt 110 Prozessverlagerungen (55,3%) einen Standardvertrag und für 89 Verlagerungen (44,7%) einen individualisierten Vertrag gewählt haben. Die Verteilung von Standardverträgen und individualisierten Verträgen ist ähnlich zu der der Genossenschaftsbanken. Die Genossenschaftsbanken haben in 48 Fällen einen Standardvertrag gewählt (56,5%) und in 37 Fällen einen individualisierten Vertrag (43,5%). Von dieser Verteilung weichen die übrigen beiden Institutsgruppen ab. Lediglich in 6 Fällen haben prozessverantwortliche Manager einer Privatbank angegeben, dass ein Standard-

Outsourcing-Vertrag geschlossen wurde (17,7%). In der überwiegenden Zahl der Fälle (28 Prozessverlagerungen) wurde ein individualisierter Vertrag gewählt (82,3%). Die übrigen 10 Studienteilnehmer, die keiner der übrigen drei Institutsgruppen zugeordnet werden können, haben angegeben, einen individualisierten Vertrag verhandelt zu haben (100%).

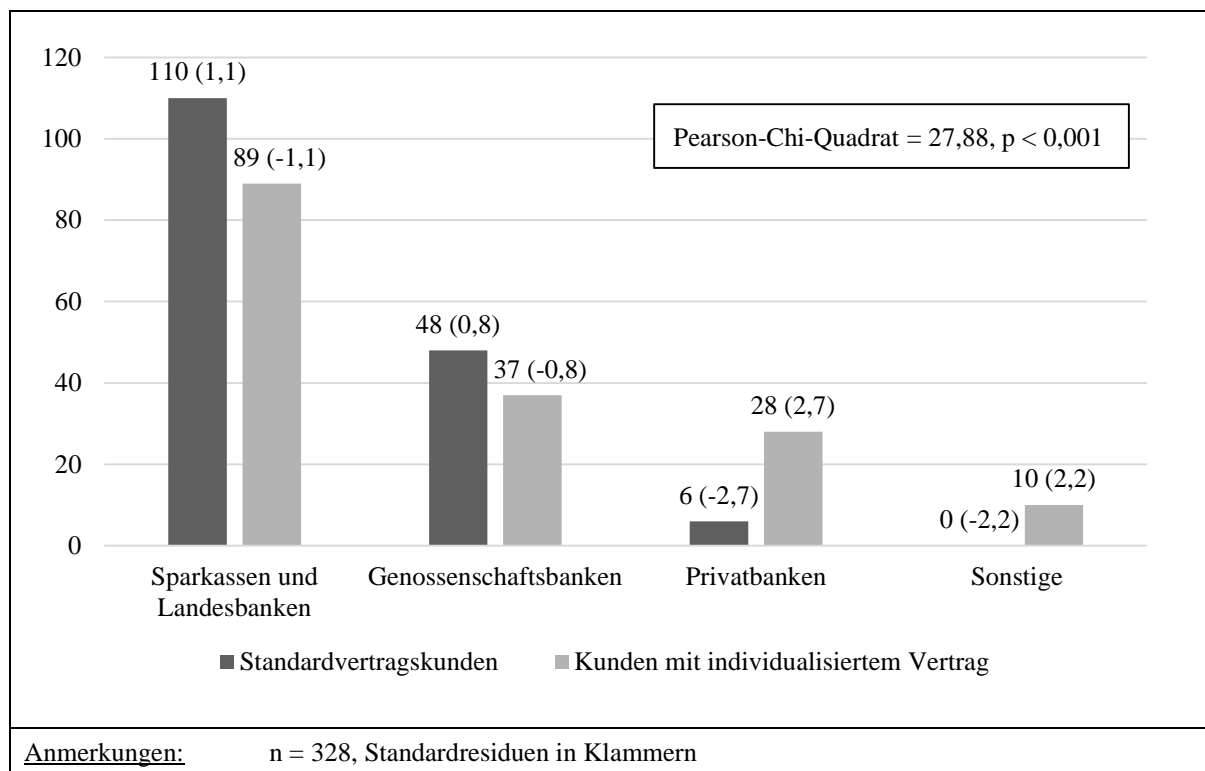


Abbildung 19: Verteilung der Bankengruppen über die beiden Vertragstypen (Anzahl der Befragten pro Kategorie und Gruppe, Chi-Quadrat-Test)

Abbildung 20 zeigt, dass die Verträge, die im Zusammenhang mit der Auslagerung der Prozesse Wertpapierabwicklung und Kreditkartenabwicklung geschlossen wurden, von Standardverträgen dominiert werden. In Bezug auf den Prozess Wertpapierabwicklung wurde in 65 Fällen ein Standardvertrag (62,5%) und in 39 Fällen ein individualisierter Vertrag gewählt (37,5%). Bei Auslagerungen an einen externen Dienstleister im Bereich der Kreditkartenabwicklung wurde in 59 Fällen ein Standardvertrag (64,8%) und in 32 Fällen ein individualisierter Vertrag gewählt (35,2%). Im Gegensatz dazu werden die Outsourcing-Projekte in den Bereichen Zahlungsverkehrsabwicklung und Kreditabwicklung von individualisierten Verträgen dominiert. In 77 Fällen wurde bei einer Auslagerung im Bereich der Zahlungsverkehrsabwicklung ein individualisierter Vertrag (68,1%) und in nur 36 Fällen ein Standardvertrag gewählt (31,9%). Beim Outsourcing im Bereich der Kreditabwicklung wurde sogar in 16 Fällen ein individualisierter Vertrag ausgehandelt (80%), gegenüber nur 4 Fällen, in denen ein Standardvertrag gewählt wurde (20%).

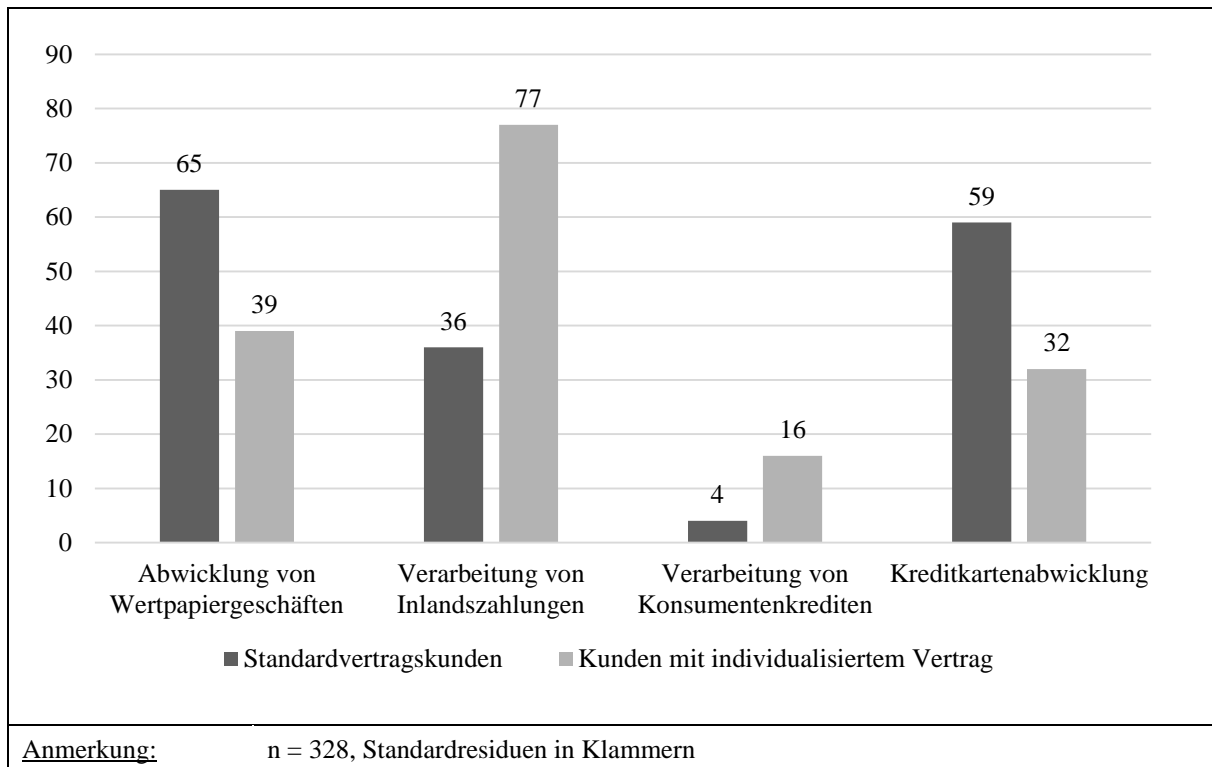


Abbildung 20: Aufteilung der Teilstichproben nach ausgelagerten Backoffice-Prozessen (Anzahl der Befragten pro Kategorie)

Aus der Betrachtung der beiden Vertragsgruppen hinsichtlich des jeweiligen Umfangs der Prozessauslagerungen lässt sich keine Tendenz ablesen (Abbildung 21). Der Mittelwert für den Umfang der Prozessauslagerung in der Gruppe der Standardvertragskunden liegt mit 66,9% nur geringfügig unter dem Mittelwert von 67,1% in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag. Der Median für den Umfang der Prozessauslagerung ist mit 75,0% in beiden Gruppen identisch.

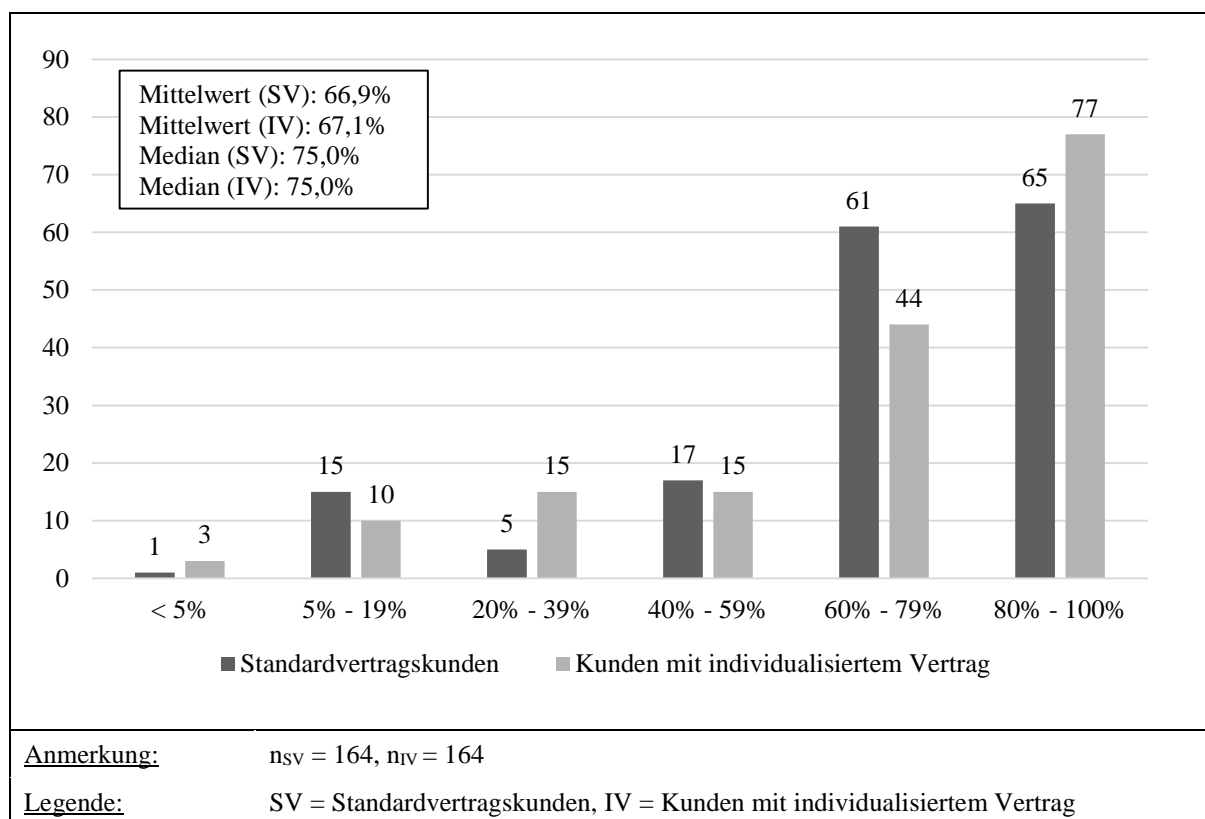


Abbildung 21: Umfang der Prozessauslagerung in den Teilstichproben (Anzahl der Befragten pro Kategorie)

Um herauszufinden, ob die Erfolgsaussichten für ein Outsourcing-Vorhaben von der Vertragswahl beeinflusst werden, wird ein Mittelwertvergleich für ausgewählte Erfolgskennzahlen durchgeführt. Als Erfolgskennzahlen wurden herangezogen: (1) der Umfang in dem durch die Auslagerung zu einem externen Dienstleister Prozesskosten reduziert werden konnten, (2) die Kostentransparenz verbessert wurde, (3) Qualitätsverbesserungen erzielt wurden, (4) auf das externe Know-how des Dienstleisters zurückgegriffen werden konnte, (5) eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen ermöglicht wurde, (6) durch die Zusammenarbeit mit dem externen Outsourcing-Dienstleister strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden konnten sowie auf (7) bessere Mitarbeiter, (8) IT-Systeme zugegriffen werden konnte und (9) die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation). Die Projekt-Performanz stimmt für wesentliche Erfolgskennzahlen überein (vgl. Tabelle 28). Ein signifikanter Unterschied besteht lediglich in Bezug auf den Umfang, in dem sich durch das Outsourcing des Geschäftsprozesses Möglichkeiten eröffnet haben, auf das externe Know-how des Dienstleisters zuzugreifen ($MD_{SV} = 5,29$ und $MD_{IV} = 4,71$ mit $p < 0,05$).

Tabelle 28: Vergleich der Stichprobenmittelwerte für ausgewählte Erfolgskennzahlen – Gruppenvergleich

Outsourcing-Ziele	Regime	Mittelwert	Mittelwert-differenz	Standard-abweichung	Standardfehler Mittelwert
Senkung der Prozesskosten	SV	5,16	0,18 ^{n.s.}	1,558	0,122
	IV	5,34		1,340	0,105
Erhöhung der Kostentransparenz	SV	5,15	0,26 ^{n.s.}	1,450	0,113
	IV	5,41		1,258	0,098
Erzielung von Qualitätsverbesserungen	SV	4,79	0,26 ^{n.s.}	1,459	0,114
	IV	4,53		1,463	0,114
Nutzung von externem Know-how	SV	5,29	0,58*	1,418	0,111
	IV	4,71		1,657	0,129
Fokussierung auf Kernkompetenzen	SV	5,13	0,05 ^{n.s.}	1,386	0,108
	IV	5,08		1,329	0,104
Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	SV	4,02	0,04 ^{n.s.}	1,601	0,125
	IV	4,06		1,417	0,111
Zugriff auf bessere Mitarbeiter	SV	3,80	0,06 ^{n.s.}	1,491	0,116
	IV	3,74		1,554	0,121
Zugriff auf bessere IT-Systeme	SV	4,74	0,24 ^{n.s.}	1,517	0,118
	IV	4,50		1,774	0,139
Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation)	SV	5,03	0,02 ^{n.s.}	1,293	0,101
	IV	5,05		1,401	0,109
<u>Anmerkungen:</u>	* p < 0,05; n.s. = nicht signifikant; Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation) berechnet als Mittelwert der Indikatoren a226, a227 und a228				
<u>Legende:</u>	SV = Standardvertrag, IV = individualisierter Vertrag				

7.2.2 Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten im Gruppenvergleich

Anhand des Vergleiches der Gruppe der Standardvertragskunden mit der Gruppe der Individualvertragskunden wird in diesem Abschnitt zunächst das Forschungsmodell 3 analysiert und untersucht, wie die Individualisierung des Outsourcing-Vertrags die Entwicklung einer erfolgreichen Beziehung zwischen den Vertragspartnern beeinflusst. Hierzu werden die beiden Kundengruppen separat untersucht. Analog zum Vorgehen in Abschnitt 7.1.2.2 werden in einem ersten Schritt die hypothetisierten Effekte der Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung getestet (vgl. Abbildung 22 und Abbildung 23). In einem zweiten Schritt wird eine Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Untersuchung der beiden Kundengruppen vorgenommen. Unterschiede zwischen den Gruppen werden identifiziert und mit Hilfe der Partial Least Squares basierten Multi-Group Analysis (PLS-MGA, siehe hierzu Henseler 2012) auf ihre Signifikanz geprüft (vgl. Tabelle 31). Auf gleiche Weise wird das Forschungsmodell 4 analysiert und der Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses untersucht.

Im Folgenden werden die Forschungsmodelle jeweils zunächst für die Gruppe der Standardvertragskunden untersucht.

7.2.2.1 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung – Standardvertragskunden

Wie Abbildung 22 zeigt, hat die formale Steuerung einen positiven direkten Einfluss auf die Performanz des Projektes. Der Pfadkoeffizient ist positiv ($\beta_{(FS \times BPOP)} = 0,38$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$), bei gleichzeitiger Kontrolle des Effekts der relationalen Steuerung sowie der Kontrollvariablen auf die BPO-Performanz.

Die relationale Steuerung hat ebenfalls einen positiven direkten Effekt auf die BPO-Performanz. Unter Kontrolle des Effektes, den die formale Steuerung sowie die Kontrollvariablen auf die Performanz haben, ist der standardisierte Pfadkoeffizient positiv ($\beta_{(RS \times BPOP)} = 0,27$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$). In Kombination erklären die formale und die relationale Steuerung 59% ($R^2 = 0,59$) der Varianz in der endogenen Variable BPO-Performanz (Tabelle 29). Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung auf 69% ($R^2 = 0,69$).

Die Flexibilität von Kunde und Dienstleister und das Prozesswissen des Dienstleisters haben jeweils einen positiven Effekt auf die formale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Die standardisierten Pfadkoeffizienten sind positiv und weichen signifikant von null ab ($\beta_{(FKD \times FS)} = 0,51$, $p < 0,001$; $\beta_{(PWD \times FS)} = 0,30$, $p < 0,001$). Die Pfadkoeffizienten für die Beziehung zwischen der Controlling-Kompetenz des Kunden und der formalen Steuerung sowie dem Prozesswissen des Kunden und der formalen Steuerung sind nicht signifikant ($\beta_{(CKK \times FS)} = 0,13$, $p \geq 0,05$; $\beta_{(PWK \times FS)} = -0,09$, $p \geq 0,05$). Die Flexibilität des Kunden und das Prozesswissen des Dienstleisters erklären zusammen 56% ($R^2 = 0,56$) der Varianz in der abhängigen Variable formale Steuerung. Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung nur geringfügig auf 57% ($R^2 = 0,57$).

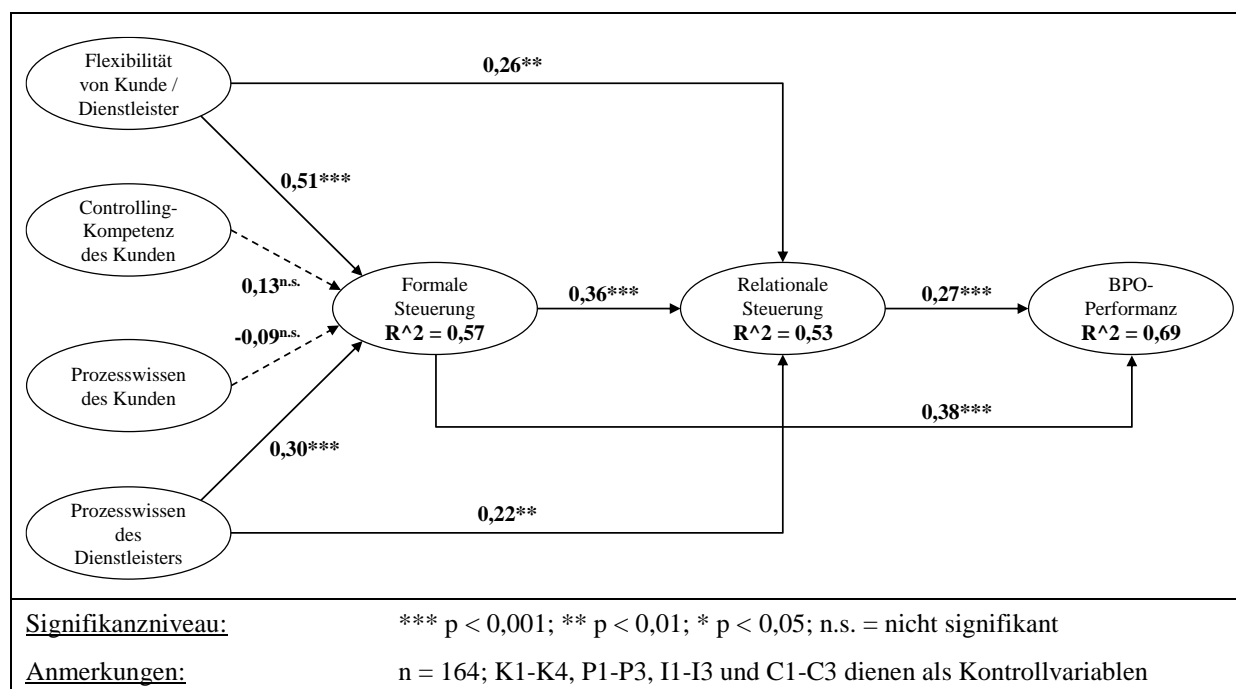


Abbildung 22: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Standardvertragskunden

Sowohl die Flexibilität der Outsourcing-Partner als auch das Prozesswissen des Dienstleisters haben einen positiven Effekt auf die relationale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Die standardisierten Pfadkoeffizienten sind positiv und signifikant ($\beta_{(FKD \times RS)} = 0,26$, $p < 0,01$; $\beta_{(PWD \times RS)} = 0,22$, $p < 0,01$). Auch die formale Steuerung hat einen positiven, signifikanten Effekt auf die relationale Steuerung ($\beta_{(FS \times RS)} = 0,36$, $p < 0,001$). Gemeinsam erklären die drei Faktoren Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, Prozesswissen des Dienstleisters und formale Steuerung 52% ($R^2 = 0,52$) der Varianz des Konstruktes relationale Steuerung. Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung wiederum nur geringfügig auf 53% ($R^2 = 0,53$).

Die Kontrollvariablen Größe der Bank (K1), Dauer der Auslagerung (K2), Vertragsumfang (K3), Kapitalbeteiligung (K4), Wertpapierabwicklung (P1), Zahlungsabwicklung (P2) und Kreditkartenabwicklung (P3) sowie die Institutsformen (I1-I3) und die Prozessautomatisierung (C2) haben keinen signifikanten Effekt ($p \geq 0,05$) auf die abhängigen Variablen des Modells (vgl. Tabelle 25). Demgegenüber haben die Kontrollvariablen Standardisierung (C1) und Messbarkeit (C3) jeweils einen positiven und signifikanten Effekt auf die BPO-Performanz ($\beta_{(C1 \times BPOP)} = 0,17$, $p < 0,05$; $\beta_{(C3 \times BPOP)} = 0,14$, $p < 0,05$). Der Beleg für die beiden Effekte ist jedoch schwach, da die Pfadkoeffizienten jeweils unter dem von Chin (1998a, xiii) vorgeschlagenen Grenzwert von 0,2 liegen.

Tabelle 29: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 3 (Standardvertragskunden)⁵¹

		FS		RS		BPOP	
		β	f^2	β	f^2	β	f^2
Fähigkeiten	FKD	0,51***	0,42 ⁺⁺⁺	0,26**	0,08 ⁺	-	-
	CKK	0,13 ^{n.s.}	-	-	-	-	-
	PWK	-0,09 ^{n.s.}	-	-	-	-	-
	PWD	0,30***	0,12 ⁺	0,22**	0,06 ⁺	-	-
Strg	FS	-	-	0,36***	0,12 ⁺	0,38***	0,22 ⁺⁺
	RS	-	-	-	-	0,27***	0,12 ⁺
Kontrollen	C1	-	-	-	-	0,17*	0,06 ⁺
	C2	-	-	-	-	0,02 ^{n.s.}	-
	C3	-	-	-	-	0,14*	0,04 ⁺
	I1	-0,01 ^{n.s.}	-	0,00 ^{n.s.}	-	0,09 ^{n.s.}	-
	I2	0,09 ^{n.s.}	-	-0,05 ^{n.s.}	-	0,07 ^{n.s.}	-
	I3	0,10 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-	0,09 ^{n.s.}	-
	K1	-0,04 ^{n.s.}	-	0,02 ^{n.s.}	-	-0,07 ^{n.s.}	-
	K2	0,00 ^{n.s.}	-	-0,04 ^{n.s.}	-	0,04 ^{n.s.}	-
	K3	-0,04 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-	-0,08 ^{n.s.}	-
	K4	-0,02 ^{n.s.}	-	0,04 ^{n.s.}	-	0,01 ^{n.s.}	-
	P1	0,07 ^{n.s.}	-	-0,16 ^{n.s.}	-	0,26 ^{n.s.}	-
	P2	0,04 ^{n.s.}	-	-0,10 ^{n.s.}	-	0,25 ^{n.s.}	-
	P3	0,05 ^{n.s.}	-	-0,19 ^{n.s.}	-	0,20 ^{n.s.}	-
R²		0,57		0,53		0,69	
R² (nur Kontrollen)		0,10		0,09		0,45	
R² (ohne Kontrollen)		0,56		0,52		0,59	
<u>Signifikanzniveau:</u>		*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant					
<u>Effektgröße:</u>		± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)					
<u>Anmerkungen:</u>		n = 164; signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben					
<u>Legende:</u>		FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit					

⁵¹ Effektgrößen werden lediglich für die signifikanten Pfadkoeffizienten berechnet.

Die Analyse der Effektgrößen (siehe Tabelle 29) ergibt, dass die formale Steuerung des Outsourcing-Projektes vor allem durch die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters beeinflusst wird. Die Flexibilität der Vertragspartner hat einen großen Effekt auf die formale Steuerung ($f^2_{(FKD \times FS)} = 0,42$). Dagegen hat das Prozesswissen des Dienstleisters lediglich einen kleinen Effekt auf die formale Steuerung ($f^2_{(PWD \times FS)} = 0,12$). Die Effekte der Flexibilität, des Prozesswissens des Dienstleisters und der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung sind jeweils klein mit $f^2_{(FKD \times RS)} = 0,08$, $f^2_{(PWD \times RS)} = 0,06$ und $f^2_{(FS \times RS)} = 0,12$. Die formale Steuerung hat mit $f^2_{(FS \times BPOP)} = 0,22$ einen mittleren direkten Effekt auf die BPO-Performanz. Im Gegensatz dazu hat die relationale Steuerung mit $f^2_{(RS \times BPOP)} = 0,12$ lediglich einen kleinen Effekt auf die BPO-Performanz.

7.2.2.2 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung – Kunden mit individualisiertem Vertrag

Abbildung 23 zeigt, dass die formale Steuerung in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag einen direkten Einfluss auf die Performanz des Projektes hat. Der Pfadkoeffizient ist positiv ($\beta_{(FS \times BPOP)} = 0,22$) und weicht bei gleichzeitiger Kontrolle des Effekts der relationalen Steuerung sowie der Kontrollvariablen auf die BPO-Performanz signifikant von null ab ($p < 0,05$).

Wie die formale Steuerung hat die relationale Steuerung einen positiven direkten Effekt auf die BPO-Performanz. Unter Kontrolle des Effektes, den die formale Steuerung sowie die Kontrollvariablen auf die Performanz haben, ist der Pfadkoeffizient positiv ($\beta_{(RS \times BPOP)} = 0,38$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$). Die formale und die relationale Steuerung erklären einen Großteil der Varianz in der endogenen Variable BPO-Performanz ($R^2 = 0,51$). Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung auf 63% ($R^2 = 0,63$).

Wie in der Gruppe der Kunden mit Standardvertrag hat das Prozesswissen des Dienstleisters einen positiven Effekt auf die formale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Der standardisierte Pfadkoeffizient ist positiv und weicht signifikant von null ab ($\beta_{(PWD \times FS)} = 0,25$, $p < 0,01$). Der Effekt der Flexibilität von Kunde und Dienstleister ist ebenfalls signifikant mit $\beta_{(FKD \times FS)} = 0,20$, $p < 0,05$.

Im Gegensatz zur Gruppe der Standardvertragskunden ist der Pfadkoeffizient für die Beziehung zwischen der Controlling-Kompetenz des Kunden und der formalen Steuerung positiv und signifikant mit $\beta_{(CKK \times FS)} = 0,21$, $p < 0,05$. Der Pfadkoeffizient des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung ist dagegen ebenfalls nicht signifikant ($\beta_{(PWK \times FS)} = 0,16$, $p \geq 0,05$). Die Flexibilität der Outsourcing-Partner, die Controlling-Kompetenz des Kunden und das Prozesswissen des Dienstleisters erklären zusammen einen großen Teil der Varianz in der abhängigen Variable formale Steuerung ($R^2 = 0,38$). Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung auf 42% ($R^2 = 0,42$).

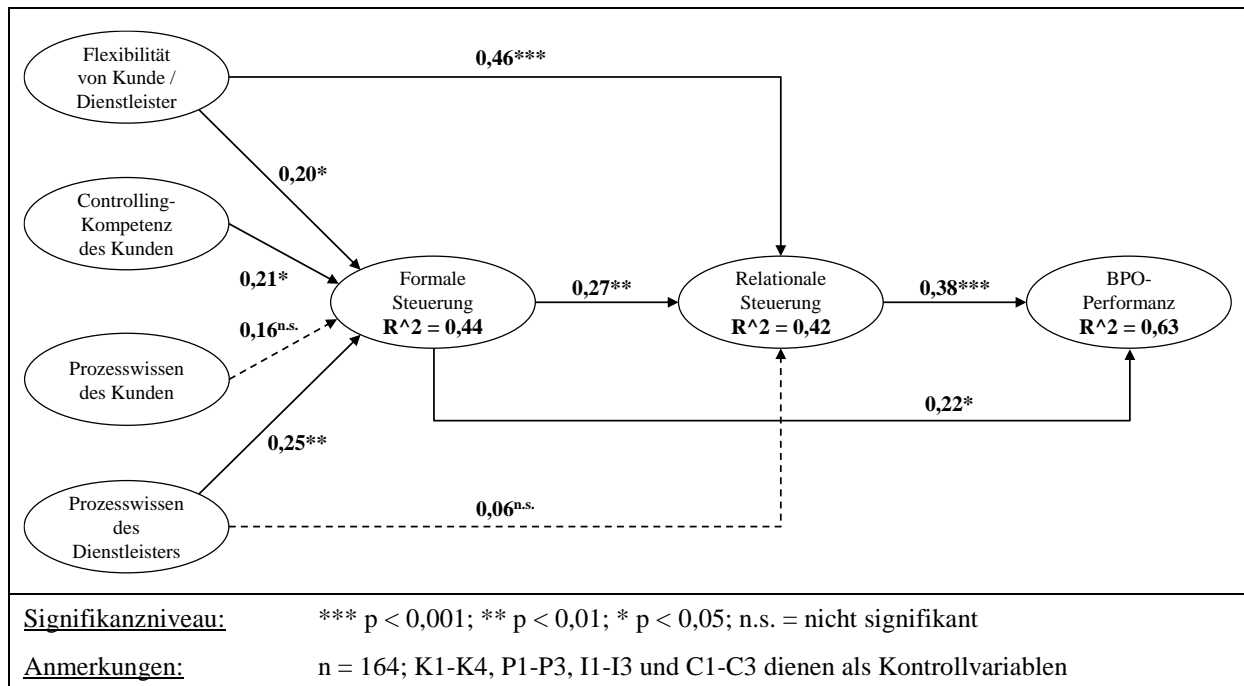


Abbildung 23: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Kunden mit individualisiertem Vertrag

Die Flexibilität hat einen positiven Effekt auf die relationale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens. Der Pfadkoeffizient ist positiv und signifikant ($\beta_{(FKD \times RS)} = 0,46$, $p < 0,001$). Im Vergleich zum Pfadkoeffizienten in der Gruppe der Standardvertragskunden ist der Koeffizient für die Beziehung zwischen dem Prozesswissen des Dienstleisters und der relationalen Steuerung klein und nicht signifikant ($\beta_{(PWD \times RS)} = 0,06$, $p \geq 0,05$). Gemeinsam mit dem Effekt der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung ($\beta_{(FS \times RS)} = 0,27$, $p < 0,01$) erklären die beiden Faktoren Flexibilität der Vertragspartner und Prozesswissen des Dienstleisters einen Großteil der Varianz des Konstruktes relationale Steuerung ($R^2 = 0,41$). Unter Einbeziehung der Kontrollvariablen steigt der Anteil der Varianzaufklärung nur geringfügig ($R^2 = 0,42$).

Die Kontrollvariablen Größe der Bank (K1), Dauer der Auslagerung (K2), Vertragsumfang (K3), Kapitalbeteiligung (K4), Wertpapierabwicklung (P1), Zahlungsabwicklung (P2) und Kreditkartenabwicklung (P3) sowie die Institutsformen (I1-I3) und die Prozessautomatisierung (C2) haben keinen signifikanten Effekt ($p \geq 0,05$) auf die abhängigen Variablen des Modells (vgl. Tabelle 26). Wie im Standardvertragsfall haben die Kontrollvariablen Standardisierung (C1) und Messbarkeit (C3) jeweils einen positiven und signifikanten Effekt auf die BPO-Performanz ($\beta_{(C1 \times BPOP)} = 0,16$, $p < 0,05$; $\beta_{(C3 \times BPOP)} = 0,20$, $p < 0,01$).

Tabelle 30: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 3 (Kunden mit individualisiertem Vertrag)⁵²

		FS		RS		BPOP	
		β	f^2	β	f^2	β	f^2
Fähigkeiten	FKD	0,20*	0,04 ⁺	0,46***	0,21 ⁺⁺	-	-
	CKK	0,21*	0,04 ⁺	-	-	-	-
	PWK	0,16 ^{n.s.}	-	-	-	-	-
	PWD	0,25**	0,08 ⁺	0,06 ^{n.s.}	-	-	-
Strg	FS	-	-	0,27**	0,08 ⁺	0,22*	0,06 ⁺
	RS	-	-	-	-	0,38***	0,27 ⁺⁺
Kontrollen	C1	-	-	-	-	0,16*	0,04 ⁺
	C2	-	-	-	-	0,11	-
	C3	-	-	-	-	0,20**	0,08 ⁺
	I1	0,00 ^{n.s.}	-	-0,01 ^{n.s.}	-	-0,11 ^{n.s.}	-
	I2	0,00 ^{n.s.}	-	-0,04 ^{n.s.}	-	-0,09 ^{n.s.}	-
	I3	0,05 ^{n.s.}	-	-0,03 ^{n.s.}	-	-0,16 ^{n.s.}	-
	K1	0,11 ^{n.s.}	-	-0,01 ^{n.s.}	-	-0,09 ^{n.s.}	-
	K2	-0,01 ^{n.s.}	-	-0,06 ^{n.s.}	-	0,10 ^{n.s.}	-
	K3	-0,09 ^{n.s.}	-	0,06 ^{n.s.}	-	0,13 ^{n.s.}	-
	K4	0,13 ^{n.s.}	-	-0,07 ^{n.s.}	-	-0,04 ^{n.s.}	-
	P1	-0,08 ^{n.s.}	-	-0,07 ^{n.s.}	-	-0,03 ^{n.s.}	-
	P2	0,13 ^{n.s.}	-	-0,14 ^{n.s.}	-	-0,03 ^{n.s.}	-
	P3	0,08 ^{n.s.}	-	-0,02 ^{n.s.}	-	-0,11 ^{n.s.}	-
R²		0,44		0,42		0,63	
R² (nur Kontrollen)		0,16		0,09		0,46	
R² (ohne Kontrollen)		0,38		0,41		0,51	
<u>Signifikanzniveau:</u>		*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant					
<u>Effektgröße:</u>		± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)					
<u>Anmerkungen:</u>		n = 164; signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben					
<u>Legende:</u>		FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz, K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit					

⁵² Effektgrößen werden lediglich für die signifikanten Pfadkoeffizienten berechnet.

Die Analyse der Effektgrößen (siehe Tabelle 30) ergibt, dass die formale Steuerung des Outsourcing-Projektes vor allem durch das Prozesswissen des Dienstleisters beeinflusst wird. Das Prozesswissen des Dienstleisters hat einen kleinen Effekt auf die formale Steuerung ($f^2_{(PWD \times FS)} = 0,08$). Die Controlling-Kompetenz des Kunden sowie die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters haben mit $f^2_{(CKK \times FS)} = 0,04$ und $f^2_{(FKD \times FS)} = 0,04$ ebenfalls einen kleinen Effekt auf die formale Steuerung. Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters hat darüber hinaus einen mittleren Effekt auf die relationale Steuerung ($f^2_{(FKD \times RS)} = 0,21$). Der Effekt der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung ist klein mit $f^2_{(FS \times RS)} = 0,08$. Die relationale Steuerung hat mit $f^2_{(RS \times BPOP)} = 0,27$ einen mittleren und die formale Steuerung mit $f^2_{(RS \times BPOP)} = 0,06$ einen kleinen Effekt auf die BPO-Performanz.

7.2.2.3 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die formale und die relationale Steuerung – Gruppenvergleich

Der Vergleich der Pfadkoeffizienten zwischen der Modellschätzung auf der Basis der Teilstichprobe der Standardvertragskunden (vgl. Abbildung 22) gegenüber der Modellschätzung auf der Basis der Teilstichprobe der Kunden mit individualisiertem Vertrag (vgl. Abbildung 23) zeigt eine Reihe von Unterschieden. Zur besseren Vergleichbarkeit und Übersicht der Ergebnisse werden die beiden Modellschätzungen in Abbildung 24 zusammengeführt.

Im Gruppenvergleich ergibt sich in Bezug auf den Effekt der formalen und der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz ein umgekehrtes Bild. Während der Pfadkoeffizient für den Effekt der formalen Steuerung auf die BPO-Performanz in der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag kleiner ausfällt als in der Gruppe der Kunden mit Standardvertrag ($\beta^{SV}_{(FS \times BPOP)} = 0,38$ und $\beta^{IV}_{(FS \times BPOP)} = 0,22$), fällt der Pfadkoeffizient für den Effekt der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz in der Standardvertragsgruppe kleiner aus als in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag ($\beta^{SV}_{(RS \times BPOP)} = 0,27$ und $\beta^{IV}_{(RS \times BPOP)} = 0,38$). Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass der Erfolg von Outsourcing-Projekten, denen der Standardvertrag eines Dienstleisters zugrunde liegt, stärker vom Vertrag abhängig ist und der Erfolg von Projekten, denen ein individualisierter Vertrag zugrunde liegt, stärker durch eine positive Beziehung zwischen den Partnern bestimmt wird.

Weitere Unterschiede zwischen den Gruppen lassen sich für den Einfluss der Flexibilität der Outsourcing-Partner auf die formale Steuerung ($\beta^{SV}_{(FKD \times FS)} = 0,51$ und $\beta^{IV}_{(FKD \times FS)} = 0,20$) und die relationale Steuerung ($\beta^{SV}_{(FKD \times RS)} = 0,26$ und $\beta^{IV}_{(FKD \times RS)} = 0,46$) vermuten, genauso wie für den Einfluss des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung ($\beta^{SV}_{(PWK \times FS)} = -0,09$ und $\beta^{IV}_{(PWK \times FS)} = 0,16$). Die Unterschiede zwischen den übrigen Pfadkoeffizienten sind relativ gering und voraussichtlich nicht signifikant.

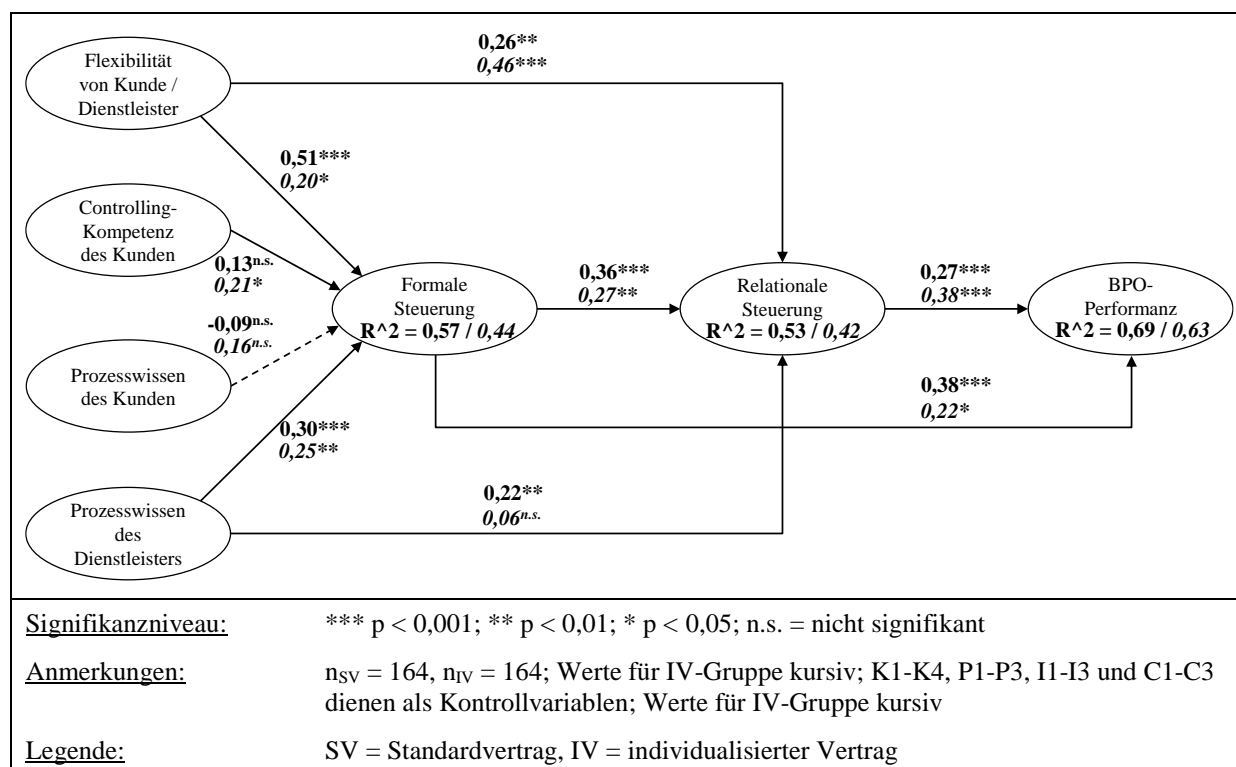


Abbildung 24: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auf die Steuerung – Gruppenvergleich

Um die Unterschiede zwischen den Gruppen auf ihre Signifikanz zu prüfen, wird eine nicht-parametrische PLS Multi-Group Analysis (PLS-MGA) durchgeführt (Henseler 2012, 497 f.). Die Ergebnisse der PLS-MGA zeigen, dass hinsichtlich des Effekts auf die formale Steuerung Unterschiede im Einfluss der Flexibilität und des Prozesswissens des Kunden identifiziert werden können (vgl. Tabelle 31). Der Unterschied zwischen den beiden Kundengruppen hinsichtlich des Effekts der Flexibilität auf die formale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens ist signifikant mit $|\beta^{SV}_{(FKD \times FS)} - \beta^{IV}_{(FKD \times FS)}| = |0,51 - 0,20| > 0$ und $p < 0,01$. Der Unterschied hinsichtlich des Effekts des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung ist ebenfalls signifikant⁵³ mit $|\beta^{SV}_{(PWK \times FS)} - \beta^{IV}_{(PWK \times FS)}| = |-0,09 - 0,16| > 0$ und $p < 0,05$. Demgegenüber ist der Unterschied im Effekt der Controlling-Kompetenz des Kunden auf die formale Steuerung nicht signifikant mit $|\beta^{SV}_{(CKK \times FS)} - \beta^{IV}_{(CKK \times FS)}| = |0,13 - 0,21| > 0$ und $p \geq 0,05$. Der Unterschied zwischen der Gruppe der Standardvertragskunden und der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag hinsichtlich des Effekts des Prozesswissens des Dienstleisters auf die formale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens ist nicht signifikant mit $|\beta^{SV}_{(PWD \times FS)} - \beta^{IV}_{(PWD \times FS)}| = |0,30 - 0,25| > 0$ und $p \geq 0,05$. Hypothese 5.1a: *Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die formale Steuerung (FS)* wird damit von den Ergebnissen teilweise gestützt.

Der Unterschied zwischen den beiden Kundengruppen hinsichtlich des Effekts der Flexibilität der Vertragspartner auf die relationale Steuerung des Outsourcing-Vorhabens ist signifikant mit

⁵³ Dies gilt jedoch in beiden Gruppen nicht für den Effekt des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung selbst.

$|\beta^{SV}_{(FKD \times RS)} - \beta^{IV}_{(FKD \times RS)}| = |0,26 - 0,46| > 0$ und $p < 0,05$. Hypothese 5.1b: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters auf die relationale Steuerung (RS) kann somit bestätigt werden.

Der Unterschied zwischen der Standardvertragsgruppe und der Individualvertragsgruppe im Effekt der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung ist nicht signifikant mit $|\beta^{SV}_{(FS \times RS)} - \beta^{IV}_{(FS \times RS)}| = |0,36 - 0,27| > 0$ und $p \geq 0,05$. Hypothese 5.2: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) auf die relationale Steuerung (RS) lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht bestätigen.

Hypothese 5.3: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) und der relationalen Steuerung (RS) auf die BPO-Performanz (BPOP) wird von den Ergebnissen ebenfalls nicht gestützt. Der Unterschied zwischen den beiden Teilstichproben im Effekt der formalen Steuerung auf die BPO-Performanz ist nicht signifikant mit $|\beta^{SV}_{(FS \times BPOP)} - \beta^{IV}_{(FS \times BPOP)}| = |0,38 - 0,22| > 0$ und $p \geq 0,05$. Auch der Effekt der relationalen Steuerung auf die BPO-Performanz ist nicht signifikant mit $|\beta^{SV}_{(RS \times BPOP)} - \beta^{IV}_{(RS \times BPOP)}| = |0,27 - 0,38| > 0$ und $p \geq 0,05$.

Tabelle 31: Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten im Gruppenvergleich (PLS-MGA)⁵⁴

Pfadkoeffizient ($\beta^g_{(i)}$; $i \in [1, \dots, k]$; $g \in [SV, IV]$)					
i	Pfad	Standardvertrag ($n_{sv} = 164$)	Individualvertrag ($n_{iv} = 164$)	$ \beta^{SV}_{(i)} - \beta^{IV}_{(i)} $	p-Wert
1	FKD×FS	0,51	0,20	0,31**	0,007
2	CKK×FS	0,13	0,21	0,08 n.s.	0,296
3	PWK×FS	-,09	0,16	0,25*	0,025
4	PWD×FS	0,30	0,25	0,05 n.s.	0,282
5	FS×RS	0,36	0,27	0,09 n.s.	0,240
6	FKD×RS	0,26	0,46	0,20*	0,042
7	FS×BPOP	0,38	0,22	0,16 n.s.	0,067
8	RS×BPOP	0,27	0,38	0,11 n.s.	0,083

Anmerkungen: Signifikante Unterschiede hervorgehoben

Legende: SV = Standardvertrag, IV = individualisierter Vertrag, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz

7.2.2.4 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und relationaler Steuerung auf die Prozessinnovation – Standardvertragskunden

Abbildung 25 zeigt, dass die abhängige Variable Prozessinnovation in der Gruppe der Standardvertragskunden von der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, dem Prozesswissen des Dienstleisters und der formalen Steuerung beeinflusst wird. Die Flexibilität des Kunden

⁵⁴ Aufgrund von Problemen beim Bootstrapping in der PLS-MGA musste die Kontrollvariable Kreditkartenabwicklung von der Analyse ausgeschlossen werden.

und des Dienstleisters hat einen positiven Einfluss auf die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses durch den Dienstleister. Der Pfadkoeffizient ist positiv ($\beta_{(FKD \times INN)} = 0,21$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,01$). Dies gilt ebenfalls für den Pfadkoeffizienten der Beziehung zwischen dem Prozesswissen des Dienstleisters und der Prozessinnovation. Der Koeffizient ist positiv und signifikant mit $\beta_{(PWD \times INN)} = 0,40$ und $p < 0,001$. Von den übrigen drei Modell-Konstrukten ist einzig noch der Pfadkoeffizient der Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der Prozessinnovation signifikant und positiv. Er unterschreitet jedoch mit $\beta_{(FS \times INN)} = 0,19$ ($p < 0,05$) den kritischen Grenzwert von 0,2. Der Einfluss des Prozesswissens des Kunden und der relationalen Steuerung auf die Prozessinnovation ist jeweils nicht signifikant ($p \geq 0,05$) mit $\beta_{(PWK \times INN)} = 0,00$ und $\beta_{(RS \times INN)} = 0,03$.

Unter Kontrolle des Effektes, den die Kontrollvariablen auf die Prozessinnovation haben, erklären das Prozesswissen des Dienstleisters, die Flexibilität der Outsourcing-Partner und die formale Steuerung gemeinsam 68% ($R^2 = 0,68$) der Varianz in der endogenen Variable Prozessinnovation. Ohne den Effekt, den die Kontrollvariablen auf die Prozessinnovation haben, sinkt der durch die drei Konstrukte aufgeklärte Varianzanteil nur geringfügig auf 62% ($R^2 = 0,62$).

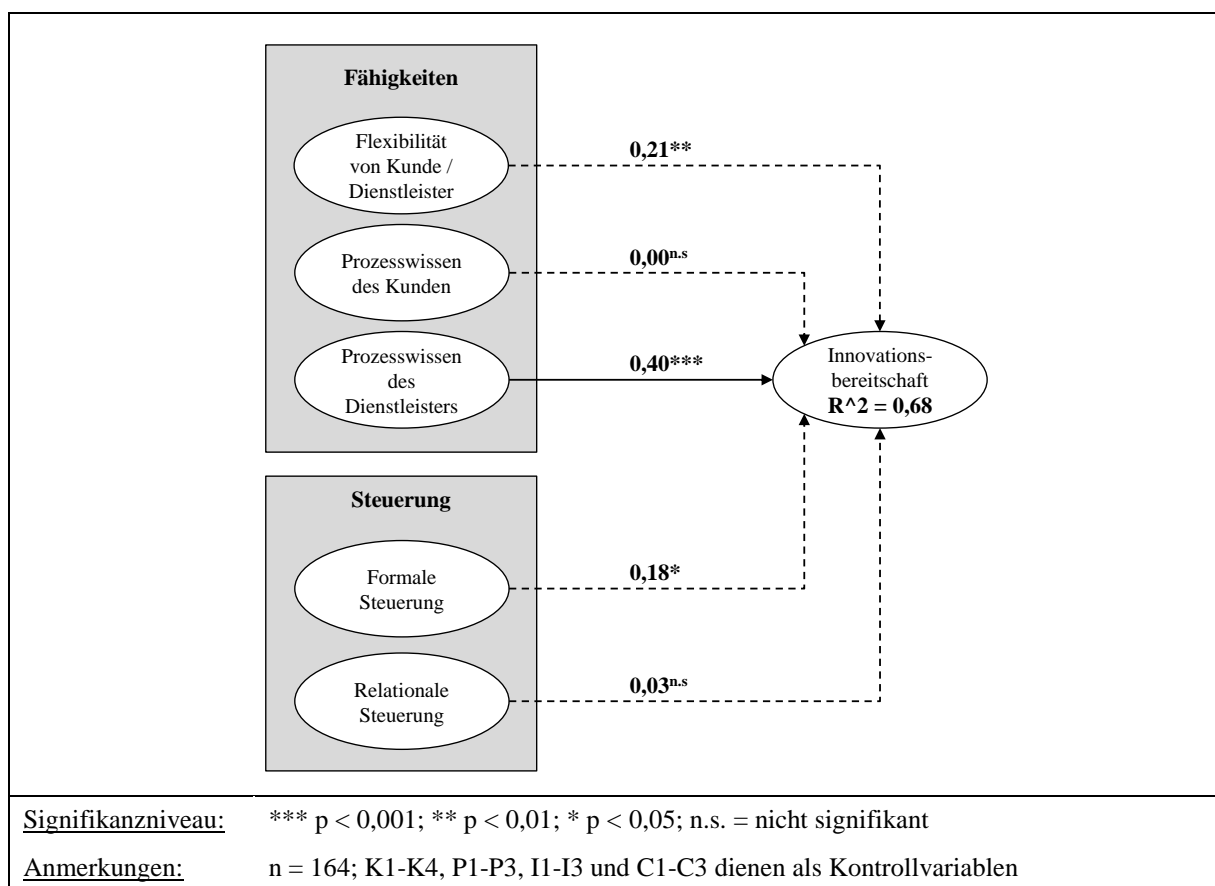


Abbildung 25: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Standardvertragskunden

Die Kontrollvariablen Größe der Bank (K1), Dauer der Auslagerung (K2), Kapitalbeteiligung (K4), Wertpapierabwicklung (P1), Zahlungsabwicklung (P2), Kreditkartenabwicklung (P3) sowie die Institutsformen (I1-I3) und die Standardisierung (C1), Prozessautomatisierung (C2) und Messbarkeit (C3) haben keinen signifikanten Effekt ($p \geq 0,05$) auf die abhängige Variable des

Modells (vgl. Tabelle 32). Als einzige Kontrollvariable hat der Vertragsumfang einen signifikanten Effekt auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ($\beta_{(K3 \times INN)} = -0,15$, $p < 0.05$), unterschreitet jedoch den Grenzwert von 0,2 (Chin 1998a, xiii).

Die Analyse der Effektgrößen ergibt, dass Prozessinnovationen in der Gruppe der Standardvertragskunden vor allem durch das Prozesswissen des Dienstleisters beeinflusst werden (vgl. Tabelle 32). Das Prozesswissen des Dienstleisters hat einen mittleren Effekt ($f^2(PWD \times INN) = 0,24$). Die Flexibilität der Vertragspartner und die formale Steuerung haben hingegen lediglich einen kleinen Effekt ($f^2(FKD \times INN) = 0,06$ und $f^2(FS \times INN) = 0,04$).

Tabelle 32: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 4 (Standardvertragskunden)⁵⁵

		INN	
		β	f^2
Fähigkeiten	FKD	0,21**	0,06 ⁺
	PWK	0,00 n.s.	-
	PWD	0,40***	0,24 ⁺⁺
Strg	FS	0,18*	0,04 ⁺
	RS	0,03 n.s.	-
Kontrollen	C1	0,03 n.s.	-
	C2	0,09 n.s.	-
	C3	-0,01 n.s.	-
	I1	-0,18 n.s.	-
	I2	-0,13 n.s.	-
	I3	-0,23 n.s.	-
	K1	0,09 n.s.	-
	K2	0,11 n.s.	-
	K3	-0,15*	0,05 ⁺
	K4	-0,06 n.s.	-
	P1	0,30 n.s.	-
	P2	0,28 n.s.	-
	P3	0,34 n.s.	-
R²		0,68	
R² (nur Kontrollen)		0,41	
R² (ohne Kontrollen)		0,62	
<u>Signifikanzniveau:</u>	*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant		
<u>Effektgröße:</u>	± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)		
<u>Anmerkungen:</u>	n = 164; signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben		
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit		

⁵⁵ Effektgrößen werden lediglich für die signifikanten Pfadkoeffizienten berechnet.

7.2.2.5 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und relationaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Individualvertragskunden

In der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag wird die abhängige Variable Innovationsbereitschaft des Dienstleisters durch die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, das Prozesswissen des Kunden, die formale Steuerung und die relationale Steuerung beeinflusst (vgl. Abbildung 26). Die Flexibilität der Outsourcing-Partner hat einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters während der Vertragslaufzeit. Der Pfadkoeffizient ist positiv ($\beta_{(FKD \times INN)} = 0,41$) und weicht signifikant von null ab ($p < 0,001$). Auch der Pfadkoeffizient der Beziehung zwischen dem Prozesswissen des Kunden und der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ist signifikant, jedoch negativ ($\beta_{(PWK \times INN)} = -0,18$, $p < 0,05$). Der Beleg für den negativen Einfluss des Prozesswissens des Kunden ist aufgrund der Unterschreitung des Grenzwertes von 0,2 jedoch schwach. Im Gegensatz zum Prozesswissen des Kunden hat das Prozesswissen des Dienstleisters keinen signifikanten Effekt auf die Prozessinnovation. Der Pfadkoeffizient ist klein ($\beta_{(PWD \times INN)} = 0,04$) und nicht signifikant ($p \geq 0,05$).

Sowohl die formale als auch die relationale Steuerung haben jeweils einen signifikanten Effekt ($p < 0,001$) auf die abhängige Variable. Der Pfadkoeffizient für die Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der Prozessinnovation ist positiv mit $\beta_{(FS \times INN)} = 0,26$. Der Koeffizient für die Beziehung zwischen der relationalen Steuerung und der Prozessinnovation ist ebenfalls positiv und signifikant mit $\beta_{(RS \times INN)} = 0,30$ ($p < 0,001$).

Keine der Kontrollvariablen hat einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable des Modells (vgl. Tabelle 33). Gemeinsam erklären die Flexibilität der Vertragspartner, das Prozesswissen des Kunden sowie die formale und die relationale Steuerung 61% ($R^2 = 0,61$) der Varianz in der endogenen Variable Innovationsbereitschaft des Dienstleisters. Wie zu erwarten, steigt der Anteil der Varianzaufklärung unter Einbeziehung der Kontrollvariablen nur geringfügig ($R^2 = 0,64$).

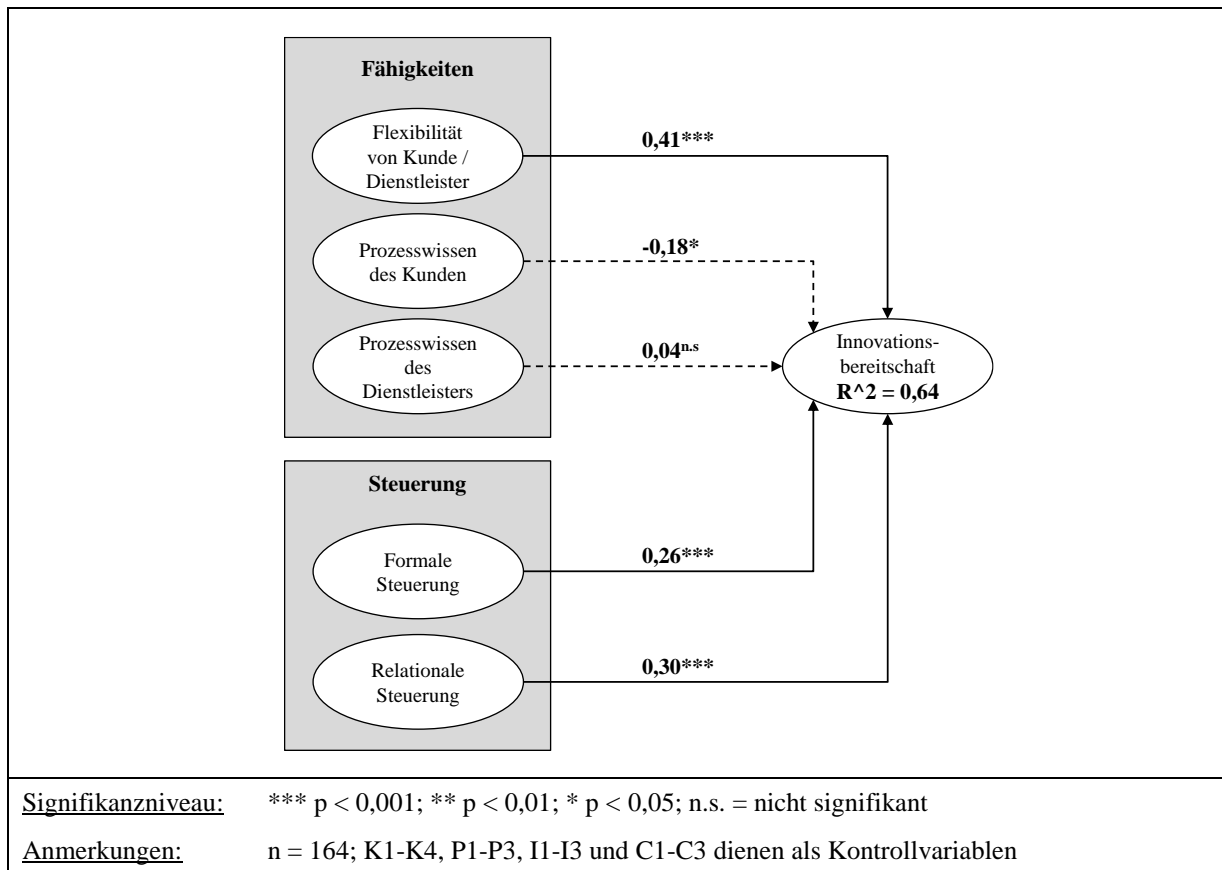


Abbildung 26: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Individualvertragskunden

Die Analyse der Effektgrößen (vgl. Tabelle 33) ergibt, dass Prozessinnovationen in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag vor allem durch die Flexibilität des Kunden und seines Dienstleisters beeinflusst wird. Die Flexibilität hat mit $f^2_{(FKD \times INN)} = 0,20$ einen mittleren Effekt auf die Prozessinnovation. Die formale und die relationale Steuerung sowie das Prozesswissen des Kunden haben im Vergleich dazu mit $f^2_{(FS \times INN)} = 0,09$, $f^2_{(RS \times INN)} = 0,13$ und $f^2_{(PWK \times INN)} = 0,06$ nur einen kleinen Effekt.

Tabelle 33: Pfadkoeffizienten (β), Effektgrößen (f^2) und R^2 im Forschungsmodell 4 (Kunden mit individualisiertem Vertrag)⁵⁶

		INN	
		β	f^2
Fähigkeiten	FKD	0,41***	0,20 ⁺⁺
	PWK	-0,18*	0,06 ⁺
	PWD	0,04 n.s.	-
Strg	FS	0,26***	0,09 ⁺
	RS	0,30***	0,13 ⁺
Kontrollen	C1	0,06 n.s.	-
	C2	-0,04 n.s.	-
	C3	0,03 n.s.	-
	I1	-0,08 n.s.	-
	I2	-0,05 n.s.	-
	I3	0,00 n.s.	-
	K1	-0,02 n.s.	-
	K2	0,05 n.s.	-
	K3	-0,09 n.s.	-
	K4	-0,04 n.s.	-
	P1	0,05 n.s.	-
	P2	-0,04 n.s.	-
	P3	-0,02 n.s.	-
R²		0,64	
R² (nur Kontrollen)		0,30	
R² (ohne Kontrollen)		0,61	
<u>Signifikanzniveau:</u>	*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05; n.s. = nicht signifikant		
<u>Effektgröße:</u>	± kein Effekt ($f^2 < 0,02$), + = kleiner Effekt ($0,02 \leq f^2 < 0,15$), ++ = mittlerer Effekt ($0,15 \leq f^2 < 0,35$), +++ = großer Effekt ($f^2 \geq 0,35$)		
<u>Anmerkungen:</u>	n = 164; signifikante Pfadkoeffizienten hervorgehoben		
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation), K1 = Größe der Bank, K2 = Dauer der Auslagerung, K3 = Vertragsumfang, K4 = Kapitalbeteiligung, P1 = Wertpapierabwicklung, P2 = Zahlungsabwicklung, P3 = Kreditkartenabwicklung, I1 = Privatbank, I2 = Genossenschaftsbank, I3 = Sparkassen und Landesbanken, C1 = Standardisierung, C2 = Prozessautomatisierung und C3 = Messbarkeit		

⁵⁶ Effektgrößen werden lediglich für die signifikanten Pfadkoeffizienten berechnet.

7.2.2.6 Der Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und relationaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Gruppenvergleich

Der Vergleich der Pfadkoeffizienten zwischen der Modellschätzung auf der Basis der Teilstichprobe der Standardvertragskunden (vgl. Abbildung 25) gegenüber der Modellschätzung auf der Basis der Teilstichprobe der Kunden mit individualisiertem Vertrag (vgl. Abbildung 26) zeigt eine Reihe von Unterschieden. Zur besseren Vergleichbarkeit führt Abbildung 27, analog zum Vorgehen in Abschnitt 7.2.2.3, die beiden Modellschätzungen zusammen.

Der Vergleich der Modellschätzungen lässt Unterschiede in Bezug auf die Effekte von vier Faktoren auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters vermuten. Zu diesen Faktoren gehören (1) die Flexibilität der Outsourcing-Partner, (2) das Prozesswissen des Kunden, (3) das Prozesswissen des Dienstleisters und (4) die relationale Steuerung. Während der Pfadkoeffizient für den Effekt der Flexibilität der Outsourcing-Partner auf die Prozessinnovation in der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag mit $\beta^{IV}_{(FKD \times INN)} = 0,41$ ($p < 0,001$) relativ hoch ist, liegt der Pfadkoeffizient in der Gruppe der Standardvertragskunden mit $\beta^{SV}_{(FKD \times INN)} = 0,21$ ($p < 0,01$) nur knapp über dem Grenzwert von 0,2. Dieses Bild wiederholt sich für den Einfluss der relationalen Steuerung auf die Prozessinnovation. Der Pfadkoeffizient in der Gruppe der Individualvertragskunden liegt mit $\beta^{IV}_{(RS \times INN)} = 0,30$ über dem Grenzwert von 0,2 und ist signifikant ($p < 0,001$). In der Gruppe der Standardvertragskunden ist der Pfadkoeffizient hingegen sehr klein ($\beta^{SV}_{(RS \times INN)} = 0,03$) und nicht signifikant ($p \geq 0,05$).

In Bezug auf den Einfluss des Prozesswissens des Dienstleisters ergibt sich jedoch ein umgekehrtes Bild. In der Gruppe der Kunden mit Standardvertrag ist der Pfadkoeffizient mit $\beta^{SV}_{(PWD \times INN)} = 0,40$ relativ groß und signifikant ($p < 0,001$). In der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag ist der Koeffizient dagegen sehr klein ($\beta^{IV}_{(PWD \times INN)} = 0,04$) und nicht signifikant ($p \geq 0,05$). Während das Prozesswissen des Dienstleisters in den beiden Gruppen keinen Effekt oder einen positiven Effekt hat, hat das Prozesswissen des Kunden keinen Effekt oder sogar einen negativen Effekt. In der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag ist der Koeffizient negativ ($\beta^{IV}_{(PWK \times INN)} = -0,18$) und signifikant ($p < 0,05$). In der Gruppe der Standardvertragskunden kann hingegen kein Effekt für das Prozesswissen des Kunden nachgewiesen werden ($\beta^{SV}_{(PWK \times INN)} = 0,00$). Der Unterschied zwischen den Pfadkoeffizienten für die Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ist relativ gering und voraussichtlich nicht signifikant.

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Prozessinnovationen in Projekten, die auf der Basis eines Standardvertrags durchgeführt werden, vor allem vom Prozesswissen des Dienstleisters abhängig sind. In Projekten, für die ein individualisierter Vertrag ausgehandelt wurde, scheinen Prozessinnovationen nicht vom Prozesswissen des Dienstleisters, sondern vom Umfang der kooperativen Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam auf der Seite des Dienstleisters und der des Kunden abhängig zu sein.

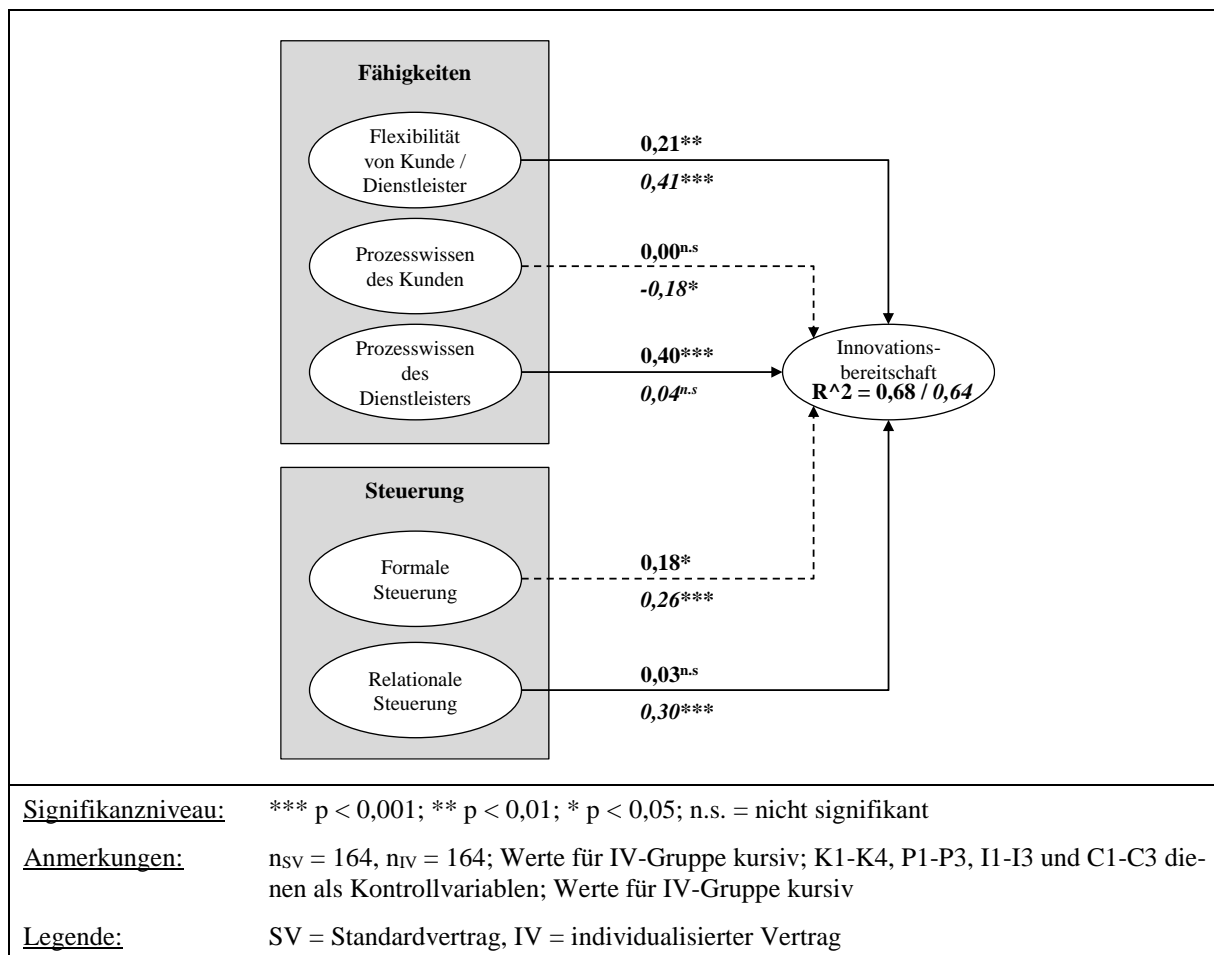


Abbildung 27: Effekt von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und informaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters – Gruppenvergleich

Um die Unterschiede zwischen den Gruppen auf ihre Signifikanz zu prüfen, wird wie in Abschnitt 7.2.2.3 eine nicht-parametrische PLS Multi-Group Analysis (PLS-MGA) durchgeführt. Die Ergebnisse der PLS-MGA zeigen, dass hinsichtlich des Effekts auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters zwischen den beiden Vertragsgruppen Unterschiede im Einfluss der Flexibilität, des Prozesswissens des Dienstleisters sowie der relationalen Steuerung identifiziert werden können (vgl. Tabelle 28). Der Unterschied zwischen den beiden Kundengruppen hinsichtlich des Effekts der Flexibilität auf die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses ist signifikant mit $|\beta^{SV}_{(FKD \times INN)} - \beta^{IV}_{(FKD \times INN)}| = |0,21 - 0,41| > 0$ und $p < 0,05$. Der Unterschied hinsichtlich des Effekts des Prozesswissens des Dienstleisters und der relationalen Steuerung auf die Prozessinnovation ist ebenfalls signifikant mit $|\beta^{SV}_{(PWD \times INN)} - \beta^{IV}_{(PWD \times INN)}| = |0,40 - 0,04| > 0$ und $p < 0,01$ beziehungsweise $|\beta^{SV}_{(RS \times INN)} - \beta^{IV}_{(RS \times INN)}| = |0,03 - 0,30| > 0$ und $p < 0,01$. Hinsichtlich des Effekts des Prozesswissens des Kunden und der formalen Steuerung ergibt sich zwischen den beiden Vertragsregimen kein Unterschied ($|\beta^{SV}_{(PWK \times INN)} - \beta^{IV}_{(PWK \times INN)}| = |0,00 + 0,18| > 0$ und $p \geq 0,05$; $|\beta^{SV}_{(FS \times INN)} - \beta^{IV}_{(FS \times INN)}| = |0,18 - 0,26| = 0$ und $p \geq 0,05$). Hypothese 6.1: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (INN) wird damit von den Ergebnissen teilweise gestützt. Hypothese 6.2: Die Wahl des Vertragsregimes (SV/IV) moderiert den Effekt der formalen Steuerung (FS) und der relationalen Steuerung (RS) auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (INN) lässt sich anhand der Ergebnisse dagegen nur teilweise bestätigen.

Tabelle 34: Der Einfluss von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten sowie formaler und relationaler Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters im Gruppenvergleich (PLS-MGA)

Pfadkoeffizient ($\beta_{(i)}^g$; $i \in [1, \dots, k]$; $g \in [SV, IV]$)					
i	Pfad	Standardvertrag ($n_{SV} = 164$)	Individualvertrag ($n_{IV} = 164$)	$ \beta_{(i)}^{SV} - \beta_{(i)}^{IV} $	p-Wert
1	FKD×INN	0,21	0,41	0,20*	0,036
2	PWK×INN	0,00	-0,18	0,18 n.s.	0,050
3	PWD×INN	0,40	0,04	0,36**	0,001
4	FS×INN	0,18	0,26	0,08 n.s.	0,255
5	RS×INN	0,03	0,30	0,27**	0,002

Anmerkungen: Signifikante Unterschiede hervorgehoben

Legende: SV = Standardvertrag, IV = individualisierter Vertrag, FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters, PWK = Prozesswissen des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, RS = Relationale Steuerung, FS = Formale Steuerung

7.3 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Die zentrale Annahme, die den in Kapitel 4 entwickelten und in Kapitel 7 getesteten Modellen zugrunde liegt, ist, dass der Vertrag als alleiniges Steuerungsinstrument nicht ausreicht, damit die Vertragspartner ein gemeinsames Verständnis von den Zielen, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten eines BPO-Projektes entwickeln können (Mani et al. 2012, 619). Leicht kommt es zu Koordinationsproblemen, weil beispielsweise geschäftliche Ereignisse, schriftliche Vereinbarungen oder mündliche Absprachen, die ein kooperatives Handeln der Partner erforderlich machen, unterschiedlich interpretiert werden können und als Folge unterschiedliche Reaktionen der Partner hervorrufen (Williamson 1991, 278).

Um ein gemeinsames Verständnis aufbauen zu können, muss der formale Vertrag durch eine relationale Steuerung des Outsourcing-Projektes, eine gute Beziehung zwischen dem Projektteam auf Kunden- und dem auf Dienstleisterseite ergänzt werden (Poppo/Zenger 2002, 708). Das Ergebnis in Abbildung 16 bestätigt diese grundlegende Annahme. Der Vertrag, als Kernelement der formalen Steuerung (FS), hat einen direkten Effekt auf die relationale Steuerung (RS) ($\beta_{(FS \times RS)} = 0,58$, $p < 0,001$) und die Performanz eines BPO-Projektes (BPOP) ($\beta_{(FS \times BPOP)} = 0,29$, $p < 0,001$). Auch für die relationale Steuerung kann ein positiver Effekt auf die BPO-Performanz belegt werden ($\beta_{(RS \times BPOP)} = 0,35$, $p < 0,001$). Darüber hinaus stellt die relationale Steuerung einen signifikanten, partiellen Mediator der Beziehung zwischen formaler Steuerung und BPO-Performanz dar. Der Pfadkoeffizient für den indirekten Effekt der formalen Steuerung auf die BPO-Performanz ist positiv und signifikant ($\beta_{(FS \times RS \times BPOP)} = 0,21$ (KI-95%: 0,14 bis 0,29)). Unter Einbeziehung des Effekts der verwendeten Kontrollvariablen erklären die formale und die relationale Steuerung 61% der Varianz in der abhängigen Variable BPO-Performanz (vgl. Abbildung 16). Damit können die Aussagen repliziert werden, zu denen bereits Leimeister et al. (2010) auf Basis dieses Datensatzes gekommen sind.

Die Ergebnisse in Abbildung 17 geben Aufschluss über den Effekt (1) der Flexibilität, die hier als eine dynamische Fähigkeit des Kunden und des Dienstleisters konzipiert ist, sowie (2) kunden- und dienstleisterspezifischer Sourcing-Kompetenzen auf die formale und die relationale

Steuerung des Projektes. Die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD), die Controlling-Kompetenz des Kunden (CKK) und das Wissen des Dienstleisters über die zu ihm vom Kunden ausgelagerten Geschäftsprozesse (PWD) erklären, bei gleichzeitiger Kontrolle des Effekts der Kontrollvariablen, 47% der Varianz der abhängigen Variable formale Steuerung ($\beta_{(FKD \times FS)} = 0,38$, $p < 0,001$; $\beta_{(CKK \times FS)} = 0,21$, $p < 0,001$; $\beta_{(PWD \times FS)} = 0,25$, $p < 0,001$).

Entgegen der Erwartungen hat das Wissen des Kunden über die eigenen zum Dienstleister ausgelagerten Geschäftsprozesse (PWK) keinen direkten Effekt auf die formale Steuerung des Projektes ($\beta_{(PWK \times FS)} = -0,01$, $p \geq 0,05$) und trägt damit zumindest nicht direkt zur Varianzerklärung bei (vgl. Abbildung 17). Das Prozesswissen des Kunden hat jedoch einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Controlling-Kompetenz mit $\beta_{(PWK \times CKK)} = 0,53$ und $p < 0,001$. Die Mediationsanalyse mit der Controlling-Kompetenz des Kunden als Mediationsvariable zeigt, dass das Prozesswissen des Kunden einen indirekten Effekt auf die formale Steuerung besitzt $\beta_{(PWK \times CKK \times FS)} = 0,18$ (KI-95%: 0,11 bis 0,28).

Neben ihrem Effekt auf die formale Steuerung haben die Flexibilität der Vertragspartner und das Prozesswissen des Dienstleisters jeweils einen positiven und signifikanten Einfluss auf die relationale Steuerung ($\beta_{(FKD \times RS)} = 0,38$, $p < 0,001$ und $\beta_{(PWD \times RS)} = 0,16$, $p < 0,001$) und tragen damit zur Etablierung einer guten Outsourcing-Beziehung bei. Der Pfadkoeffizient für die Beziehung zwischen dem Prozesswissen des Dienstleisters und der relationalen Steuerung liegt allerdings unterhalb des Grenzwertes von 0,2. Der Beleg für einen Einfluss ist damit schwach. Unter Berücksichtigung des Effekts der Kontrollvariablen erklären die formale Steuerung, die Flexibilität der Vertragspartner und das Prozesswissen des Dienstleisters 49% der Varianz in der abhängigen Variable relationale Steuerung.

Die relationale Steuerung ist das zentrale Steuerungsinstrument in einer Geschäftsprozess-Outsourcing-Beziehung. Um einen tiefergehenden Einblick in den Zusammenhang zwischen der Kunden- und Dienstleisterflexibilität, dem Prozesswissen des Dienstleisters und der formalen Steuerung auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite zu erhalten, wurde die relationale Steuerung um die beziehungsbildenden Prozesse Konfliktlösung und Koordination ergänzt. Die Betrachtung der beziehungsbildenden Prozesse in einem Outsourcing-Projekt ermöglicht einen Einblick in die Art und Weise, wie sich der formale Vertrag und die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters auf die Entwicklung einer erfolgreichen Beziehung zwischen den Projektpartnern und damit auf den Projekterfolg auswirken.

Der erwartete, positive Einfluss der relationalen Prozesse auf die relationale Steuerung kann bestätigt werden. Sowohl die Konfliktlösung als auch die Koordination wirken sich positiv auf die Beziehung zwischen den Partnern aus ($\beta_{(KL \times RS)} = 0,39$ und $p < 0,001$; $\beta_{(KO \times RS)} = 0,21$ und $p < 0,01$). Die beiden relationalen Prozesse werden maßgeblich durch die drei Konstrukte Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, formale Steuerung und Prozesswissen des Dienstleisters bestimmt ($\beta_{(FKD \times KL)} = 0,32$, $\beta_{(FKD \times KO)} = 0,44$, $\beta_{(FS \times KL)} = 0,28$ und $\beta_{(PWD \times KO)} = 0,23$ mit $p < 0,001$ und $\beta_{(FS \times KO)} = 0,20$ mit $p < 0,01$). Insgesamt werden 70% der Varianz in der abhängigen Variable Konfliktlösung und 55% der Varianz in der abhängigen Variable Koordination erklärt.

Die Mediationsanalyse zeigt, dass die relationalen Prozesse signifikante Mediatoren der Beziehung zwischen den drei unabhängigen Variablen Flexibilität, Prozesswissen und formale Steuerung auf der einen und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite sind. Nur die formale Steuerung und die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters haben einen signifikanten direkten Effekt auf die relationale Steuerung ($\beta_{(FS \times RS)} = 0,14$ (KI-95%: 0,03 bis 0,24); $\beta_{(FKD \times RS)}$

= 0,13 (KI-95%: 0,01 bis 0,24). Der direkte Effekt des Prozesswissens des Dienstleisters auf die relationale Steuerung ist hingegen nicht signifikant mit $\beta_{(PWD \times RS)} = 0,08$ (KI-95%: -,01 bis 0,18). Die summierten indirekten Effekte der drei Konstrukte auf die relationale Steuerung sind dagegen jeweils positiv und signifikant mit $\beta_{(FKD \times [KL;KO] \times RS)} = 0,26$ (KI-95%: 0,17 bis 0,36), $\beta_{(PWD \times KO \times RS)} = 0,08$ (KI-95%: 0,02 bis 0,15) und $\beta_{(FS \times [KL;KO] \times RS)} = 0,16$ (KI-95%: 0,09 bis 0,25). Der Anteil der Varianzaufklärung in der abhängigen Variable relationale Steuerung ist mit 57% hoch.

Eine Übersicht über die getesteten Hypothesen und die Testergebnisse für die gesamte Stichprobe gibt Tabelle 35.

Tabelle 35: Übersicht über die Ergebnisse des Hypothesentests (gesamte Stichprobe)

Hypothesen	Einfluss von...		auf...			
			FS	KL	KO	RS
Hypothese 1.1, 1.2, 3.2a, 4.2a	FKD	<i>direkt</i>	H1.1(✓)	H3.2a(✓)	H4.2a(✓)	H1.2(✓)
Hypothese 3.2b, 4.2b		<i>indirekt</i>				H3.2b(✓), H4.2b(✓)
Hypothese 1.3	PWK		H1.3(O)			
Hypothese 1.4	CKK		H1.4(✓)			
Hypothese 2.1, 2.2, 4.3a	PWD	<i>direkt</i>	H2.1(✓)		H4.3a(✓)	H2.2(✓)
Hypothese 4.3b		<i>indirekt</i>				H4.3b(✓)
Hypothese 3	KL					H3(✓)
Hypothese 4	KO					H4(✓)
Hypothese 3.1a, 4.1a	FS	<i>direkt</i>		H3.1a(✓)	H4.1a(✓)	
Hypothese 3.1b, 4.1b		<i>indirekt</i>				H3.1b(✓), H4.1b(✓)
<u>Anmerkungen:</u>	✓ = signifikante, positive Beziehung; O = nicht signifikante Beziehung; leere Zelle = Beziehung nicht Teil der Hypothesen					
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWK = Prozesswissen des Kunden, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, KL = Konfliktlösung, KO = Koordination, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, RS = Relationale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz					

Um zu untersuchen, ob die Individualisierung des Outsourcing-Vertrages einen Moderationseffekt (1) auf die Beziehung zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner sowie der Projektsteuerung einerseits und (2) auf die Beziehung zwischen der formalen und der informalen Steuerung sowie der BPO-Performanz andererseits ausübt, wurde die Stichprobe in zwei Kundengruppen unterteilt. Zur ersten Gruppe gehören Kunden, die den Standardvertrag des Dienstleisters gewählt haben. Zur zweiten Gruppe gehören dagegen die Kunden, die einen individualisierten Vertrag ausgehandelt haben. Für das Forschungsmodell aus Abbildung 4 können Moderationseffekte durch die Vertragsindividualisierung für insgesamt drei der Modellbeziehungen belegt werden (vgl. Tabelle 31).

Die Untersuchung des Einflusses der Fähigkeiten und Kompetenzen auf die formale Steuerung zeigt, dass das Prozesswissen des Dienstleisters und die Controlling-Kompetenz des Kunden in beiden Gruppen einen ähnlichen Beitrag zur Varianzerklärung leisten. Es bestehen jeweils nur geringe Unterschiede zwischen den Pfadkoeffizienten ($|\beta^{SV}_{(PWD \times FS)} - \beta^{IV}_{(PWD \times FS)}| = |0,30 - 0,25| > 0$ und $|\beta^{SV}_{(CKK \times FS)} - \beta^{IV}_{(CKK \times FS)}| = |0,13 - 0,21| > 0$), die nicht signifikant sind ($p \geq 0,05$). In Bezug auf den Einfluss des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung ergibt der Gruppenvergleich zwar einen signifikanten Unterschied in den Pfadkoeffizienten ($|\beta^{SV}_{(PWK \times FS)} - \beta^{IV}_{(PWK \times FS)}| = |-0,09 - 0,16| > 0$), jedoch sind die Koeffizienten selbst nicht signifikant ($p \geq 0,05$). Einzig für den Einfluss der Flexibilität des Kunden auf die formale Steuerung ergibt sich ein signifikanter und substantieller Unterschied. Der Pfadkoeffizient in der Gruppe der Standardvertragskunden ist signifikant größer als in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag ($|\beta^{SV}_{(FKD \times FS)} - \beta^{IV}_{(FKD \times FS)}| = |0,51 - 0,20| > 0$ mit $p < 0,01$).

Ein Unterschied im Einfluss der Fähigkeiten und Kompetenzen auf die relationale Steuerung ergibt sich lediglich für die Flexibilität der Vertragspartner. Der Pfadkoeffizient der Beziehung zwischen der Flexibilität und der relationalen Steuerung ist signifikant unterschiedlich zwischen den beiden Kundengruppen ($|\beta^{SV}_{(FKD \times RS)} - \beta^{IV}_{(FKD \times RS)}| = |0,26 - 0,46| > 0$ mit $p < 0,05$).

In Bezug auf den Beitrag der formalen und der relationalen Steuerung zum Projekterfolg sowie der Beziehung der beiden Steuerungsmechanismen untereinander zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Während die BPO-Performanz in der Gruppe der Standardvertragskunden maßgeblich durch den direkten Effekt der formalen Steuerung bestimmt wird ($\beta^{SV}_{(FS \times BPOP)} = 0,38$ ($f^2 = 0,22$) mit $p < 0,001$ gegenüber $\beta^{SV}_{(RS \times BPOP)} = 0,27$ ($f^2 = 0,12$) mit $p < 0,001$), ist in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag die relationale Steuerung der bestimmende Faktor ($\beta^{IV}_{(FS \times BPOP)} = 0,22$ ($f^2 = 0,06$) mit $p < 0,05$ gegenüber $\beta^{IV}_{(RS \times BPOP)} = 0,38$ ($f^2 = 0,27$) mit $p < 0,001$). Jedoch ist im direkten Gruppenvergleich keiner der Unterschiede signifikant.

Der Vergleich der Stichprobenmittelwerte für ausgewählte Erfolgskennzahlen des Outsourcing-Vorhabens ergeben keine substantiellen Unterschiede (vgl. Tabelle 28). Dennoch besteht ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Kennzahl „Nutzung externen Know-hows“ zwischen den beiden Gruppen. Kunden mit Standardvertrag geben im Vergleich zu Kunden mit Individualvertrag an, stärker von der Einbindung des externen Know-hows des Dienstleisters zu profitieren ($|MD_{SV} - MD_{IV}| = |5,29 - 4,71| > 0$ mit $p < 0,05$). Alles in allem wird der Erfolg des Auslagerungsprojektes in Bezug auf die 8 verglichenen Erfolgskennzahlen jedoch von beiden Kundengruppen ähnlich gut bewertet.

Ausgehend von der Annahme, dass sich mit der Individualisierung des Outsourcing-Vertrages die Voraussetzungen für den Dienstleister verändern, unter denen er zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses bereit und in der Lage ist, wurde auf Basis der beiden Teilstichproben eine weitere Moderationsanalyse durchgeführt. Es wurde untersucht, ob die Wahl des Vertragsregimes einen Moderationseffekt auf die Beziehung zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner sowie der formalen und der informalen Steuerung auf der einen Seite und der Fähigkeit des Dienstleisters, innovative Prozesslösungen zu entwickeln, auf der anderen Seite ausübt. Die Analysen zeigen, dass die Bereitschaft des Dienstleisters Prozessinnovationen zu entwickeln in der Gruppe der Standardvertragskunden von anderen Faktoren beeinflusst wird als in der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag. Wählt der Kunde den Standardvertrag des Dienstleisters, ist die Prozessinnovation maßgeblich vom Wissen des Dienstleisters über die Prozesse des Kunden ($\beta^{SV}_{(PWD \times INN)} = 0,40$ und $p < 0,001$) und der Flexibilität der Partner ($\beta^{SV}_{(FKD \times INN)} = 0,21$ mit $p < 0,01$) abhängig. Die Pfadkoeffizienten für den Einfluss des Prozesswissens des Kunden sowie der formalen und der relationalen Steuerung auf die Prozessinnovation sind jeweils entweder nicht signifikant oder liegen unterhalb des kritischen Grenzwertes von 0,2 ($\beta^{SV}_{(FS \times INN)} = 0,18$ mit $p < 0,05$; $\beta^{SV}_{(PWK \times INN)} = 0,00$ mit $p \geq 0,05$; $\beta^{SV}_{(RS \times INN)} = 0,03$ mit $p \geq 0,05$). Insgesamt werden durch das Modell 68% der Varianz in der abhängigen Variable Prozessinnovation erklärt.

Verhandelt der Kunde dagegen mit dem Dienstleister einen individualisierten Vertrag, ist der Umfang, in dem der Dienstleister in der Lage ist Prozessinnovationen zu generieren, maßgeblich von der Flexibilität der Vertragspartner sowie der formalen und der relationalen Steuerung abhängig ($\beta^{IV}_{(FKD \times INN)} = 0,41$ mit $p < 0,001$; $\beta^{IV}_{(FS \times INN)} = 0,26$ mit $p < 0,001$; $\beta^{IV}_{(RS \times INN)} = 0,30$ mit $p < 0,001$). Die Koeffizienten der übrigen Faktoren liegen unter dem kritischen Grenzwert von 0,2 oder haben keinen signifikanten Einfluss auf die Prozessinnovation ($\beta^{IV}_{(PWK \times INN)} = -$

0,18 mit $p < 0,05$; $\beta^{IV}_{(PWD \times INN)} = 0,04$ mit $p \geq 0,05$). Insgesamt werden 64% der Varianz in der abhängigen Variable Prozessinnovation erklärt.

Der Unterschied zwischen den beiden Vertragsregimen in Bezug auf den Effekt des Prozesswissens des Dienstleisters, die Flexibilität der Vertragspartner und die relationale Steuerung ist jeweils signifikant ($|\beta^{SV}_{(PWD \times INN)} - \beta^{IV}_{(PWD \times INN)}| = |0,40 - 0,04| > 0$ mit $p < 0,01$; $|\beta^{SV}_{(FKD \times INN)} - \beta^{IV}_{(FKD \times INN)}| = |0,21 - 0,41| > 0$ mit $p < 0,05$; $|\beta^{SV}_{(RS \times INN)} - \beta^{IV}_{(RS \times INN)}| = |0,03 - 0,30| > 0$ mit $p < 0,05$). Der Unterschied hinsichtlich des Effektes des Prozesswissens des Kunden und des Effektes der formalen Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters ist hingegen jeweils nicht signifikant.

Eine Übersicht über die getesteten Hypothesen und die Testergebnisse des Gruppenvergleichs gibt Tabelle 36.

Tabelle 36: Übersicht über die Ergebnisse des Hypothesentests (Gruppenvergleich)

Hypothesen	Einfluss von...	auf...							
		FS ^(SV)	FS ^(IV)	RS ^(SV)	RS ^(IV)	BPOP ^(SV)	BPOP ^(IV)	INN ^(SV)	INN ^(IV)
	FKD	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	PWK	○	○					○	✓
	CKK	○	✓						
	PWD	✓	✓					✓	○
Hypothese 5.1a, 5.1b, 6.1	<i>Moderation</i>	↘ ✓/○		↘ ✓				↘ ✓/○	
	FS			✓	✓	✓	✓	✓	✓
	RS					✓	✓	○	✓
Hypothese 5.2, 6.2	<i>Moderation</i>			↘ ○		↘ ○		↘ ✓/○	
<u>Anmerkungen:</u>	✓ = signifikante Beziehung; ○ = nicht signifikante Beziehung; leere Zelle = Beziehung nicht Teil der Hypothesen								
<u>Legende:</u>	FKD = Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters, PWK = Prozesswissen des Kunden, CKK = Controlling-Kompetenz des Kunden, PWD = Prozesswissen des Dienstleisters, FS = Formale Steuerung, RS = Relationale Steuerung, BPOP = BPO-Performanz, INN = Innovationsbereitschaft des Dienstleisters, SV = Standardvertrag, IV = Individualvertrag								

7.4 Diskussion der Ergebnisse⁵⁷

Die Analyseergebnisse zeigen, dass unabhängig von der Wahl des Vertragsregimes sowohl die formale Steuerung über den Outsourcing-Vertrag als auch die relationale Steuerung über die

⁵⁷ Die Ergebnisdiskussion basiert zu einem Teil auf der Ergebnisdiskussion in einem Beitrag des Autors, der zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Dissertation in der Begutachtung beim Journal of Information Technology liegt: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (o.J.): The Effects of Client and Vendor Capabilities on Business

Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister kritisch für die erfolgreiche Durchführung eines Geschäftsprozess-Outsourcing-Projektes ist. Der Outsourcing-Vertrag, der die Grundlage für die formale Steuerung eines Projektes bildet, und die relationale Steuerung verhalten sich komplementär zueinander. Der formale Vertrag alleine reicht nicht aus, um ein Outsourcing-Projekt erfolgreich zu steuern. Er reicht weder aus um sicherzustellen, dass der Kunde und der Dienstleister ein gemeinsames Verständnis über die gegenseitigen, mit dem Kooperationsprojekt verbundenen Ziele und Erwartungen entwickeln (Kompatibilität der psychologischen Verträge), noch um das Verhalten des Dienstleisters mit den Erwartungen des Kunden in Einklang zu bringen (vgl. Abschnitt 4.1.1). Insoweit lassen sich die Ergebnisse, zu denen Leimeister et al. bereits in ihrem Beitrag von (2010) gekommen sind, reproduzieren. Im Unterschied zu diesem zurückliegenden Beitrag bietet die in der vorliegenden Forschungsarbeit durchgeführte Analyse jedoch einen tiefergehenden Einblick in die Beziehung zwischen formaler und relationaler Steuerung.

Unabhängig von der Wahl des Vertragsregimes durch den Kunden, werden erfolgreiche Outsourcing-Projekte gleichermaßen durch einen qualitativ hochwertigen, formalen Vertrag und eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Beziehung zwischen dem Kunden und dem Dienstleister gesteuert. Anhand der Analyseergebnisse lässt sich belegen, dass die Rolle, welche sowohl die formale als auch die relationale Steuerung in Outsourcing-Projekten für die erfolgreiche Projektdurchführung spielt, robust gegenüber der Vertragswahl ist. Dies lässt sich ebenfalls für die Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der relationalen Steuerung belegen. Anders als in Abschnitt 4.2.2 angenommen, hat die formale Steuerung auf der Basis eines Individualvertrags gegenüber der formalen Steuerung auf der Basis eines Standardvertrages keinen signifikant größeren Einfluss auf die Etablierung einer erfolgreichen relationalen Steuerung.

Die Ergebnisse verwundern insoweit, als mit Individualverträgen höhere Investitionen und Wechselkosten sowie ein höherer Aufwand für die Vertragsverhandlung assoziiert sind. Handeln der Kunde und sein Dienstleister einen individuell an die Situation des Kunden angepassten formalen Vertrag aus, so geht dies auf der Seite des Dienstleisters mit einer kundenspezifischen Anpassung nicht nur der vertraglich vereinbarten Leistung, sondern auch der Prozesse und der eingesetzten Ressourcen für die Leistungserstellung einher. Diese Anpassungen sind für den Dienstleister mit Investitionen verbunden (Poppo/Zenger 2002, 708 f.), die er aufgrund ihrer Kundenspezifität nur in eingeschränktem Umfang über die Bereitstellung der Leistung für andere Kunden kompensieren kann. Auf der anderen Seite begibt sich der Kunde mit der Auslagerung eines Geschäftsprozesses in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Dienstleister, das zunimmt, je stärker der Prozess, als die extern zu erbringende Leistung, seinen individuellen Anforderungen angepasst wird. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich mit zunehmender Individualisierung der Leistung die Menge am Markt verfügbarer, alternativer Beschaffungsoptionen verringert. Entsprechend wichtig ist für beide Partner eine durch Kontinuität gekennzeichnete Austauschbeziehung, die den Kunden vor einem kostspieligen Dienstleisterwechsel und den Dienstleister vor einem Verlust seiner Investitionen schützt. Um diese Kontinuität zu gewährleisten setzen, der Literatur folgend, Kunden und Dienstleister in Individual-Projekten verstärkt auf die Bindungswirkung einer relationalen Steuerung der Austauschbeziehung

Process Outsourcing Performance (In Begutachtung) sowie auf der Ergebnisdiskussion aus einem bereits veröffentlichten Beitrag aus dem Jahr 2013: Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (2013): Three Antecedent Factors that Shape Successful BPO Contracts. 13. Konferenz der European Academy of Management. Istanbul.

(Poppo/Zenger 2002, 713, 719). Des Weiteren gestaltet sich die Verhandlung von Individualverträgen aufwendiger als die von Standardverträgen. Bei einem Individualvertrag sind die zu erbringende Leistung, die Dienstleistungsqualität und der Preis die zentralen Verhandlungsgegenstände. In diesen Punkten eine Einigung zu erzielen, die die Anforderungen des Kunden trifft, praktisch umsetzbar und gleichzeitig mit dem kommerziellen Interesse des Dienstleisters vereinbar ist, setzt eine enge Zusammenarbeit voraus. Dagegen reduziert die Wahl eines Standardvertrages den Aufwand für Vertragsverhandlungen, da der Umfang und die Art der Leistung sowie die zu erbringende Dienstleistungsqualität bereits feststehen. Aus dem größeren Verhandlungsaufwand ließe sich schließen, dass die Wahl eines Individualvertrags bereits während der Vertragsverhandlung zu intensiveren sozialen Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Dienstleister führen, als dies bei der Wahl eines Standardvertrages der Fall ist. Diese Interaktionen haben dann positive Auswirkungen auf die Beziehungsbildung und damit auf die relationale Steuerung.

Mit Blick auf die an den Kunden gerichtete Empfehlung der Literatur, den Standardvertrag des Dienstleisters abzulehnen und einen Individualvertrag auszuhandeln (Lacity/Hirschheim 1993, 81), könnte die Aushandlung von Individualverträgen in den knapp 50% der Fälle des vorliegenden Datensatzes als Ausdruck eines gesteigerten Kontrollbedürfnisses der Kunden interpretiert werden. Die Tatsache, dass sich der weiter oben hypothetisierte Zusammenhang vor dem Hintergrund der vorliegenden Daten im individualvertraglichen Kontext nicht in einem größeren Einfluss der formalen Steuerung (1) auf die relationale Steuerung und (2) auf die BPO-Performanz widerspiegelt, lässt sich als Indiz für eine hohe Reife des Outsourcing-Marktes für Backoffice-Prozesse im Finanzdienstleistungssektor werten. Die Begründung ist, dass sich der Standardvertrag mindestens ebenso gut, wenn nicht sogar besser als der Individualvertrag für den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Dienstleister im Besonderen sowie für die Steuerung eines Outsourcing-Projektes im Allgemeinen eignet. Das spricht für die hohe Qualität des Standardvertrages und damit im Umkehrschluss für eine hohe Reife des betrachteten Outsourcing-Marktes. Gleichzeitig zeigt der kaum weniger hohe Einfluss, den die formale Steuerung in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag auf die relationale Steuerung und die BPO-Performanz hat, dass es die Dienstleister verstehen, gemeinsam mit ihren Kunden hochwertige Individualverträge zu entwickeln. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass dies ohne ausreichende industriespezifische Erfahrung auf der Seite des Dienstleisters kaum gelingt (Lee 2008, 579 f.).

Die Überprüfung der Pfadkoeffizienten in Abbildung 17 liefert eine Bestätigung für die Relevanz der Fähigkeiten und Kompetenzen sowohl des Kunden als auch des Dienstleisters für die Entwicklung der formalen und der relationalen Steuerung in einem Outsourcing-Projekt. Gemeinsam erklären die Flexibilität der Vertragspartner, die Kontrollkompetenz des Kunden und das Prozesswissen des Dienstleisters einen Großteil der Varianz in der abhängigen Variable formale Steuerung. Darüber hinaus bietet diese Forschungsarbeit einen Beleg dafür, dass die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung einer positiven Beziehung zwischen den Outsourcing-Partnern und damit für die Entwicklung einer erfolgreichen relationalen Steuerung darstellt. Die Fähigkeit des Dienstleisters, ein qualitativ hochwertiges Angebot zu schreiben – die vom Prozesswissen des Dienstleisters abhängig ist (vgl. Argyres/Mayer 2007, 1065) – ist in erster Linie für die Aushandlung eines erfolgreichen formalen Vertrages wichtig, der als ein effektives Steuerungsinstrument für das BPO-Pro-

jekt dienen kann. Diese Ergebnisse bestätigen die hier vorgeschlagene Neuausrichtung der Fähigkeiten-Erforschung im Outsourcing hin zu einer komplementären Sichtweise auf das Zusammenspiel von Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters.

Der positive Effekt der Kontrollkompetenz des Kunden auf die formale Steuerung steht in Übereinstimmung mit bestehenden Forschungsergebnissen, die zeigen, dass eine effiziente Vertragsaushandlung Erfahrung in der Spezifikation formaler Steuerungsmechanismen voraussetzt (Mayer/Argyres 2004, 402). Diese Steuerungsmechanismen werden benötigt, um das Projekt auf Kurs zu halten. Der fehlende Einfluss des Prozesswissens des Kunden in Abbildung 17 steht dagegen im Widerspruch zu den Ergebnissen bisheriger Forschung. Die bisherigen Forschungsergebnisse besagen, dass der Erfolg einer Ausschreibung, deren hohe Qualität eine Voraussetzung für den Dienstleister darstellt, um ein hochwertiges Angebot abgeben zu können, vom Wissen des Kunden über das Auslagerungsobjekt abhängig ist (Currie 1998, 175). Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die Ausarbeitung einer effektiven Verhandlungsstrategie durch den Kunden einen Schlüsselfaktor für den Erfolg der späteren Vertragsverhandlung darstellt (Lacity/Hirschheim 1993, 80; Cullen et al. 2005, 235). Argyres und Mayer (2007, 1066) formulieren in diesem Zusammenhang: “[Client] managers may use their superior knowledge of transaction characteristics to specify the precise number and skill requirements of supplier personnel they require to work on the project.” Eine mögliche Erklärung für den fehlenden Beleg könnte sein, dass der Effekt des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung davon abhängig ist, ob der Kunde das initiale Angebot seines präferierten Dienstleisters in der vorliegenden Form annimmt oder ob er signifikante Anpassungen aushandelt. Davon ausgehend, dass in der Praxis beide Verhandlungsoptionen ähnlich häufig gewählt werden, ergibt sich kein maßgeblicher Effekt des Prozesswissens des Kunden auf die formale Steuerung. Lediglich in solchen Fällen, in denen der Kunde den vom Dienstleister unterbreiteten Outsourcing-Vertrag verändert, um ihn seinen Anforderungen anzupassen, würde das Prozesswissen des Kunden einen signifikanten Effekt auf die formale Steuerung haben. Dieser möglichen Erklärung soll im Laufe der Ergebnisdiskussion nachgegangen werden.

Eine hohe Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters hat einen positiven Effekt sowohl auf die formale Steuerung als auch auf die relationale Steuerung. Eine hohe Flexibilität erlaubt es dem Kunden, nach einem Dienstleistungsangebot zu suchen, das seine Anforderungen abdeckt, indem er sich darauf fokussiert, was ihm eine angebotene Dienstleistung bietet und nicht darauf, wie die Dienstleistung erbracht wird. Die dieser Argumentation zugrundeliegende Annahme ist, dass Kunden mit einer hohen Flexibilität Verträge aushandeln, die sich durch höhere Freiheitsgrade in Bezug auf die technische, strukturelle und prozessuale Umsetzung der Leistungserstellung durch den Dienstleister auszeichnen, als dies Verträge tun, die durch weniger flexible Kunden ausgehandelt werden. Demgegenüber können sich Dienstleister mit einer hohen Flexibilität leichter an die Anforderungen ihres Kunden anpassen, ohne größere Zeit-, Aufwand-, Kosten- oder Performanceeinbußen in Kauf nehmen zu müssen.

Kooperationspartner, die über ein hohes Maß an Flexibilität verfügen, sind in der Lage, konstruktiv zusammenzuarbeiten, anstatt den Versuch zu unternehmen, sich gegenseitig über einen restriktiven Vertrag zu kontrollieren oder Informationsdefizite des Partners auszunutzen, um den Vertrag einseitig zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. Die Flexibilität der Vertragspartner kann als eine Fähigkeit betrachtet werden, die sich komplementär zu den vielfältigen Fähigkeiten des Dienstleisters verhält und damit deren Nutzwert erhöht. Eine hohe Flexibilität ermöglicht es dem Dienstleister, dem Kunden ein profitables Angebot zu unterbreiten, ohne die Qualität der Dienstleistung einzuschränken (Gopal/Koka 2012, 571).

Über den Einblick hinaus, den die Forschungsergebnisse in die erfolgreiche Ausgestaltung des formalen Vertrags bieten, bestätigen sie die in der Outsourcing-Forschung gängige Interpretation von Flexibilität als einem Mittel zur Sicherung der Stabilität von Austauschbeziehungen (vgl. Heide 1994, 79). Flexible Vertragspartner sind im Vergleich zu weniger flexiblen Vertragspartnern eher dazu in der Lage, effektive, formale Steuerungsstrukturen zu schaffen und eine vertrauensvolle Beziehung zu etablieren und zu festigen, die eine erfolgreiche relationale Steuerung ermöglicht. Beide Formen der Steuerung werden benötigt, um die Vorteile, die ein Outsourcing bieten kann, zu realisieren. Das Vorhandensein einer vertrauensvollen Beziehung ist dabei bereits kurz nach der Unterzeichnung des formalen Vertrags essentiell. Die Durchführung eines Geschäftsprozess-Outsourcings zieht die Trennung vormals eng miteinander verzahnter Prozesse nach sich. Eine solche Maßnahme verursacht häufig Probleme, die erst bei der Durchführung offenbar werden (vgl. Leimeister et al. 2012, 44) und außerhalb des Regelungsbereichs des formalen Vertrags liegen. In diesem Stadium eines Outsourcing-Projektes ist es für die Partner wichtig, dass ein Konsens in Bezug auf die Werte, Verhaltensweisen und Regeln besteht, auf deren Grundlage die weitere Umsetzung des Projektes erfolgreich vorangetrieben werden kann. Um einen solchen Konsens zu erreichen, müssen die Partner eine sogenannte Kompromisskultur entwickeln (Krishna et al. 2004, 65). Zu dieser gehört in einer Partnerschaft die Bereitschaft beider Seiten, die eigene Position anzupassen und sich in Richtung des Partners zu bewegen (Krishna et al. 2004, 65). Verfügen der Kunde und sein Dienstleister über eine hohe Flexibilität, sind sie offener gegenüber alternativen Positionen und motivierter diese zu adaptieren.

Die Ergänzung der relationalen Steuerung um die relationalen Interaktionsprozesse, die zur erfolgreichen Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung beitragen, zeigt, dass die gegenseitige Anpassung der Partner über Konfliktlösungs- und Koordinationsprozesse erfolgt. Die erfolgreiche Lösung von Konfliktsituationen und die Koordination der Aktivitäten der Partner über einen intensiven Informationsaustausch stärken nicht nur das Vertrauen in die Beziehung und die Kooperationsbereitschaft der Partner. Es kann davon ausgegangen werden, dass die gegenseitige Koordination über einen kontinuierlichen und verlässlichen Austausch projektrelevanter Informationen die Zuversicht der Partner im Hinblick auf einen erfolgreichen Verlauf der Kooperationsbeziehung und damit die Bereitschaft, sich aktiv für die Beziehung einzusetzen fördert. Lee und Kim (1999, 36) formulieren diesbezüglich: „Intensive communication should lead to better informed parties, which in turn should make each party more confident in the relationship and more willing to keep it alive.“ Dieses Ergebnis und seine Interpretation stimmen mit der Erkenntnis aus anderen Forschungsarbeiten überein, dass erfolgreiche Outsourcing-Beziehungen durch einen intensiven Informationsaustausch (Oshri et al. 2007, 60; Ghosh/Scott 2009, 20; Willcocks et al. 2004, 13; Dibbern et al. 2008, 358) und eine Lösung von Konflikten durch das Herbeiführen eines Konsenses⁵⁸ gekennzeichnet sind (Goo et al. 2009, 135; Mohr/Spekman 1994, 146).

Die Flexibilität der Vertragspartner, das Prozesswissen des Dienstleisters und die formale Steuerung haben lediglich einen sehr schwachen oder keinen direkten Einfluss auf die relationale Steuerung, sobald die beiden relationalen Interaktionsprozesse in das Forschungsmodell integriert werden (vgl. Tabelle 24). Ihr Effekt ist zum Großteil indirekt und wird durch die beiden

⁵⁸ Die einvernehmliche Konfliktlösung steht im Gegensatz zur einseitigen Lösung von Konflikten durch das Ausnutzen von Machtungleichgewichten.

relationalen Prozesse vermittelt. Eine hohe Flexibilität, ein umfangreiches Prozesswissen oder ein gut strukturierter Vertrag führen in Outsourcing-Beziehungen also nicht per se zu einer vertrauensvollen Kooperationsbeziehung. Sie müssen sich über ihren Einsatz in den relationalen Prozessen in der Praxis beweisen, um ihre Bindungswirkung in einer interorganisationalen Beziehung entfalten zu können. Als Beispiel kann die Veränderung von Anforderungen seitens des Kunden über den Projektverlauf genannt werden. Anforderungsveränderungen können dazu führen, dass aus Sicht des Kunden eine Anpassung der im Vertrag vereinbarten Leistungen vorgenommen werden muss, um den weiteren Erfolg des Projektes sicherzustellen. Eine hohe Flexibilität ermöglicht es den Vertragspartnern, eine Lösung für diese Konfliktsituation zu finden, ohne dass die Qualität der Leistung oder die Profitabilität des Projektes darunter leiden. Dieses Ergebnis erweitert die bestehende Forschung zum direkten und indirekten Effekt der formalen Steuerung auf die Beziehungsbildung in Outsourcing-Projekten (vgl. bspw. Goo et al. 2009, 135) um die direkten und indirekten Effekte der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und seines Dienstleisters.

Die Analyse des Forschungsmodells in Abbildung 24 belegt, dass die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters sowie das Prozesswissen des Dienstleisters unabhängig vom gewählten Vertragsregime eine wichtige Rolle für den Projekterfolg spielen. Der Zusammenhang zwischen den Steuerungsmechanismen und den im Modell erfassten Fähigkeiten und Kompetenzen verändert sich jedoch mit dem betrachteten Vertragsregime teilweise signifikant. So spielt die Flexibilität der Partner in Projekten mit Individualvertrag eine signifikant weniger wichtige Rolle für die Aushandlung eines qualitativ hochwertigen formalen Vertrages als in Projekten mit Standardvertrag. Für die erfolgreiche Etablierung einer partnerschaftlichen Beziehung spielt die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters in individualvertraglich geregelten Projekten dagegen eine signifikant bedeutendere Rolle als in standardvertraglich geregelten Projekten. Eine mögliche Erklärung für diese Beobachtung ist, dass Kunden, die Anpassungen des Standardvertrags des Dienstleisters vornehmen oder einen individuellen Vertrag aushandeln, dies tun, um die Auswirkungen der Auslagerung eines Geschäftsprozesses auf die intern verbleibenden Prozesse, Strukturen und IT-Systeme so gering wie möglich zu halten. Im Fall einer kundenspezifischen Anpassung des Vertrags richtet der Dienstleister die Dienstleistungserstellung auf die individuellen Anforderungen des Kunden aus. In einem solchen Fall ist die erfolgreiche Verhandlung eines Individualvertrags einseitig von der Flexibilität des Dienstleisters abhängig, was den geringeren Einfluss der Flexibilität der Vertragspartner auf die formale Steuerung in der Gruppe der Kunden mit individualisiertem Vertrag erklären könnte. Wählt der Kunde dagegen einen Standardvertrag, so lässt sich argumentieren, dass die Kundenwahrnehmung des Vertrags hinsichtlich seiner Eignung als formales Steuerungsinstrument von der Flexibilität beider Partner abhängig ist. Dienstleister mit einer hohen Flexibilität sind in der Lage, ihren Kunden Leistungen anzubieten, die durch die Möglichkeit zur Variation bestimmter Leistungsmerkmale einen individuellen Charakter haben und gleichzeitig einen hohen Grad der Standardisierung aufweisen (Stichwort: Mass Customization)⁵⁹. Ergänzend sind Kunden mit einer hohen Flexibilität dazu in der Lage, extern erbrachte, standardisierte Dienstleistungen effektiver und effizienter in ihre unternehmensinternen Leistungserstellungsprozesse einzubinden. Entsprechend bewerten Kunden mit einer hohen Flexibilität Standardverträge gefälliger, als dies weniger flexible Kunden tun.

⁵⁹ Ein Beispiel aus der Automobilindustrie ist der modulare Querbaukasten von VW.

Der signifikant größere Einfluss den die Flexibilität der Partner in der Gruppe der Kunden mit Individualvertrag auf die relationale Steuerung hat, kann als Indiz für einen höheren Steuerungsaufwand in dieser Gruppe interpretiert werden. Anscheinend treten gegenüber standardvertraglich geregelten Outsourcing-Projekten häufiger Veränderungen ein oder Konflikte auf, die eine bilaterale Abstimmung notwendig machen.

In dem Maß, in dem sich der Einfluss der Flexibilität auf die formale Steuerung bei Individualverträgen gegenüber Standardverträgen verringert, steigt der Einfluss des Prozesswissens und der Controlling-Kompetenz des Kunden. Der Beleg für einen Unterschied zwischen den beiden Vertragsregimen hinsichtlich des Einflusses des Prozesswissens und der Controlling-Kompetenz ist jedoch sehr schwach. Nichtsdestotrotz entsprechen die Differenzen inhaltlich den Erwartungen, die an den Moderationseffekt der Vertragsindividualisierung gestellt werden. So haben Kunden, die einen Standardvertrag wählen, kaum Möglichkeiten, das bei ihnen vorhandene Wissen über den auszulagernden Prozess oder über das Prozess-Controlling in die Ausgestaltung des Vertrages einfließen zu lassen.

Neben dem Einfluss, den die Fähigkeiten und die Kompetenzen der Vertragspartner auf die Projektsteuerung haben, wurden die Voraussetzungen untersucht, unter denen der Dienstleister in der Lage zu einer innovativen Weiterentwicklung der an ihn ausgelagerten Kundenprozesse ist. Standardvertragskunden und Individualvertragskunden können jeweils in gleichem Umfang von den innovativen Fähigkeiten ihres Dienstleisters profitieren (vgl. Tabelle 28). Die in Abbildung 27 und Tabelle 34 präsentierten Analyseergebnisse belegen jedoch, dass sich die Mechanismen, die dazu führen, dass der Dienstleister Innovationspotentiale freisetzen kann, signifikant zwischen den beiden Vertragsregimen unterscheiden.

Im Fall der Wahl des Standardvertrags wird die innovative Weiterentwicklung des Prozesses maßgeblich durch das Prozesswissen des Dienstleisters bestimmt. Die übrigen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Steuerungsmechanismen haben entweder keinen Einfluss auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozesswissen des Kunden, relationale Steuerung) oder wenn einen signifikanten, dann jedoch nur einen kleinen Einfluss (Flexibilität der Vertragspartner, formale Steuerung). Damit eine standardisierte Dienstleistung profitabel erbracht werden kann, muss sie die Anforderungen eines möglichst breiten Kundenspektrums abdecken. Das Dienstleistungsangebot muss dazu auf einen bestimmten, hinreichend großen Markt oder ein Marktsegment ausgerichtet werden. Individuelle Anforderungen einzelner Kunden können, soweit sich diese nicht über die Komposition standardisierter Einzelleistungen des Dienstleisters abdecken lassen, nicht berücksichtigt werden, ohne die Profitabilität des Angebots zu schmälern. Dieser Zusammenhang wird durch den fehlenden Einfluss des Prozesswissens des Kunden in der Standardvertragsgruppe bestätigt. Gleichzeitig gewinnt das Prozesswissen des Dienstleisters an Bedeutung. Der Dienstleister benötigt ein umfangreiches Wissen über die Situation im Kundenunternehmen, um sein Dienstleistungsangebot zielgruppenspezifisch weiterentwickeln zu können. Mit der Wahl des Standardvertrags können einzelne Kunden von dem Wissen profitieren, das der Dienstleister über die Durchführung einer Vielzahl von Kundenprojekten erworben hat, da Erfahrungen aus zurückliegenden Projekten automatisch für die Verbesserung des Angebots genutzt werden.

Erbringt der Dienstleister den an ihn ausgelagerten Kundenprozess auf der Basis eines individualisierten Vertrags, verändern sich die Bedingungen, unter denen der Dienstleister zur innovativen Weiterentwicklung des Prozesses in der Lage ist. So ist in der Gruppe der Individual-

vertragskunden der Umfang der Innovationsbereitschaft des Dienstleisters nicht vom Prozesswissen des Dienstleisters, sondern maßgeblich von der Flexibilität der Vertragspartner sowie der formalen und der relationalen Steuerung abhängig. Die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcing-Projekts auf der Basis eines individualisierten Vertrags erfordert eine erheblich stärker auf Kooperation und Vertrauen ausgerichtete Projektsteuerung, als dies auf Basis eines Standardvertrages notwendig wäre. Analog stehen der Einfluss der Flexibilität der Vertragspartner und der relationalen Steuerung auf die Innovationsbereitschaft des Dienstleisters dafür, dass Innovationen im Fall der Vereinbarung eines Individualvertrags grundsätzlich kollaborativ und nur erfolgreich in Zusammenarbeit mit dem Partner sind. Eine hohe Flexibilität, eine vertrauensvolle Beziehung und eine innovationsförderliche formalvertragliche Basis bilden den Nährboden für die innovative Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses. Innovationen werden vom Dienstleister nur dann entwickelt, wenn der Kunde bereit ist, sich auf die damit einhergehenden Veränderungen einzulassen, i.e. eine Innovation zu testen und einzuführen. Die Einführung einer Innovation kann als ein Veränderungsprozess betrachtet werden, der unmittelbar auf das technologische und soziale Gefüge einer Organisation einwirkt (Gopalakrishnan/Damanpour 1997, 17). Leonard-Barton (1988, 611) argumentiert, dass eine Innovation, um erfolgreich in einem Unternehmen eingeführt werden zu können, von mehr als einem Individuum akzeptiert werden muss. Hierzu muss eine Reihe von „response gates“ (Autoritätspersonen mit Einfluss auf die Einführungsentscheidung oder Mitarbeiter, die die Innovation evaluieren und einsetzen müssen) überwunden werden, die innerhalb einer Organisation bestehen (Leonard-Barton 1988, 611 f.). Es kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Flexibilität der Vertragspartner die Hürden abbaut, die der kontinuierlichen, innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses entgegenstehen. Darüber hinaus signalisiert eine Outsourcing-Beziehung, die durch einen intensiven Informationsaustausch und ein Konsensdenken geprägt ist, Kontinuität und gibt dem Dienstleister die notwendige Sicherheit für Investitionen in Innovationen.

Die Analyse der Strukturmodelle gibt einen wertvollen Einblick in die Relevanz von Steuerungsmechanismen und Fähigkeiten abhängig vom für die Durchführung eines Outsourcing-Projektes gewählten Vertragsregime. Die Ergebnisse lassen jedoch keinen Rückschluss auf den tatsächlichen Erfolg der Projekte oder ihren innovativen Charakter zu. Ein Vergleich der beiden Regime hinsichtlich ihres Erfolgs ist interessant, da für die Gruppe der Kunden mit Individualvertrag gegenüber der Gruppe der Kunden mit Standardvertrag angenommen werden kann, dass der Aufwand für die Anbahnung und das Management der Kooperationsbeziehung erheblich größer ausfällt. So ist aufgrund der geringeren Vergleichbarkeit individualisierter Angebote die Dienstleisterauswahl schwieriger und mit größeren Unsicherheiten behaftet. Daneben sind höhere Aufwände für den Prozess der Vertragsverhandlung einzukalkulieren. Zuletzt erfordert die Steuerung des Projektes aufgrund der höheren Relevanz der Flexibilität der Projektpartner für die Etablierung einer erfolgreichen relationalen Steuerung eine aktivere Einbindung des Kunden. Diese Ergebnisinterpretation deckt sich mit den Ergebnissen, zu denen Dibbern et al. (2008, 358 f.) in ihrer Untersuchung von Offshore-Outsourcing-Projekten eines deutschen Finanzdienstleisters kommen: Der Aufwand für die Anforderungsspezifikation, den Wissenstransfer, die Kontrolle und die Koordination war substantiell höher in Projekten, die ein hohes Maß an kundenspezifischem Wissen erforderten. Für den vorliegenden Fall der vier Back-office-Prozesse wird angenommen, dass die Individualisierung des Vertragsangebotes zur Folge hat, dass der Dienstleister in einem geringeren Umfang von bereits vorhandenem Wissen aus anderen Projekten profitieren kann. Es stellt sich daher die Frage, ob der größere Aufwand

in Form höherer Transaktionskosten, den die Wahl eines Individualvertrags für die Projektdurchführung nach sich zieht, im Verhältnis zum Projekterfolg steht.

In Bezug auf die im Rahmen der Studie erhobenen Erfolgskennzahlen ergeben sich bis auf eine Kennzahl keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Vertragsregimen (vgl. Tabelle 28). Kunden die einen Standardvertrag wählen, scheinen sogar eher dazu in der Lage zu sein, von den innovativen Fähigkeiten ihres Dienstleisters profitieren zu können, als dies Kunden mit einem Individualvertrag möglich wäre. Auch der separate Vergleich der einzelnen, von den Kunden ausgelagerten Prozesse zeigt, dass Projekte auf der Grundlage eines Individualvertrages nicht erfolgreicher abschneiden, als Projekte auf der Grundlage eines Standardvertrages (vgl. die Auswertungen im Anhang). Insofern erscheint die Wirtschaftlichkeit der Wahl eines Individualvertrags nicht gegeben. Damit bleibt die Frage nach den Beweggründen, sich gegen einen Standardvertrag und für einen Individualvertrag zu entscheiden. Eine mögliche Ursache könnte die Angst vor opportunistischem Verhalten des Dienstleisters sein. Lacity und Hirschheim (1993, 80 f.) empfehlen den Standardvertrag des Dienstleisters generell abzulehnen, da dieser einseitig zu Gunsten des Dienstleisters ausgelegt ist. Sie formulieren (Lacity/Hirschheim 1993, 81):

„The vendor’s standard contract typically obligates the vendor to perform the same level of service that the company’s internal IS department provides during a baseline period. These contracts do not, however, set performance standards or include penalty clauses if the vendor fails to meet requirements. The payment schedules in these standard contracts may also favor the vendor.“

Die in dieser Arbeit erzielten Forschungsergebnisse lassen jedoch den Schluss zu, dass der Outsourcing-Markt für Backoffice-Prozesse ein Stadium der Reife erlangt hat. Die am Markt agierenden Dienstleister sind in der Lage, standardisierte, qualitativ hochwertige Prozessdienstleistungen zu erbringen, die in ihrer Performanz individualisierten Leistungen in nichts nachstehen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Das Outsourcing von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie von ganzen Geschäftsprozessen ist zu einem Standardinstrument des strategischen Geschäftsprozessmanagements geworden. Trotzdem ist es für die Forschung immer noch eine große Herausforderung, den Erfolg oder, vielleicht noch wichtiger, den Misserfolg von Outsourcing-Projekten zu erklären. In diesem Zusammenhang stellen Koh et al. (2004, 356) die folgende Vermutung auf: „One reasonable interpretation for this is that research to date has not modeled all possible factors affecting [...] outsourcing success.“

Als Antwort auf diese Herausforderung wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit die Voraussetzungen (1) für die Etablierung einer effektiven Steuerung von Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten und (2) für die erfolgreiche Ausnutzung der innovativen Fähigkeiten eines Outsourcing-Dienstleisters untersucht. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung ist eine Reihe von Hypothesen bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters, der formalen Steuerung, der relationalen Steuerung sowie der BPO-Performanz einerseits und der Fähigkeit des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des an ihn ausgelagerten Prozesses andererseits aufgestellt worden. Darüber hinaus ist untersucht worden, welche Rolle die Individualisierung des formalen Outsourcing-Vertrages für die Beziehung zwischen den betrachteten Fähigkeiten und Kompetenzen, den Steuerungsmechanismen und den abhängigen Variablen Performanz und Innovation spielt.

Die Kernannahme, die der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegt, ist, dass es in reifen Outsourcing-Märkten wie dem Markt für Geschäftsprozess-Outsourcing im Finanzdienstleistungssektor nicht allein die Fähigkeiten, die Kompetenzen und das Verhalten des Dienstleisters sind, die über den Erfolg eines Projektes entscheiden, sondern ihre Kombination mit den komplementären Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden. Die Ergebnisse in Kapitel 7 bestätigen den Kernbeitrag dieser Forschungsarbeit: Die Kombination der Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters erklären nicht nur einen erheblichen Teil der Varianz in den abhängigen Variablen formale Steuerung und relationale Steuerung und damit auch in der BPO-Performanz, sondern auch in der innovativen Weiterentwicklung der ausgelagerten Leistung. Um ein Outsourcing-Projekt erfolgreich managen und von den speziellen Fähigkeiten des Dienstleisters profitieren zu können, müssen Unternehmen, die die Auslagerung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse planen, selbst über spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Dieses Ergebnis lässt sich sowohl für Outsourcing-Projekte reproduzieren, die auf einem Standardvertrag basieren, als auch für solche, die auf einem Individualvertrag basieren. Kundenunternehmen müssen sich jedoch bewusst sein, dass sich abhängig von der Wahl des Vertragsregimes in einem erheblichen Maß die Voraussetzungen verändern, unter denen ein Outsourcing-Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann.

Wird der Annahme gefolgt, dass Outsourcing-Dienstleister über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um ihren Kunden hoch performante, wettbewerbsfähige Leistungen zu bieten, ist die Frage: Wie gut ist der Kunde darin, (1) unter den am Markt verfügbaren Angeboten das für ihn beste auszuwählen, (2) mit dem von ihm favorisierten Dienstleister in Verhandlungen zu treten, um das Angebot nach Bedarf anzupassen und zu verbessern und (3) eine relationale Steuerung

zwischen dem eigenen Projektteam und dem Team auf der Seite des Dienstleisters zu etablieren, die dabei hilft, das Projekt erfolgreich durchzuführen.

8.1 Theoretische Implikationen

Die vorliegende Arbeit erweitert die bestehende Forschung zur Steuerung von Outsourcing-Projekten im Allgemeinen (vgl. bspw. Goo et al. 2009; Kern/Willcocks 2002; Poppo/Zenger 2002; Rai et al. 2012), zur Rolle unterschiedlicher Vertragsregime für die erfolgreiche Durchführung eines Outsourcings im Besonderen (vgl. bspw. Gopal et al. 2003; Gopal/Sivaramakrishnan 2008; Mani et al. 2012), zur Bedeutung von Fähigkeiten und Kompetenzen im Outsourcing (vgl. bspw. Bharadwaj/Saxena 2010; Bharadwaj et al. 2010; Borman 2006; Ethiraj et al. 2005; Goles 2003, 2006; Gopal et al. 2002; Han et al. 2008; Jarvenpaa/Mao 2008; Lee et al. 2009; Levina/Ross 2003; Miozzo/Grimshaw 2011; Palvia et al. 2010) und zu Innovationen in interorganisationalen Dienstleistungsbeziehungen (vgl. bspw. Leimeister et al. 2008; Leimeister 2010; Oshri et al. 2011; Whitley/Willcocks 2011).

Die Analyseergebnisse bestätigen und erweitern die Ergebnisse, zu denen Poppo und Zenger (2002) in Bezug auf den komplementären Charakter formaler und relationaler Steuerungsmechanismen gekommen sind. Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt, dass die formale Steuerung und die relationale Steuerung sowohl in Standardprojekten als auch in individualisierten Projekten unverzichtbar für den Projekterfolg sind und bietet damit einen Beleg für die Generalisierbarkeit der Ergebnisse von Poppo und Zenger für unterschiedliche Vertragskontexte. Die Wahl des Vertragsregimes durch den Kunden verfügt über keinen moderierenden Einfluss auf das Steuerungsgefüge in einem Outsourcing-Projekt. Dies gilt sowohl für die Beziehung zwischen der relationalen Steuerung und dem Projekterfolg in Outsourcing-Projekten als auch für die Beziehung zwischen der formalen Steuerung und dem Projekterfolg. Nicht belegen lässt sich hingegen die Beobachtung von Poppo und Zenger, dass sich der Umfang, in dem ein Vertrag kundenspezifisch angepasst wird, positiv auf die Beziehung zwischen den Partnern auswirkt (Poppo/Zenger 2002, 712). Für die hier untersuchten Outsourcing-Projekte wäre zu erwarten gewesen, dass die Individualisierung des formalen Vertrages einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen der formalen Steuerung und der relationalen Steuerung hat. In individualvertraglich geregelten Outsourcing-Projekten wurde für den Einfluss der formalen Steuerung auf die relationale Steuerung ein signifikant größerer, positiver Effekt angenommen, als für standardvertraglich geregelte Projekte. Eine Erklärung für das Ausbleiben dieses Moderationseffektes ist, dass der von Poppo und Zenger untersuchte IT-Outsourcing-Markt zum Zeitpunkt der Erhebung eine geringere Reife aufgewiesen hat, als der in dieser Arbeit betrachteten BPO-Markt. Die größere Reife äußert sich darin, dass sich die über die Zeit immer weiter verbesserten Standardvertragsangebote der Dienstleister im BPO-Markt mindestens ebenso gut für die Etablierung einer erfolgreichen relationalen Steuerung eignen wie die individualisierten Verträge. Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit, in zukünftigen Forschungsarbeiten die Marktreife in ihrer Rolle als Determinante für eine erfolgreiche Steuerung von Outsourcing-Projekten weiter zu untersuchen.

Der exklusive Forschungsfokus auf die formale und die relationale Steuerung in Outsourcing-Projekten, den Goo et al. (2009), Poppo und Zenger (2002) oder Rai et al. (2012) setzen, wird in dieser Arbeit durch die Integration der Ressourcentheorie in die Transaktionskostentheorie

und in die Prinzipal-Agent-Theorie in Form der Betrachtung des Einflusses der komplementären Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters vergrößert. Die Analysen belegen, dass ein gut strukturierter Vertrag eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Vertragspartnern ist. Ebenso wichtig sind die Fähigkeiten und Kompetenzen von Kunde und Dienstleister.

Zurückliegende Forschungsarbeiten haben sich intensiv mit den Fähigkeiten und Kompetenzen beschäftigt, über die Dienstleister für ein erfolgreiches Outsourcing verfügen müssen (vgl. bspw. Ethiraj et al. 2005; Levina/Ross 2003; Palvia et al. 2010). Jedoch haben sich bisher nur wenige Arbeiten mit der Frage nach der Notwendigkeit von Komplementarität zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters beschäftigt (vgl. bspw. Bharadwaj/Saxena 2010; Goles 2006). Der Einfluss, den die Controlling-Kompetenz des Kunden und die Flexibilität der Vertragspartner auf die Projektsteuerung haben, ist ein Beleg für den Einfluss von Kundencharakteristika auf den Outsourcing-Erfolg. Diese Beobachtung muss vor dem Hintergrund bewertet werden, dass Standardvertragsprojekte und Individualvertragsprojekte in dieser Studie eine ebenbürtige Performanz aufweisen. Das Ausbleiben von Unterschieden in der Performanz kann als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass erstens opportunistisches Verhalten durch den Dienstleister keinen substantiellen Einfluss auf den Projekterfolg hat. Lacity und Hirschheim (1993, 81) folgend bieten nämlich gerade Standardverträge den Dienstleistern die Möglichkeit, die Profitabilität des Auftrags zu Lasten der Qualität und damit zum Nachteil des Kunden zu erhöhen. Aus dieser Bewertung der Situation lässt sich im Umkehrschluss folgern, dass Outsourcing-Dienstleister in reifen Märkten die notwendigen Fähigkeiten entwickelt haben, um ihre Kunden mit hochwertigen Lösungen zu versorgen. Daraus entsteht nun die Frage, wie gut der Kunde darin ist, die Fähigkeiten des Dienstleisters erfolgreich zu nutzen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine hohe Flexibilität und ein gutes Controlling wichtige Voraussetzungen hierfür sind. In reifen Märkten scheinen daher nicht die Fähigkeiten und Kompetenzen des Dienstleisters, sondern vielmehr die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden erfolgskritisch zu sein.

In Bezug auf die Untersuchung der Rolle des vom Kunden gewählten Vertragsregimes für den Projekterfolg ist dies – nach dem Wissen des Autors – die erste Forschungsarbeit, die sich mit den Moderationseffekten der Individualisierung des formalen Vertrags auf die Projektsteuerung oder die Innovation in Outsourcing-Beziehungen beschäftigt. So haben bestehende Forschungsarbeiten Belege für eine Reihe von Faktoren geliefert, die Innovation in IT- und Geschäftsprozess-Outsourcing-Projekten beeinflussen (vgl. bspw. Leimeister et al. 2008; Leimeister 2010; Oshri et al. 2011; Whitley/Willcocks 2011). Oshri et al. (2011) haben sich bspw. mit der Frage beschäftigt, wie sich die Determinanten von Innovation in unterschiedlichen Vertragsregimen verändern. Dabei fokussieren sich Oshri et al. jedoch vor allem auf das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Vertragstypen (Festpreis-, Zeit- und Material-, Joint Venture) auf der einen Seite und der relationalen Steuerung auf der anderen Seite und deren gemeinsamen Einfluss auf die Innovation im Projekt. Das in dieser Arbeit gewählte Forschungsmodell zu Innovationen im Geschäftsprozess-Outsourcing ergänzt diese Steuerungssicht um die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kunden und des Dienstleisters und identifiziert den Einfluss, den die Wahl des Vertragsregimes auf deren Beziehung mit der Bereitschaft des Dienstleisters zur innovativen Weiterentwicklung des ausgelagerten Prozesses haben.

Die hier erzielten Forschungsergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer Differenzierung zwischen Outsourcing-Projekten, die auf der Basis eines Standardvertrags durchgeführt werden, und Projekten, die auf der Basis eines Individualvertrags durchgeführt werden. In der

Forschung wird bisher hauptsächlich eine Unterscheidung zwischen Zeit- und Materialverträgen auf der einen und Festpreisverträgen auf der anderen Seite vorgenommen (vgl. bspw. Gopal et al. 2003; Gopal/Sivaramakrishnan 2008; Mani et al. 2012).

8.2 Praktische Implikationen

Aus den in Abschnitt 7.4 diskutierten Forschungsergebnissen lassen sich für die folgenden fünf Managementbereiche Implikationen für die Praxis ableiten: (1) Due Diligence, (2) Steuerung von Outsourcing-Projekten, (3) Wahl der Vertragsform, (4) Management der Retained Organization und (5) Innovationsmanagement.

Banken, die sich für ein Outsourcing von Teilen ihres Backoffice entschieden haben, sollten unabhängig davon, ob eine Standardlösung oder eine Individuallösung beschafft werden soll, Wert auf eine professionelle *Due Diligence* im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung legen. Dazu gehören eine Begutachtung der Situation beim Kunden und ein enger Austausch mit den prozessverantwortlichen Mitarbeitern (Lee 2008, 579). Zwar mag der Dienstleister einschlägige Erfahrung in der Erbringung von Prozessdienstleistungen im Finanzdienstleistungssektor mitbringen. Die Ergebnisse der Datenanalyse belegen jedoch, dass das Wissen des Dienstleisters über die spezifischen, auszulagernden Kundenprozesse eine wichtige Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Angebot ist.

Unabhängig davon, ob ein Standardvertrag oder ein Individualvertrag ausgehandelt wird, sollten Kunden Wert auf eine enge, vertrauensvolle Beziehung zu ihrem Dienstleister legen. In beiden Vertragsregimen ist die Beziehung eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche *Steuerung eines Outsourcing-Projektes*. Diese Erkenntnis ist insbesondere für Projekte mit Standardvertrag interessant. Um die Analogie zum autonomen Fahren zu bemühen: Outsourcing-Projekte, die auf der Basis eines Standardvertrags durchgeführt werden, gleichen dem „Assisted Driving“. Der Standardvertrag wird jedoch nicht zum Autopiloten für Kooperationsprojekte und der Kunde nicht zum Beifahrer des Dienstleisters. Die Relevanz der relationalen Steuerung belegt, dass sich der Kunde durch einen Standardvertrag nicht von seiner Rolle als Steuermann des Projektes freikaufen kann.

Kundenunternehmen, die ein Outsourcing planen, sollten vor der *Wahl eines Vertrages* eine Abschätzung der mit den beiden in dieser Arbeit betrachteten Vertragsformen assoziierten Kosten und Risiken vornehmen. Eine der grundlegenden Annahmen dieser Forschungsarbeit ist, dass der Outsourcing-Markt für Backoffice-Dienstleistungen einen hohen Grad an Reife erlangt hat. Diese Reife äußert sich nicht nur in einer Konsolidierung des Marktes und einer höheren Transparenz der Dienstleistungsangebote, sondern auch darin, dass die im Markt agierenden Dienstleister über die Zeit gelernt haben, die von ihnen angebotenen Prozessdienstleistungen effektiv und effizient zu erbringen. Die Fähigkeit, ein qualitativ hochwertiges Angebot bereitzustellen zu können, ist das Produkt eines kontinuierlichen Lernprozesses über eine Vielzahl von Kundenprojekten hinweg (vgl. Levina/Ross 2003, 348). In reifen Märkten ist diese Fähigkeit kontextspezifisch. Das bedeutet, dass der Dienstleister über die Zeit Routinen etabliert hat, die der Lösung spezifischer Kundenprobleme dienen. Es folgt, dass Fähigkeiten häufig spezialisiert sind und nicht einfach als Lösung in einem anderen Problemkontext eingesetzt werden können (Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, 919).

Insbesondere für die großen Dienstleister im Geschäftsprozess-Outsourcing-Markt ist die Bereitstellung von Prozessdienstleistungen also ein Routinegeschäft. In einem kompetitiven Markt sind sie motiviert, ihren Kunden qualitativ hochwertige Angebote zu unterbreiten. Die vorangegangenen Überlegungen implizieren, dass es sich bei dem Angebot, das der Dienstleister seinem potentiellen Kunden unterbreitet, vermutlich um das beste Angebot handelt, zu dem der Dienstleister in der Lage ist. Mit einer Abweichung von diesem Angebot geht der Kunde das Risiko ein, die Qualität der Dienstleistung zu reduzieren oder die Kosten für deren Bereitstellung zu erhöhen. Mayer (2006, 72) fasst diesen Tradeoff folgendermaßen zusammen: „The customer will seek a customized product that is optimized for its environment, while the supplier may opportunistically sacrifice optimality in the customer’s context to create a more generic product to enhance reuse.“ Entsprechend sollte der Kunde sich genau überlegen, in welchem Umfang er das initiale Angebot des Dienstleisters seinen spezifischen Anforderungen anpasst (Tan/Sia 2006, 188).

Die Ergebnisse der Datenanalyse unterstützen diese praktischen Überlegungen zumindest teilweise. Hinsichtlich ihres Erfolgs ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Projekten, die auf der Basis des Standardvertrages des Dienstleisters durchgeführt werden, und Projekten, die auf der Basis eines vom Kunden ausgehandelten Individualvertrags durchgeführt werden. Frei nach dem Motto „jedes Extra kostet extra“ muss jedoch davon ausgegangen werden, dass jede individuelle Anpassung des Vertrages vom Dienstleister in das Angebot eingepreist wird. Die im Vergleich zu individualisierten Verträgen mindestens ebenbürtige Performance der Standardangebote der Dienstleister lässt sich darüber hinaus als ein Indiz für eine hohe Reife der Angebote und des Marktes interpretieren. Zusammen mit den vermutlich höheren Kosten für die Verhandlung eines Individualvertrags und dem größeren Aufwand⁶⁰ für die Steuerung des Outsourcing-Projektes über die Vertragslaufzeit sollten Kunden prüfen, inwieweit die Kosten für die prozessualen und organisatorischen Anpassungen an eine Standardlösung von den Kosteneinsparungen, die mit der Wahl eines Standardvertrags über die Vertragslaufzeit realisiert werden können, aufgewogen werden.

Die Auslagerung von Geschäftsfunktionen wie die der in dieser Forschungsarbeit untersuchten Backoffice-Prozesse erfordert von der auslagernden Organisation eine Entscheidung darüber zu treffen, in welchem Umfang auch das Wissen ausgelagert werden soll, das für die Ausführung der betroffenen Funktionen benötigt wird (*Retained Organization*). Takeishi (2002, 321) formuliert: „[...] knowledge partitioning should be distinguished from task partitioning [...]“. Mit der Auslagerung von Geschäftsfunktionen kann eine Erosion des funktionspezifischen Wissens beim Outsourcing-Kunden einsetzen. Der Grund ist, dass eine Auslagerung häufig die Verlagerung von Mitarbeitern, die über Funktionswissen verfügen, zum externen Dienstleister einschließt. Werden diese Mitarbeiter nicht gehalten oder wird vor der Verlagerung kein effektiver Wissenstransfer betrieben, ist das abgewanderte Wissen nur schwer wieder aufzubauen.

Doch selbst dann, wenn funktionspezifisches Wissen beim Kunden gehalten werden kann, muss dieses Wissen gepflegt werden. Technologische, regulatorische, organisatorische oder wirtschaftliche Veränderungen lassen einmal erlangtes Wissen schnell veralten. Es durch ein kontinuierliches Wissensmanagement im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln, ist

⁶⁰ Für eine Diskussion des mit einer relationalen Steuerung verbundenen Aufwandes siehe Gopal und Koka (2009, 14).

aufwändig. Ist eine Geschäftsfunktion erst einmal ausgelagert, hat das auslagernde Unternehmen kaum noch eine Möglichkeit, sich funktionspezifisches Wissen in Form eines „learning by doing“ anzueignen (Takeishi 2002, 321).

Für Outsourcing-Projekte wie den in dieser Arbeit betrachteten vier Backoffice-Prozessen, die statt am Innovationsgehalt der Dienstleistung vermutlich eher an den Kosten- und Qualitätsvorteilen der Fremderstellung gegenüber der Eigenerstellung gemessen werden, lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Innovationskraft des Dienstleisters und dem Umfang erkennen, in dem der Kunde in der Lage ist, objektspezifisches Wissen in den Entwicklungsprozess des Dienstleisters einzubringen. Vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse scheint in einem Szenario, in dem das primäre Ziel des Kunden die Prozessinnovation und nicht die Produktinnovation ist, unter Effizienzgesichtspunkten vielmehr eine klare Trennung zwischen dem Kunden- und dem Dienstleisterwissen sinnvoll zu sein (Takeishi 2002, 331). Clark und Fujimoto (1991, 142) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Black Box-Ansatz, bei dem die Expertise zur Erbringung eines ausgelagerten Produktes oder einer Dienstleistung vollständig beim Dienstleister liegt. Dies gilt jedoch nur für standardvertraglich geregelte Outsourcing-Projekte. In Projekten mit einem Individualvertrag ist das Prozesswissen des Kunden zumindest für die Aushandlung des Vertrages von großer Bedeutung, da es eine Grundlage für die Controlling-Kompetenz des Kunden bildet.

Kunden, die einen Individualvertrag für ihr Outsourcing-Projekt aushandeln, sollten sich bewusst sein, dass diese Entscheidung neben den oben diskutierten Auswirkungen auf die Etablierung einer erfolgreichen Projektsteuerung auch Auswirkungen auf das *Innovationsmanagement* hat. In individualvertraglich geregelten Projekten muss sich der Kunde stärker als in standardvertraglich geregelten Projekten in das Innovationsmanagement einbringen. Innovationen kommen nicht frei Haus mit der Verabschiedung des Vertrages, sondern erfordern sowohl vom Dienstleister als auch vom Kunden eine hohe Flexibilität und den Aufbau einer engen, vertrauensvollen Beziehung zwischen den Partnern. Auf der Basis eines Individualvertrags sind Dienstleister in Bezug auf die Weiterentwicklung des an sie ausgelagerten Prozesses anscheinend nicht in der Lage, vom Wissen zu profitieren, das sie in anderen Kundenprojekten akquirieren konnten. Die Analyseergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass für die Realisierung von Prozessinnovationen in Individualprojekten ein stärker kollaborativ geprägter Managementansatz erforderlich ist, bei dem der Kunde und der Dienstleister zusammenarbeiten, um Innovationen zu entwickeln.

8.3 Limitationen

Wie die Ergebnisse jeder empirischen Forschungsarbeit unterliegen auch die Ergebnisse dieser Arbeit einer Reihe von Limitationen, die die Validität der gewonnenen Erkenntnisse beeinflussen können. Auch wenn diese Limitationen einige der hier erzielten Einzelergebnisse in Frage stellen können, so ist es unwahrscheinlich, dass dies auch für den zentralen Beitrag dieser Arbeit, dass die Performanz eines Outsourcing-Projektes stärker durch den Kunden als durch seinen Dienstleister beeinflusst wird, befürchtet werden muss. Die fünf wichtigsten Limitationen und der sich hieraus ergebende Forschungsbedarf sollen nachfolgend diskutiert werden.

8.3.1 Methodenverzerrung

Ein zentrales Problem, das die Aussagekraft der gewonnenen Ergebnisse negativ beeinflussen kann, ist die Methodenverzerrung. Wie in Kapitel 6.3.3 beschrieben, wurde durch die Anwendung prozeduraler Verfahren bei der Datenerhebung versucht, einer Verzerrung vorzubeugen. Da die Daten zur Messung der abhängigen und unabhängigen Variablen des Forschungsmodells von derselben Quelle, i.e. den Prozessverantwortlichen der Banken, stammen, wurde darüber hinaus nachträglich getestet, ob eine Einheitsmethodenvarianz vorliegt. Hierzu wurde Harmans Ein-Faktor-Test, einem Ersatz für den populären, jedoch in die Kritik geratenen ULMC-Ansatz, angewendet. Bisher ist jedoch kein Test, auch nicht Harmans Ein-Faktor-Test, robust gegenüber einem möglichen Fehler 2. Art (β -Fehler), nämlich dass auf die Abwesenheit von Einheitsmethodenvarianz geschlossen wird, obwohl diese tatsächlich vorliegt.

8.3.2 Kausalitäten

Auf Basis von Querschnittdaten lässt sich nicht auf die Richtung eines kausalen Zusammenhangs schließen. Beispielsweise zeigt Abbildung 17 zwar die Zusammenhänge zwischen den Variablen, jedoch geben die Zahlen keinen Aufschluss über deren Richtung. Nichtsdestotrotz existiert ein natürlicher Zusammenhang zwischen den Variablen des Modells. So ist davon auszugehen, dass der Dienstleister sein Wissen über die vom Kunden zu ihm ausgelagerten Bankprozesse im Laufe der Zeit vertiefen kann. Je länger ein Prozess vom selben Dienstleister erbracht wird, desto umfangreicher ist dessen Prozesswissen. Es kann entsprechend davon ausgegangen werden, dass dieses Wissen unabhängig von konkreten Vertragsbestimmungen aufgebaut wird. Umgekehrt kann angenommen werden, dass beim Dienstleister über die Zeit ein Lerneffekt einsetzt, der es ihm ermöglicht, seinem Kunden bei einer Neuverhandlung des Vertrages ein leistungsfähigeres Angebot zu machen.

Darüber hinaus würde keine Bank einen Outsourcing-Vertrag unterzeichnen, wenn sie sich nicht sicher wäre, dass der Dienstleister in der Lage ist, die im Vertrag spezifizierten Leistungen zu erbringen. Für eine Bank sind die vier dieser Forschungsarbeit zugrundeliegenden Prozesse geschäftskritisch. Zum Zeitpunkt seiner Unterzeichnung wird sie den Vertrag zwischen ihr und dem Dienstleister als geeignetes Steuerungsinstrument eingeschätzt haben und davon ausgegangen sein, eine Leistung von hoher Qualität zu erhalten. Eine mangelhafte relationale Steuerung und eine niedrige BPO-Performanz treten entsprechend erst nach der Vertragsunterzeichnung zu Tage. Geht man von einem ökonomisch-rationalistischen Ansatz des Kunden beim Outsourcing aus, so hätte die Bank den Vertrag andernfalls nicht unterschrieben. Kern und Willcocks (2002, 11) formulieren: „[...] there was no such thing as an instant relationship, but strong formal exchange processes steered the arrangements in their early phases [...]“.

Nichtsdestotrotz ist es wahrscheinlich, dass sich die Beziehung zwischen den zentralen Konstrukten des Forschungsmodells, i.e. der formalen und der relationalen Steuerung, über die Dauer der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Dienstleister verändert. So nimmt der Grad der Komplexität des Vertragswerkes über die Zeit zu (Mayer/Argyres 2004, 1064). Die Aufgabenbeschreibungen für die Vertragspartner werden detaillierter, es wird ein größerer Wert darauf gelegt, jegliche Eventualitäten vertraglich abzusichern und vertraglich festzuhalten, zu welchen Bedingungen der Vertrag erweitert werden kann (Mayer/Argyres 2004, 1064). Mit der Veränderung des Vertragswerkes über die Zeit geht vermutlich eine Veränderung der

Bedeutung des Vertrages für die Steuerung des Outsourcing-Vorhabens einher. Diese Veränderung lässt sich jedoch mit den vorliegenden Querschnittdaten nicht nachvollziehen. Die zukünftige Forschung sollte sich entsprechend der Frage annehmen, welchen Veränderungen die Relation zwischen der formalen und relationalen Steuerung über die Dauer einer Outsourcing-Beziehung unterworfen ist.

8.3.3 Stichprobe

Die Daten, auf deren Grundlage die Forschungsmodelle getestet wurden, stammen ausschließlich von Managern deutscher Banken. Die externe Validität der Untersuchungsergebnisse, das bedeutet die Generalisierbarkeit und Repräsentativität der in dieser Arbeit präsentierten Ergebnisse, kann daher eingeschränkt sein. Dafür gibt es zwei Gründe. Zum einen bestehen zwischen vielen Nationen und selbst zwischen den Bevölkerungsgruppen innerhalb einer Nation tiefgreifende kulturelle Unterschiede (Schwartz 2006, 156). Diese Unterschiede manifestieren sich nicht nur in unterschiedlichen Werten, Normen und Verhaltensweisen, sondern auch in unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Prozessen und Managementmethoden. Der Vertrag, als formales Instrument zur Steuerung von Outsourcing-Vorhaben, kann in verschiedenen Kulturen von unterschiedlicher Bedeutung und die Ergebnisse daher nicht auf andere Kulturen oder Nationen übertragbar sein.

Zum anderen liegt mit den hier analysierten Daten eine industriereine Stichprobe vor, von Unterschieden zwischen den Geschäftsmodellen öffentlicher und privater Finanzinstitute abgesehen. Der Bankensektor unterliegt speziellen regulatorischen Anforderungen (BaFin 2012), die die Art beeinflussen können, mit der von Seiten einer Bank auf formale oder relationale Mechanismen zur Steuerung eines Outsourcing-Vorhabens zurückgegriffen wird. Auf der anderen Seite profitiert die vorliegende Untersuchung von ihrem Fokus auf den Bankensektor, da der BPO-Markt für Bankenservices einer der größten und am weitesten entwickelten ist (Gupta et al. 2013). Es kann entsprechend davon ausgegangen werden, dass der Bankensektor gute Voraussetzungen dafür bietet, die in dieser Arbeit formulierten Hypothesen zu testen. Der Markt für BPO im Bankensektor könnte für andere Märkte Signalwirkung haben und die Ergebnisse daher auch auf andere Industrien anwendbar sein, die durch einen ähnlichen Grad an Standardisierung und Kommodifizierung in ihrer indirekten Leistungserstellung gekennzeichnet sind. Nichtsdestotrotz sollten zukünftige Forschungsarbeiten untersuchen, ob die hier erzielten Ergebnisse auch in einem anderen Industriekontext reproduzierbar sind.

8.3.4 Alter der Umfragedaten

Die Umfragedaten sind zum Zeitpunkt ihrer Analyse für diese Arbeit fast 9 Jahre alt. In dieser Zeit liegt die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, welche die Struktur und die Dynamiken im BPO-Markt nachhaltig verändert haben könnte. Es muss daher kritisch hinterfragt werden, ob die Daten heute noch repräsentativ für den BPO-Markt sind. Für die Annahme der Repräsentativität spricht, dass im Zuge der Finanzkrise die Bankenregulierung verschärft wurde (Oberhuber 2014). Voraussichtlich wird dies der Standardisierung und der Kommodifizierung von BPO-Dienstleistungen im Bankensektor einen zusätzlichen Schub verleihen und die Rolle der Flexibilität des Kunden als eine der zentralen Determinanten eines erfolgreichen Outsourcings festigen.

8.3.5 Eindimensionalität der Konstrukte

Die Elemente des Forschungsmodells sind als eindimensionale Konstrukte modelliert. Beispielsweise könnte das Konstrukt Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD) jedoch mehrdimensional sein und sich aus zwei Aspekten zusammensetzen: Zum einen könnte das die Bereitschaft des Kunden und des Dienstleisters sein, sich flexibel zu zeigen (Heide 1994, 79), und zum anderen ihre Fähigkeit, sich flexibel wechselnden Bedingungen anzupassen. Genauso ließe sich das Konstrukt Prozesswissen des Dienstleisters in das explizite und das implizite Wissen des Dienstleisters über die Geschäftsprozesse seiner Kunden differenzieren (Blumenberg et al. 2009, 343). Zukünftige Forschung, die sich auf diese beiden Konstrukte und ihren Einfluss auf die Steuerung von BPO-Vorhaben konzentriert, sollte eine Differenzierung der Konstrukte vornehmen, um Praktikern einen tieferen Einblick in die konstituierenden Eigenschaften von Flexibilität und Prozesswissen zu bieten.

8.4 Zukünftiger Forschungsbedarf

Aus der Diskussion der Forschungsergebnisse (Abschnitt 7.4) und den angeführten Limitationen (Abschnitt 8.3) lassen sich eine Reihe vielversprechender Fragen für zukünftige Forschungsarbeiten ableiten. Die *erste Frage* ergibt sich aus der Beobachtung, dass Outsourcing-Projekte mit einem Standardvertrag ebenso erfolgreich verlaufen wie Projekte mit einem Individualvertrag. Für reife Märkte sollte entsprechend untersucht werden, aus welchen Gründen Kunden einen Individualvertrag aushandeln. Eine mögliche Erklärung ist, dass der Individualvertrag als eine Maßnahme ergriffen wird, um einem möglichen opportunistischen Verhalten des Dienstleisters vorzubeugen. Gleichzeitig geben die Ergebnisse der Datenanalyse Anlass zu der Vermutung, dass ein solches Verhalten in reifen Märkten eher unwahrscheinlich ist. Dies könnte auf eine Diskrepanz zwischen kundenseitig wahrgenommenem und tatsächlich vorhandenem Risiko hindeuten.

Die *zweite Frage* bezieht sich auf die Interpretation bestehender Forschungsergebnisse. Zurückliegende Studien haben wichtige Einblicke in Bereiche wie die Steuerung von Outsourcing-Beziehungen, Fähigkeiten und Ressourcen für ein erfolgreiches Outsourcing, die Determinanten der Entscheidung zum Outsourcing oder den geeigneten Umfang von Outsourcing-Projekten gegeben. Diese Erkenntnisse haben nach wie vor Bestand, müssen aber losgelöst von den konkreten Outsourcing-Trends interpretiert werden, die sie untersucht haben. Betrachtet man nämlich die unterschiedlichen Segmente des Outsourcing-Marktes aus einer Produktlebenszyklusperspektive und unterstellt ihnen einen Reifeprozess, so folgt, dass bestehende Forschungsergebnisse in der Tat losgelöst vom konkreten Trend und bezogen auf die Reifephase des Trends interpretiert werden müssen. Dieser Ansatz bei der Betrachtung von Forschungsergebnissen könnte eine Erklärung für widersprüchliche Ergebnisse in der Outsourcing-Forschung liefern, wie sie Lacity et al. (2011) aufgedeckt haben. Daraus ergibt sich die Frage, wie sich bestehende Forschungsergebnisse unabhängig vom Trend und bezogen auf Reifephasen geeignet klassifizieren lassen.

Eine empirische Studie, insbesondere dann, wenn wie in dieser Arbeit auf bestehendes Datenmaterial zurückgegriffen wird, ist notwendigerweise unvollständig. Die Outsourcing-Literatur hat sich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten auseinandergesetzt. Die hier erzielten

Ergebnisse können zukünftige Studien informieren, die sich mit dem komplementären Charakter von Kunden- und Dienstleisterfähigkeiten auseinandersetzen.

Die *dritte Frage*, die hier aufgeworfen wird, lautet: Wie ergänzen sich die Fähigkeiten im Outsourcing und welche Anforderungen stellen unterschiedliche Typen von Outsourcing-Projekten (Vertragsregime, Dauer, Umfang, Sourcing-Objekt, Single-Sourcing oder Multi-Sourcing) an die Fähigkeiten des Kunden und des Dienstleisters?

Die *vierte Frage* bezieht sich auf die Flexibilität der Vertragspartner in Auslagerungsprojekten. Flexibilität wird in dieser Arbeit als eine dynamische Fähigkeit interpretiert, die auf der Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters basiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Flexibilität sowohl des Kunden und wie des Dienstleisters einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Einzelne Projektsituationen oder Projektphasen könnten jedoch Anforderungen an eine hohe Flexibilität nur eines Partners stellen. In zukünftigen Forschungsprojekten sollte die Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters getrennt voneinander erfasst werden, um situationsabhängige Flexibilitätsanforderungen aufzudecken.

Referenzen

- Abernathy, W.J.; Utterback, J.M. (1978):** Patterns of Industrial Innovation. In: *Technology Review*, Vol. 80 (1978) Nr. 7, S. 41-47.
- Ajzen, I. (2002):** Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. In: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32 (2002) Nr. 4, S. 665-683.
- Alagheband, F.K.; Rivard, S.; Wu, S.; Goyette, S. (2011):** An Assessment of the Use of Transaction Cost Theory in Information Technology Outsourcing. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20 (2011) Nr. 2, S. 125-138.
- Albach, H. (1988):** Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 58 (1988) Nr. 11, S. 1143-1170.
- Alvarez-Suescun, E. (2007):** Testing Resource-based Propositions about IS Sourcing Decisions. In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 (2007) Nr. 6, S. 762-779.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993):** Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993) Nr. 1, S. 33-46.
- Anderson, J.; Narus, J. (1990):** A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990) Nr. 1, S. 42-58.
- Ang, S.; Beath, C.M. (1993):** Hierarchical elements in software contracts. In: *Journal of Organizational Computing*, Vol. 3 (1993) Nr. 3, S. 329-361.
- Ang, S.; Straub, D.W. (2006):** Costs, Transaction-Specific Investment and Vendor Dominance of the Marketplace: The Economics of IS Outsourcing. In: *Information Systems Outsourcing*. Hrsg.: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. Springer, Berlin 2006.
- Apte, U.M.; Karmarkar, U. (2007):** Business Process Outsourcing and “Off-Shoring”: The Globalization of Information-Intensive Services. In: *Managing in the Information Economy - Current Research Issues (Ausgabe 1)*. Hrsg.: Apte, U.M.; Karmarkar, U. Springer, New York 2007, S. 59-81.
- Argyres, N. (1996):** Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (1996) Nr. 2, S. 129-150.
- Argyres, N.; Bigelow, L. (2007):** Does Transaction Misalignment Matter for Firm Survival at all Stages of the Industry Life Cycle? In: *Management Science*, Vol. 53 (2007) Nr. 8, S. 1332-1344.
- Argyres, N.; Mayer, K.J. (2007):** Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2007) Nr. 4, S. 1060-1077.
- Arikan, A.M.; McGahan, A.M. (2010):** The Development of Capabilities in New Firms. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 31 (2010) Nr. 1, S. 1-18.

- Arnold, U. (2000):** New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept. In: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6 (2000) Nr. 1, S. 23-29.
- Aron, R.; Clemons, E.K.; Reddi, S. (2005):** Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 (2005) Nr. 2, S. 37-55.
- Arora, J.; Juneja, R.; Kaur, K. (2013):** IT Outsourcing in Banking - Annual Report 2013: Banking For the Next Generation. <https://research.everestgrp.com/Product/EGR-2013-11-R-0893/IT-Outsourcing-in-Banking-Annual-Report-2013-Banking-For-the->, zugegriffen am 07. Mai 2014.
- Aubert, B.A.; Houde, J.-F.; Patry, M.; Rivard, S. (2003):** Characteristics of IT Outsourcing Contracts. 36. Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, Hawaii.
- Aubert, B.A.; Rivard, S.; Patry, M. (1996):** Development of Measures to Assess Dimensions of IS Operation Transactions. In: *Omega*, Vol. 24 (1996) Nr. 6, S. 661-680.
- Bacharach, S.B. (1989):** Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14 (1989) Nr. 4, S. 496-515.
- BaFin (2012):** Rundschreiben 10/2012 (BA) - Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk. http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_m_arisk_ba.html, zugegriffen am 04. Juni 2014.
- Balaji, S.; Brown, C.V. (2010):** The Effects of Client Governance Mechanisms and Relational Exchange on IS Outsourcing Effectiveness. 31. International Conference on Information Systems. St. Louis, Missouri.
- Bandura, A. (1982):** Self-efficacy Mechanism in Human Agency. In: *American Psychologist*, Vol. 37 (1982) Nr. 2, S. 122-147.
- Bandura, A. (1986):** Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive View, Princeton Hall, Englewood Cliffs, NJ 1986.
- Bapna, R.; Barua, A.; Mani, D.; Mehra, A. (2010):** Cooperation, Coordination, and Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical and Empirical Research. In: *Information Systems Research*, Vol. 21 (2010) Nr. 4, S. 785-795.
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17 (1991) Nr. 1, S. 99.
- Barney, J.B. (1999):** How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. In: *Sloan Management Review*, Vol. 40 (1999) Nr. 3, S. 137-145.
- Barney, J.B.; Hesterly, W.S. (2011):** Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (Ausgabe 1), Prentice Hall International 2011.
- Barthélemy, J. (2003):** The Seven Deadly Sins of Outsourcing. In: *Academy of Management Executive*, Vol. 17 (2003) Nr. 2, S. 87-98.
- Barthélemy, J.; Quélin, B.V. (2006):** Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (2006) Nr. 8, S. 1775-1797.

- Bassellier, G.; Benbasat, I. (2004):** Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships. In: *MIS Quarterly*, Vol. 28 (2004) Nr. 4, S. 673-694.
- Beimborn, D. (2008):** Cooperative Sourcing - Simulation Studies and Empirical Data on Outsourcing Coalitions in the Banking Industry. Dissertation, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Beimborn, D.; Blumenberg, S. (2007):** How to Measure Relationships - Merging Alignment and Outsourcing Research towards a Unified Relationship Quality Construct. 13. Americas Conference on Information Systems. Keystone, Colorado.
- Beimborn, D.; Franke, J.; Weitzel, T. (2005):** Drivers and Inhibitors for Outsourcing Financial Processes – A Comparative Survey of Economies of Scale, Scope, and Skill. 11. Americas Conference on Information Systems, Omaha, Nebraska.
- Beimborn, D.; Joachim, N.; Weitzel, T. (2012):** Do service-oriented IT architectures facilitate business process outsourcing? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 82 (2012) Nr. 4, S. 77-108.
- Beimborn, D.; Schlosser, F.; Weitzel, T. (2009):** Examining the Relationship Between Trust and Control in IT Outsourcing Relationships. 17. European Conference on Information Systems, Verona, Italy.
- Bensaou, M.; Venkatraman, N. (1995):** Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers. In: *Management Science*, Vol. 41 (1995) Nr. 9, S. 1471-1493.
- Bharadwaj, S.S.; Saxena, K.B.C. (2009):** Building Winning Relationships in Business Process Outsourcing Services. In: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 (2009) Nr. 7, S. 993-1011.
- Bharadwaj, S.S.; Saxena, K.B.C. (2010):** Service Providers' Competences in Business Process Outsourcing for Delivering Successful Outcome: An Exploratory Study. In: *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Vol. 35 (2010) Nr. 3, S. 37-53.
- Bharadwaj, S.S.; Saxena, K.B.C.; Halemane, M.D. (2010):** Building a Successful Relationship in Business Process Outsourcing: An Exploratory Study. In: *European Journal of Information Systems*, Vol. 19 (2010) Nr. 2, S. 168-180.
- Blumenberg, S.; Beimborn, D.; Koenig, W. (2008):** Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Conceptual Model. 41. Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, Hawaii.
- Blumenberg, S.; Wagner, H.-T.; Beimborn, D. (2009):** Knowledge Transfer Processes in IT Outsourcing Relationships and their Impact on Shared Knowledge and Outsourcing Performance. In: *International Journal of Information Management*, Vol. 29 (2009) Nr. 5, S. 342-352.
- Bogers, M.; Afuah, A.; Bastian, B. (2010):** Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. In: *Journal of Management*, Vol. 36 (2010) Nr. 4, S. 857-875.
- Böhm, M.; Leimeister, S.; Riedl, C.; Krcmar, H. (2009):** Cloud Computing: Outsourcing 2.0 oder ein neues Geschäftsmodell zur Bereitstellung von IT-Ressourcen? In: *Information Management Consulting*, Vol. 24 (2009) Nr. 2, S. 6-14.
- Borman, M. (2006):** Applying Multiple Perspectives to the BPO Decision: A Case Study of Call Centres in Australia. In: *Journal of Information Technology*, Vol. 21 (2006) Nr. 2, S. 99-115.

- Bundesbank (2006):** Bankstellenbericht - Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2006. Deutsche Bundesbank.
- Byczkowski, T. (2014):** Uhren-Monopoly. In: brandeins, (2014) Nr. 10, S. 26-31.
- Byrd, T.A.; Turner, D.E. (2000):** Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct. In: Journal of Management Information Systems, Vol. 17 (2000) Nr. 1, S. 167-208.
- Carmel, E.; Abbott, P. (2007):** Why 'Nearshore' Means that Distance Matters. In: Communications of the ACM, Vol. 50 (2007) Nr. 10, S. 40-46.
- Cepeda, G.; Vera, D. (2007):** Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. In: Journal of Business Research, Vol. 60 (2007) Nr. 5, S. 426-437.
- Chatterjee, S.; Hadi, A.S. (2012):** Regression Analysis by Example (5. Auflage), Wiley 2012.
- Chen, Y.; Bharadwaj, A. (2009):** An Empirical Analysis of Contract Structures in IT Outsourcing. In: Information Systems Research, Vol. 20 (2009) Nr. 4, S. 484-506.
- Cherbakov, L.; Galambos, G.; Harishankar, R.; Kalyana, S.; Rackham, G. (2005):** Impact of Service Orientation at the Business Level. In: IBM Systems Journal, Vol. 44 (2005) Nr. 4, S. 653-668.
- Chin, W.W. (1998a):** Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. In: MIS Quarterly, Vol. 22 (1998) Nr. 1, S. vii-xvi.
- Chin, W.W. (1998b):** The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: Modern Methods for Business Research. Hrsg.: Marcoulides, G.A. Psychology Press London 1998, S. 295-336.
- Chin, W.W. (2010):** How to Write Up and Report PLS Analyses. In: Handbook of Partial Least Squares. Hrsg.: Esposito Vinzi, V.; Chin, W.W.; Henseler, J.; Wang, H. Springer, Berlin Heidelberg 2010, S. 655-690.
- Chin, W.W.; Thatcher, J.B.; Wright, R.T. (2012):** Assessing Common Method Bias: Problems with the ULMC Technique. In: MIS Quarterly, Vol. 36 (2012) Nr. 3, S. 1003-1111.
- Choudhury, V.; Sabherwal, R. (2003):** Portfolios of Control in Outsourced Software Development Projects. In: Information Systems Research, Vol. 14 (2003) Nr. 3, S. 291-314.
- Christensen, C.M.; Suárez, F.F.; Utterback, J.M. (1998):** Strategies for Survival in Fast-Changing Industries. In: Management Science, Vol. 44 (1998) Nr. 12, S. 207-220.
- CIO (2006):** Banken wollen mehr Dienstleister. <http://www.cio.de/a/banken-wollen-mehr-dienstleister,830720,2>, zugegriffen am 18.12.2014.
- Clark, K.B.; Fujimoto, T. (1991):** Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- Clark, T.D.; Zmud, R.W.; McCray, G.E. (1995):** The Outsourcing of Information Services: Transforming the Nature of Business in the Information Industry. In: Journal of Information Technology, Vol. 10 (1995) Nr. 4, S. 221-237.
- Coase, R.H. (1937):** The Nature of the Firm. In: Economica, Vol. 4 (1937), S. 386-405.

- Cohen, J. (1988):** Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. (2. Auflage), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1988.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990):** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1990) Nr. 1, S. 128-152.
- Cullen, S.; Seddon, P.; Willcocks, L. (2005):** Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 4 (2005) Nr. 1, S. 229-246.
- Cullinane, N.; Dundon, T. (2006):** The Psychological Contract: A Critical Review. In: International Journal of Management Reviews, Vol. 8 (2006) Nr. 2, S. 113-129.
- Cunningham, C.E.; Woodward, C.A.; Shannon, H.S.; MacIntosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D.; Brown, J. (2002):** Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75 (2002) Nr. 4, S. 377-392.
- Currie, W.L. (1998):** Using Multiple Suppliers to Mitigate the Risk of IT Outsourcing at ICI and Wessex Water. In: Journal of Information Technology, Vol. 13 (1998) Nr. 3, S. 169-180.
- Currie, W.L.; Willcocks, L.P. (1998):** Analysing Four Types of IT Sourcing Decisions in the Context of Scale, Client/Supplier Interdependency and Risk Mitigation. In: Information Systems Journal, Vol. 8 (1998), S. 119-143.
- Davis, L.E.; North, D.C. (1971):** Institutional Change and American Economic Growth, Cambridge University Press, Cambridge 1971.
- Deng, C.-P.; Mao, J.-Y.; Wang, G.-S. (2013):** An empirical study on the source of vendors' relational performance in offshore information systems outsourcing. In: International Journal of Information Management, Vol. 33 (2013) Nr. 1, S. 10-19.
- Devos, G.; Buelens, M.; Bouckenoghe, D. (2007):** Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. In: The Journal of Social Psychology, Vol. 147 (2007) Nr. 6, S. 607-630.
- 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, Vol. 35 (2004) Nr. 4, S. 6-102.
- Dibbern, J.; Winkler, J.; Heinzl, A. (2008):** Explaining Variations in Client Extra Costs between Software Projects Offshored to India. In: MIS Quarterly, Vol. 32 (2008) Nr. 2, S. 333-366.
- Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. (2000):** Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In: The nature and dynamics of organizational capabilities. Hrsg.: Dosi, G.; Nelson, R.R.; Winter, S.G. Oxford University Press, New York 2000, S. 1-22.
- Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987):** Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987) Nr. 2, S. 11-27.
- Eisenhardt, K.M. (1989):** Agency Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989) Nr. 1, S. 57-74.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000):** Dynamic Capabilities: What are They? In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000) Nr. 10/11, S. 1105-1121.

- Ertsey, B.A. (2008):** Nachverhandlung von Outsourcing-Verträgen - Effizienz und Flexibilität in komplexen Leistungsbeziehungen, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Ethiraj, S.K.; Kale, P.; Krishnan, M.S.; Singh, J.V. (2005):** Where Do Capabilities Come from and How Do they Matter? A Study in the Software Services Industry. In: Strategic Management Journal, Vol. 26 (2005) Nr. 1, S. 25-45.
- Experton Group (2007):** IT Services für Finanzdienstleister – Platzhirsche in sicherer Position. www.experton-group.de/press/releases/pressrelease/article/it-services-fuer-finanzdienstleister-platzhirsche-in-sicherer-position, zugegriffen am 18.12.2014.
- Feeny, D.; Lacity, M.; Willcocks, L.P. (2005):** Taking the Measure of Outsourcing Providers. In: Sloan Management Review, Vol. 46 (2005) Nr. 3, S. 41-48.
- Feeny, D.F.; Willcocks, L.P. (1998):** Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. In: Sloan Management Review, Vol. 39 (1998) Nr. 3, S. 9-21.
- Feldman, M.S.; Pentland, B.T. (2003):** Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 48 (2003) Nr. 1, S. 94-118.
- Ferstl, O.K.; Sinz, E.J. (2001):** Grundlagen der Wirtschaftsinformatik (4. Auflage), Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2001.
- Ferstl, O.K.; Sinz, E.J. (2006):** Grundlagen der Wirtschaftsinformatik (5. Auflage), Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2006.
- Fitoussi, D.; Gurbaxani, V. (2012):** IT Outsourcing Contracts and Performance Measurement. In: Information Systems Research, Vol. 23 (2012) Nr. 1, S. 129-143.
- Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981):** Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research, Vol. 18 (1981) Nr. 1, S. 39-50.
- Foster, I.; Parastatidis, S.; Watson, P.; Mckeown, M. (2008):** How do I Model State?: Let Me Count the Ways. In: Communications of the ACM, Vol. 51 (2008) Nr. 9, S. 34-41.
- Gewald, H.; Franke, J. (2005):** A Comparison of the Risks in Information Technology Outsourcing and Business Process Outsourcing. 11. Americas Conference on Information Systems. Omaha, Nebraska.
- Gewald, H.; Willenweber, K.; Weitzel, T. (2006):** The Influence of Perceived Risks on Banking Managers' Intention to Outsource Business Processes - A Study of the German Banking and finance Industry. In: Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 7 (2006) Nr. 2, S. 78-96.
- Ghosh, B.; Scott, J.E. (2009):** Relational Alignment in Offshore IS Outsourcing. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 8 (2009) Nr. 1, S. 19-29.
- Goles, T. (2001):** The Impact of the Client-Vendor Relationship on Information Systems Outsourcing Success. Dissertation, University of Houston, Houston, Texas 2001.
- Goles, T. (2003):** Vendor Capabilities and Outsourcing Success: A Resource-Based View. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 45 (2003) Nr. 2, S. 199-206.
- Goles, T. (2006):** Capabilities for Information Systems Outsourcing Success: Insights from the Resource-Based View of the Firm. In: Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, New Perspectives and Global Changes (2. Ausgabe). Hrsg.: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2006, S. 347-378.

- Goles, T.; Chin, W.W. (2005):** Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence. In: SIGMIS Database, Vol. 36 (2005) Nr. 4, S. 47-67.
- Goo, J.; Huang, C.D. (2008):** Facilitating Relational Governance through Service Level Agreements in IT Outsourcing: An Application of the Commitment-Trust Theory. In: Decision Sciences, Vol. 46 (2008) Nr. 1, S. 216-232.
- Goo, J.; Kishore, R.; Rao, H.R.; Nam, K. (2009):** The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. In: MIS Quarterly, Vol. 33 (2009) Nr. 1, S. 119-145.
- Goodhue, D.L.; Lewis, W.; Thompson, R. (2012):** Does PLS Have Advantages for Small Sample Size or Non-Normal Data? In: MIS Quarterly, Vol. 36 (2012) Nr. 3, S. 981-1001.
- Gopal, A.; Gosain, S. (2010):** The Role of Organizational Controls and Boundary Spanning in Software Development Outsourcing: Implications for Project Performance. In: Information Systems Research, Vol. 21 (2010) Nr. 4, S. 960-982.
- Gopal, A.; Koka, B.R. (2009):** When Do Vendors Benefit from Relational Governance? Contracts, Relational Governance and Vendor Profitability in Software Development Outsourcing. International Conference on Information Systems. Phoenix, Arizona.
- Gopal, A.; Koka, B.R. (2012):** The Asymmetric Benefits of Relational Flexibility: Evidence from Software Development Outsourcing. In: MIS Quarterly, Vol. 36 (2012) Nr. 2, S. 553-576.
- Gopal, A.; Mukhopadhyay, T.; Krishnan, M.S. (2002):** The Role of Software Processes and Communication in Offshore Software Development. In: Communications of the ACM, Vol. 45 (2002) Nr. 4, S. 193-200.
- Gopal, A.; Sivaramakrishnan, K. (2008):** On Vendor Preferences for Contract Types in Offshore Software Projects: The Case of Fixed Price vs. Time and Materials Contracts. In: Information Systems Research, Vol. 19 (2008) Nr. 2, S. 202-220.
- Gopal, A.; Sivaramakrishnan, K.; Krishnan, M.S.; Mukhopadhyay, T. (2003):** Contracts in Offshore Software Development: An Empirical Analysis. In: Management Science, Vol. 49 (2003) Nr. 12, S. 1671-1683.
- Gopalakrishnan, S.; Damanpour, F. (1997):** A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. In: Omega, Vol. 25 (1997) Nr. 1, S. 15-28.
- Gottfredson, M.; Puryear, R.; Phillips, S. (2005):** Strategic Sourcing From Periphery to the Core. In: Harvard Business Review, Vol. 83 (2005) Nr. 2, S. 132-139.
- Granovetter, M. (1985):** Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Vol. 91 (1985) Nr. 3, S. 481-510.
- Grant, R.M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. In: California Management Review, Vol. 135 (1991), S. 114-135.
- Gregor, S. (2006):** The Nature of Theory in Information Systems. In: MIS Quarterly, Vol. 30 (2006) Nr. 3, S. 611-642.
- Gross, J.; Bordt, J.; Musmacher, M. (2006):** Business Process Outsourcing - Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden 2006.

- 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*, Vol. 12 (1996) Nr. 4, S. 89-116.
- Guest, D.E. (2004):** The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. In: *Applied Psychology*, Vol. 53 (2004) Nr. 4, S. 541-555.
- Gupta, R.; Jain, A.; Menghwani, V.; Ranjan, R. (2013):** Banking BPO – Service Provider Landscape with PEAK Matrix™ Assessment 2013. <https://research.everestgrp.com/Product/EGR-2013-11-R-0946/Banking-BPO-Service-Provider-Landscape-with-PEAK-Matrix-Asses>, zugegriffen am 25 April 2014.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. (2010):** *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7. Ausgabe)*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2010.
- Han, H.-S.; Lee, J.-N.; Seo, Y.-W. (2008):** Analyzing the Impact of a Firm's Capability on Outsourcing Success: A Process Perspective. In: *Information & Management*, Vol. 45 (2008) Nr. 1, S. 31-42.
- Handley, S.M.; Benton Jr, W.C. (2012):** The Influence of Exchange Hazards and Power on Opportunism in Outsourcing Relationships. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 30 (2012) Nr. 1–2, S. 55-68.
- Harmon, D.J.; Kim, P.H.; Mayer, K.J. (2014):** Breaking the Letter vs. Spirit of the Law: How the Interpretation of Contract Violations Affects Trust and the Management of Relationships. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 36 (2014) Nr. 4, S. 497-517.
- Hayes, A.F. (2009):** Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. In: *Communication Monographs*, Vol. 76 (2009) Nr. 4, S. 408-420.
- Hayes, A.F. (2013):** *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Press, New York 2013.
- He, H. (2003):** What is Service-Oriented Architecture? <http://www.xml.com/pub/a/ws/2003/09/30/soa.html>, zugegriffen am 19.11.2014.
- Heide, J.B. (1994):** Interorganizational Governance in Marketing Channels. In: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994) Nr. 1, S. 71-85.
- Helfat, C.E.; Peteraf, M.A. (2003):** The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (2003) Nr. 10, S. 997-1010.
- Helfat, C.E.; Winter, S.G. (2011):** Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 32 (2011) Nr. 11, S. 1243-1250.
- Henderson, J.C. (1990):** Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. In: *Sloan Management Review*, Vol. 31 (1990) Nr. 3, S. 7-18.
- Henderson, J.C.; Venkatraman, N. (1993):** Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. In: *IBM Systems Journal*, Vol. 32 (1993) Nr. 1, S. 4-16.
- Henseler, J. (2012):** PLS-MGA: A Non-Parametric Approach to Partial Least Squares-based Multi-Group Analysis. In: *Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization, Studies in Classification, Data Analysis, and Knowledge Organization*. Hrsg.: Gaul, W., Geyer-Schulz, A., Schmidt-Thieme, L., Kunze, J. Springer, Berlin, Heidelberg 2012, S. 495-501.

- Henseler, J.; Fassott, G. (2010):** Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In: Handbook of Partial Least Square. Hrsg.: Vinzi, V.E.; Chin, W.W.; Henseler, J.; Wang, H. Springer, Berlin, Heidelberg 2010, S. 713-736.
- Hill, C.W.L. (1990):** Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. In: Academy of Management Review, Vol. 15 (1990) Nr. 3, S. 500-513.
- Hirschheim, R.; Dibbern, J. (2006):** Information Technology Outsourcing in the New Economy - An Introduction to the Outsourcing and Offshoring Landscape. In: Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges. Hrsg.: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J., (2. Auflage). Springer, Berlin 2006, S. 3-23.
- Hoberg, P.; Krcmar, H. (2013):** Vendor Capabilities in ITO Research: A Systematization and Critical Review. In: Advances in Global Sourcing: Models, Governance and Relationships. Hrsg.: Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Willcocks, L.P. Springer, Heidelberg 2013.
- Hoetker, G.; Mellewigt, T. (2009):** Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type. In: Strategic Management Journal, Vol. 30 (2009) Nr. 10, S. 1025-1044.
- Homans, G.C. (1951):** The Human Group, Harcourt, Brace, New York 1951.
- Hopenhayn, H.A. (1993):** The Shakeout. Economics Working Papers: Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Huber, T.L.; Fischer, T.A.; Dibbern, J. (2011):** Substitutes or Complements? A Framework for Investigating the Dynamic Interplay of IS Outsourcing Governance. 32. International Conference on Information Systems, Shanghai.
- Hulland, J. (1999):** Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. In: Strategic Management Journal, Vol. 20 (1999) Nr. 2, S. 195-204.
- Jarvenpaa, S.L.; Mao, J.Y. (2008):** Operational Capabilities Development in Mediated Offshore Software Services Models. In: Journal of Information Technology, Vol. 23 (2008) Nr. 1, S. 3-17.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, Vol. 3 (1976), S. 305-360.
- Kale, P.; Singh, H. (2007):** Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-level Alliance Success. In: Strategic Management Journal, Vol. 28 (2007) Nr. 10, S. 981-1000.
- Kapoor, R.; Adner, R. (2012):** What Firms Make vs. What They Know: How Firms' Production and Knowledge Boundaries Affect Competitive Advantage in the Face of Technological Change. In: Organization Science, Vol. 23 (2012) Nr. 5, S. 1227-1248.
- Kaufmann, P.J.; Stern, L.W. (1988):** Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. In: Journal of Conflict Resolution, Vol. 32 (1988) Nr. 3, S. 534-552.

- Kern, T. (1997):** The Gestalt of an Information Technology Outsourcing Relationship: An Exploratory Analysis. 18. International Conference on Information Systems. Atlanta, Georgia.
- Kern, T.; Blois, K. (2002):** Norm Development in Outsourcing Relationships. In: Journal of Information Technology, Vol. 17 (2002) Nr. 1, S. 33-42.
- Kern, T.; Willcocks, L.P. (2002):** Exploring Relationships in Information Technology Outsourcing: The Interaction Approach. In: European Journal of Information Systems, Vol. 11 (2002) Nr. 1, S. 3-19.
- Kern, T.; Willcocks, L.P.; Lacity, M.C. (2002):** Application Service Provision: Risk Assessment and Mitigation. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 1 (2002) Nr. 2, S. 113-126.
- Kim, H.-W.; Kankanhalli, A. (2009):** Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. In: MIS Quarterly, Vol. 33 (2009) Nr. 3, S. 567-582.
- Kim, H.J.; Shin, B.; Lee, H. (2012):** The Mediating Role of Psychological Contract Breach in IS Outsourcing: Inter-firm Governance Perspective. In: European Journal of Information Systems, Vol. 22 (2012) Nr. 5, S. 529–547.
- Kirsch, L.J.; Sambamurthy, V.; Dong-Gil, K.; Purvis, R.L. (2002):** Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client. In: Management Science, Vol. 48 (2002) Nr. 4, S. 484-498.
- Klepper, R. (1995):** The Management of Partnering Development in I/S Outsourcing. In: Journal of Information Technology, Vol. 10 (1995) Nr. 4, S. 249-258.
- Klepper, S. (1996):** Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. In: The American Economic Review, Vol. 86 (1996) Nr. 3, S. 562-583.
- Koh, C.; Soon, A.; Straub, D.W. (2004):** IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. In: Information Systems Research, Vol. 15 (2004) Nr. 4, S. 356-373.
- Krasch, W. (2006):** Die Aufsteiger - Top 100 der Deutschen Kreditwirtschaft. In: Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Vol. 8 (2006), S. 41-43.
- Krcmar, H. (2015):** Informationsmanagement, (6. Auflage), Gabler, Berlin, Heidelberg 2015.
- Kreikebaum, H.; Gilbert, D.U.; Reinhardt, G. (2002):** Organisationsmanagement internationaler Unternehmen - Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. (2. Auflage), Springer Gabler, Wiesbaden 2002.
- Krishna, S.; Sahay, S.; Walsham, G. (2004):** Managing Cross-Cultural Issues in Global Software Outsourcing. In: Communications of the ACM, Vol. 47 (2004) Nr. 4, S. 62-66.
- Lacity, M.; Khan, S.A.; Yan, A.; Willcocks, L.P. (2010):** A Review of the IT Outsourcing Empirical Literature and Future Research Directions. In: Journal of Information Technology, Vol. 25 (2010) Nr. 4, S. 395-433.
- Lacity, M.; Willcocks, L. (1996):** Interpreting Information Technology Sourcing Decisions From a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique. In: Accounting, Management and Information Technology, Vol. 5 (1996) Nr. 3, S. 203-244.
- Lacity, M.C.; Hirschheim, R. (1993):** The Information Systems Outsourcing Bandwagon. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 35 (1993) Nr. 1, S. 73-86.

- Lacity, M.C.; Willcocks, L.P. (2003):** IT Sourcing Reflections: Lessons for Customers and Suppliers. In: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 45 (2003) Nr. 2, S. 115-125.
- Lacity, M.C.; Willcocks, L.P. (2013):** Outsourcing Business Processes for Innovation. In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 (2013) Nr. 3, S. 63-69.
- Lacity, M.C.; Willcocks, L.P.; Feeny, D.F. (1996):** The Value of Selective IT Sourcing. In: *Sloan Management Review*, Vol. 37 (1996) Nr. 3, S. 13-25.
- Lacity, M.C.; Willcocks, L.P.; Khan, S. (2011):** Beyond Transaction Cost Economics: Towards an Endogenous Theory of Information Technology Outsourcing. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20 (2011) Nr. 2, S. 139-157.
- Lalèyê, I.-P. (2004):** Culture: Merchandise or Ideal/Value? In: *Cultural Diversity*. Hrsg.: Baer, J.-M.; Klamer, A.; Throsby, D.; Lalèyê, I.-P.; Bartels-Ellis, F., British Council, 2004, S. 54-64.
- Lee, J.-N. (2001):** The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. In: *Information & Management*, Vol. 38 (2001) Nr. 5, S. 323-335.
- Lee, J.-N. (2008):** Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. In: *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 22 (2008), S. 569-589.
- Lee, J.-N.; Han, H.-S.; Lee, J.; Seo, Y.-W. (2009):** The Fit between Client IT Capability and Vendor Competence and Its Impact on Outsourcing Success. 15. Americas Conference on Information Systems. San Francisco, Kalifornien.
- Lee, J.-N.; Huynh, M.; Hirschheim, R. (2008):** An Integrative Model of Trust on IT Outsourcing: Examining a Bilateral Perspective. In: *Information Systems Frontiers*, Vol. 10 (2008) Nr. 2, S. 145-163.
- Lee, J.-N.; Huynh, M.Q.; Kwok, R.C.-W.; Pi, S.-M. (2003):** IT Outsourcing Evolution: Past, Present, and Future. In: *Communications of the ACM*, Vol. 46 (2003) Nr. 5, S. 84-89.
- Lee, J.-N.; Kim, Y.-G. (1999):** Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15 (1999) Nr. 4, S. 29-61.
- Leimeister, J.M.; Böhm, M.; Yetton, P. (2012):** Managing IT in a Business Unit Divestiture. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 11 (2012) Nr. 1, S. 37-48.
- Leimeister, S. (2010):** IT Outsourcing Governance - Client Types and Their Management Strategies. Dissertation, Gabler, Wiesbaden 2010.
- Leimeister, S.; Böhm, T.; Krcmar, H. (2008):** IS Outsourcing Governance in Innovation-Focused Relationships: An Empirical Investigation. 16. European Conference on Information Systems. Galway, Irland.
- Leimeister, S.; Yetton, P.; Willenweber, K.; Krcmar, H. (2010):** Relational Governance Mediates the Effect of Formal Contracts on BPO Performance. 18. European Conference on Information Systems. Pretoria, Süd Afrika.
- Leonard-Barton, D. (1988):** Implementation characteristics of organizational innovations: Limits and opportunities for management strategies. In: *Communication Research*, Vol. 15 (1988) Nr. 5, S. 603-631.

- Levina, N.; Ross, J.W. (2003):** From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. In: MIS Quarterly, Vol. 27 (2003) Nr. 3, S. 331-364.
- Liang, H.; Saraf, N.; Qing, H.; Yajiong, X. (2007):** Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management. In: MIS Quarterly, Vol. 31 (2007) Nr. 1, S. 59-87.
- Linder, J.C. (2004):** Transformational Outsourcing. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 45 (2004) Nr. 2, S. 52-58.
- Lioliou, E.; Willcocks, L. (2009):** IT Outsourcing Governance: Illuminating on the Interplay Between Contractual and Relational Governance. 30. International Conference on Information Systems. Phoenix, USA.
- Loh, L.; Venkatraman, N. (1992):** Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. In: Information Systems Research, Vol. 3 (1992) Nr. 4, S. 334-358.
- Luftman, J.; Papp, R.; Brier, T. (1999):** Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. In: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 1 (1999) Nr. 11.
- Lumineau, F.; Malhotra, D. (2011):** Shadow of the Contract: How Contract Structure Shapes Interfirm Dispute Resolution. In: Strategic Management Journal, Vol. 32 (2011) Nr. 5, S. 532-555.
- Lünendonk (2009):** Lünendonk-Liste 2009: Führende IT-Service-Unternehmen in Deutschland 2008. Lünendonk GmbH 2009.
- Lünendonk (2012):** Lünendonk-Liste 2012: Führende IT-Service-Unternehmen in Deutschland 2011. Lünendonk GmbH 2012.
- Makadok, R. (2001):** Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 (2001) Nr. 5, S. 387.
- Malhotra, A.; Majchrzak, A.; Carman, R.; Lott, V. (2001):** Radical Innovation Without Collocation: A Case Study at Boeing-Rocketdyne. In: MIS Quarterly, Vol. 25 (2001) Nr. 2, S. 229-249.
- Malone, T.W.; Crowston, K. (1994):** The Interdisciplinary Study of Coordination. In: ACM Computing Surveys, Vol. 26 (1994) Nr. 1, S. 87-119.
- Malone, T.W.; Yates, J.; Benjamin, R.I. (1987):** Electronic Markets and Electronic Hierarchies. In: Communications of the ACM, Vol. 30 (1987) Nr. 6, S. 484-497.
- manager magazin (2014):** Lufthansa löst IT-Sparte auf und verkauft Rechenzentren an IBM. www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-998548.html, zugegriffen am 14.12.2014
- Mani, D.; Barua, A.; Whinston, A. (2010):** An Empirical Analysis of the Impact of Information Capabilities Design on Business Process Outsourcing Performance. In: MIS Quarterly, Vol. 34 (2010) Nr. 1, S. 39-62.
- Mani, D.; Barua, A.; Whinston, A. (2012):** An Empirical Analysis of the Contractual and Information Structures of Business Process Outsourcing Relationships. In: Information Systems Research, Vol. 23 (2012) Nr. 3, S. 618-634.

- Mani, D.; Barua, A.; Whinston, A.B. (2006):** Successfully Governing Business Process Outsourcing Relationships. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 5 (2006) Nr. 1, S. 15-29.
- Manning, S. (2013):** New Silicon Valleys or a New Species? Commoditization of Knowledge Work and the Rise of Knowledge Services Clusters. In: *Research Policy*, Vol. 42 (2013) Nr. 2, S. 379-390.
- Martín-Pérez, N.-J. (2008):** Service Center Organisation: Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- Martin, J.T.N. (1979):** A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 22 (1979) Nr. 2, S. 313-324.
- Mata, F.J.; Fuerst, W.L.; Barney, J.B. (1995):** Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. In: *MIS Quarterly*, Vol. 19 (1995) Nr. 4, S. 487-505.
- Mayer, K.J. (2006):** Spillovers and governance: An analysis of knowledge and reputational spillovers in information technology. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (2006) Nr. 1, S. 69-84.
- Mayer, K.J.; Argyres, N.S. (2004):** Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. In: *Organization Science*, Vol. 15 (2004) Nr. 4, S. 394-410.
- Meyer, B. (2011):** Entstehung und Austragungsformen von Konflikten, Hindernisse bei ihrer Regelung und Strategien, diese friedlich zu überwinden. In: *Konfliktregelung und Friedensstrategien*. Hrsg.: Meyer, B. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, S. 27-100.
- Miller, D.; Shamsie, J. (1996):** The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (1996) Nr. 3, S. 519-543.
- Miozzo, M.; Grimshaw, D. (2011):** Capabilities of Large Services Outsourcing Firms: The “Outsourcing Plus Staff Transfer Model” in EDS and IBM. In: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20 (2011) Nr. 3, S. 909-940.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994):** Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (1994) Nr. 2, S. 135-152.
- Narayanan, S.; Narasimhan, R. (2014):** Governance Choice, Sourcing Relationship Characteristics, and Relationship Performance. In: *Decision Sciences*, Vol. 45 (2014) Nr. 4, S. 717-751.
- Nelson, K.M.; Coopridge, J.G. (1996):** The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. In: *MIS Quarterly*, Vol. 20 (1996) Nr. 4, S. 409-432.
- Nunnally, J.C. (1978):** *Psychometric Theory*. (2. Auflage), McGraw-Hill, New York 1978.
- Oberhuber, N. (2014):** *Bankenregulierung: Sicherheit hat ihren Preis*. DIE ZEIT.
- Oshri, I.; Kotlarsky, J.; Gerbasi, A. (2011):** Can Client Firms Achieve Radical Innovation in IT Outsourcing? 22. International Conference on Information Systems. Shanghai.
- Oshri, I.; Kotlarsky, J.; Willcocks, L. (2007):** Managing Dispersed Expertise in IT Offshore Outsourcing: Lessons from Tata Consultancy Services. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6 (2007) Nr. 2, S. 53-65.

- Overby, S. (2014):** Number of New IT Outsourcing Deals Hits All-Time High. www.cio.com/article/2841915/outsourcing/number-of-new-it-outsourcing-deals-hits-all-time-high.html, zugegriffen am 24.11.2014.
- Palvia, P.C.; King, R.C.; Xia, W.; Palvia, S.C.J. (2010):** Capability, Quality, and Performance of Offshore IS Vendors: A Theoretical Framework and Empirical Investigation. In: *Decision Sciences*, Vol. 41 (2010) Nr. 2, S. 231-270.
- Petter, S.; Straub, D.; Rai, A. (2007):** Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. In: *MIS Quarterly*, Vol. 31 (2007) Nr. 4, S. 623-656.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978):** *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York 1978.
- Picot, A.; Maier, M. (1992):** Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: *Information Management*, Vol. 4 (1992), S. 14-27.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N.P. (2003):** Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2003) Nr. 5, S. 879-903.
- Podsakoff, P.M.; Organ, D.W. (1986):** Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. In: *Journal of management*, Vol. 12 (1986) Nr. 4, S. 531-544.
- Poppo, L.; Zenger, T. (2002):** Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2002) Nr. 8, S. 707-725.
- Poppo, L.; Zhou, K.Z. (2013):** Managing Contracts for Fairness in Buyer-Supplier Exchanges. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 35 (2013) Nr. 10, S. 1508–1527.
- Poppo, L.; Zhou, K.Z.; Zenger, T.R. (2008):** Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-standing Ties. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (2008) Nr. 7, S. 1195-1216.
- Poston, R.S.; Kettinger, W.J.; Simon, J.C. (2009):** Managing the Vendor Set: Achieving Best Pricing and Quality Service in IT Outsourcing. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 8 (2009) Nr. 2, S. 45-58.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (1990) Nr. 3, S. 79-91.
- Preacher, K.J.; Hayes, A.F. (2008):** Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. In: *Behavior Research Methods*, Vol. 40 (2008) Nr. 3, S. 879-891.
- Qi, C.; Chau, P.Y.K. (2012):** Relationship and Contract Issues of IT Outsourcing - An Empirical Study in China. 18. Americas Conference on Information Systems. Seattle, Washington.
- Quinn, J.B.; Hilmer, F.G. (1994):** Strategic Outsourcing. In: *Sloan Management Review*, Vol. 35 (1994) Nr. 4, S. 43-55.
- Rai, A.; Keil, M.; Hornyak, R.; Wüllenweber, K. (2012):** Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 29 (2012) Nr. 2, S. 213-256.
- Ranganathan, C.; Balaji, S. (2007):** Critical Capabilities for Offshore Outsourcing of Information Systems. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6 (2007) Nr. 3, S. 147-164.

- Reich, B.H.; Benbasat, I. (2000):** Factors that Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives. In: *MIS Quarterly*, Vol. 24 (2000) Nr. 1, S. 81-113.
- Ring, P.S.; Van de Ven, A. (1994):** Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. In: *Academy of Management Review*, Vol. 19 (1994) Nr. 1, S. 90-118.
- Ringle, C.M.; Wende, S.; Will, A. (2005):** SmartPLS 2.0.M3. SmartPLS, Hamburg 2005, abrufbar unter: <http://www.smartpls.com>.
- Roberts, N.; Grover, V. (2012):** Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 28 (2012) Nr. 4, S. 231-270.
- Robey, D.; Smith, L.A.; Vijayasarathy, L.R. (1993):** Perceptions of Conflict and Success in Information Systems Development Projects. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10 (1993) Nr. 1, S. 123-139.
- Rockart, J.F.; Earl, M.J.; Ross, J.W. (1996):** Eight Imperatives for the New IT Organization. In: *Sloan Management Review*, Vol. 38 (1996) Nr. 1, S. 43-55.
- Rouse, A.C. (2009):** Is There an "Information Technology Outsourcing Paradox"? In: *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities* (3. Auflage). Hrsg.: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. Springer, Berlin, Heidelberg 2009.
- Rousseau, D.M. (1989):** Psychological and Implied Contracts in Organizations. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2 (1989) Nr. 2, S. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1998):** The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (1998) Nr. S1, S. 665-671.
- Rousseau, D.M. (2004):** Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. In: *The Academy of Management Executive*, Vol. 18 (2004) Nr. 1, S. 120-127.
- Rousseau, D.M.; Tijoriwala, S.A. (1998):** Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (1998) Nr. S1, S. 679-695.
- Rudolph, S. (2009):** Servicebasierte Planung und Steuerung der IT-Infrastruktur im Mittelstand: ein Modellansatz zur Struktur der IT-Leistungserbringung. Gabler, Wiesbaden 2009.
- Ryall, M.D.; Sampson, R.C. (2003):** Do Prior Alliances Influence Contract Structure? Evidence from Technology Alliance Contracts. *Simon School of Business Working Paper* Nr. FR 03-11.
- Ryall, M.D.; Sampson, R.C. (2009):** Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence from Technology Development Projects. In: *Management Science*, Vol. 55 (2009) Nr. 6, S. 906-925.
- Sabherwal, R. (1999):** The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects. In: *Communications of the ACM*, Vol. 42 (1999) Nr. 2, S. 80-86.

- Salvato, C. (2009):** Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in the Evolution of Product Development Processes. In: *Organization Science*, Vol. 20 (2009) Nr. 2, S. 384-409.
- Sarstedt, M.; Henseler, J.; Ringle, C.M. (2011):** Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. In: *Advances in International Marketing*, Vol. 22 (2011), S. 195-218.
- Saunders, C.; Gebelt, M.; Hu, Q. (1997):** Achieving Success in Information Systems Outsourcing. In: *California Management Review*, Vol. 39 (1997) Nr. 2, S. 63-79.
- Schneider, B.; Brief, A.P.; Guzzo, R.A. (1996):** Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 24 (1996) Nr. 4, S. 6-19.
- Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M. (2007):** How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (2007) Nr. 9, S. 913-933.
- Schwartz, S. (2006):** A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. In: *Comparative Sociology*, Vol. 5 (2006) Nr. 2, S. 137-182.
- Shelanski, H.A.; Klein, P.G. (1995):** Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment. In: *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 11 (1995) Nr. 2, S. 335-361.
- Sia, S.K.; Lim, W.K.; Periasamy, K.P. (2010):** Switching IT Outsourcing Suppliers: Enhancing Transition Readiness. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9 (2010) Nr. 1, S. 23-33.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (2007):** Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. In: *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2007) Nr. 1, S. 273-292.
- Smircich, L. (1983):** Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (1983) Nr. 3, S. 339-358.
- Söllner, M.; Hoffmann, A.; Hoffmann, H.; Leimeister, J.M. (2012):** Vertrauensunterstützung für sozio-technische ubiquitäre Systeme. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 82 (2012) Nr. 4, S. 109-140.
- Srikanth, K.; Puranam, P. (2011):** Integrating Distributed Work: Comparing Task Design, Communication, and Tacit Coordination Mechanisms. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 32 (2011) Nr. 8, S. 849-875.
- Susarla, A. (2012):** Contractual Flexibility, Rent Seeking, and Renegotiation Design: An Empirical Analysis of Information Technology Outsourcing Contracts. In: *Management Science*, Vol. 58 (2012) Nr. 7, S. 1388-1407.
- Susarla, A.; Barua, A.; Whinston, A.B. (2009):** A Transaction Cost Perspective of the "Software as a Service" Business Model. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26 (2009) Nr. 2, S. 205-240.
- Susarla, A.; Subramanyam, R.; Karhade, P. (2010):** Contractual Provisions to Mitigate Holdup: Evidence from Information Technology Outsourcing. In: *Information Systems Research*, Vol. 21 (2010) Nr. 1, S. 37-55.

- Takeishi, A. (2002):** Knowledge Partitioning in the Interfirm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development. In: *Organization Science*, Vol. 13 (2002) Nr. 3, S. 321-338.
- Tan, C.; Sia, S.K. (2006):** Managing Flexibility in Outsourcing. In: *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 7 (2006) Nr. 4, S. 179-206.
- Tas, J.; Sunder, S. (2004):** Financial Services Business Process Outsourcing. In: *Communications of the ACM*, Vol. 47 (2004) Nr. 5, S. 50-52.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1997) Nr. 7, S. 509-533.
- Tegarden, L.F.; Hatfield, D.E.; Echols, A.E. (1999):** Doomed from the Start: What is the Value of Selecting a Future Dominant Design? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (1999) Nr. 6, S. 495-518.
- Tiwana, A. (2010):** Systems Development Ambidexterity: Explaining the Complementary and Substitutive Roles of Formal and Informal Controls. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27 (2010) Nr. 2, S. 87-126.
- Tiwana, A.; Bush, A.A. (2007):** A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.-Japan Cross-Cultural Field Study. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24 (2007) Nr. 1, S. 259-300.
- Tiwana, A.; Keil, M. (2007):** Does Peripheral Knowledge Complement Control? An Empirical Test in Technology Outsourcing Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (2007) Nr. 6, S. 623-634.
- TPI (2006):** Financial Services Operations: Is the Middle-Office the New Back-Office?, www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1362499921.PDF, zugegriffen am 18.09.2014.
- Tushman, M. (1977):** A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. In: *Academy of Management Review*, Vol. 2 (1977) Nr. 2, S. 206-216.
- Upton, D.M. (1994):** The Management of Manufacturing Flexibility. In: *California Management Review*, Vol. 36 (1994) Nr. 2, S. 72-89.
- Utterback, J.M.; Abernathy, W.J. (1975):** A Dynamic Model of Process and Product Innovation. In: *Omega*, Vol. 3 (1975) Nr. 6, S. 639-656.
- Utterback, J.M.; Suarez, F.F. (1993):** Innovation, Competition, and Industry Structure. In: *Research Policy*, Vol. 22 (1993) Nr. 1, S. 1-21.
- Van De Ven, A.H.; Delbecq, A.L.; Koenig, R. (1976):** Determinants of Coordination Modes within Organizations. In: *American Sociological Review*, Vol. 41 (1976) Nr. 2, S. 322-338.
- Vlaar, P.W.L.; Fenema, P.C.v.; Tiwari, V. (2008):** Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite and Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense. In: *MIS Quarterly*, Vol. 32 (2008) Nr. 2, S. 227-255.
- von Hippel, E. (2005):** *Democratizing Innovation*, MIT Press 2005.
- Wade, M.; Hulland, J. (2004):** The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. In: *MIS Quarterly*, Vol. 28 (2004) Nr. 1, S. 107-142.

- Wahrenburg, M.; König, W.; Beiborn, D.; Franke, J.; Gellrich, T.; Holzhäuser, M.; Schwarze, F.; Weitzel, T. (2005):** Kreditprozess-Management. Books on Demand, Norderstedt 2005.
- Weeks, M.R.; Feeny, D. (2008):** Outsourcing: From Cost Management to Innovation and Business Value. In: California Management Review, Vol. 50 (2008) Nr. 4, S. 127-146.
- Weiber, R.; Mühlhaus, D. (2014):** Strukturgleichungsmodellierung - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS (2. Auflage), Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2014.
- Weitzel, T.; Beiborn, D.; Schlosser, F. (2009):** Industrialisierung und Outsourcing von Bankprozessen - Empirische Untersuchungen in der deutschen und US-amerikanischen Bankindustrie. In: uni.vers, Vol. 15 (2009).
- Whitaker, J.; Mithas, S.; Krishnan, M.S. (2005):** Antecedents of Onshore and Offshore Business Process Outsourcing. 26. International Conference on Information Systems, Las Vegas, Nevada.
- Whitley, E.A.; Willcocks, L. (2011):** Achieving Step-Change in Outsourcing Maturity: Toward Collaborative Innovation. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 10 (2011) Nr. 3, S. 95-107.
- Willcocks, L.; Griffiths, C. (2010):** The Crucial Role of Middle Management in Outsourcing. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 9 (2010) Nr. 3, S. 177-193.
- Willcocks, L.; Reynolds, P.; Feeny, D.F. (2007):** Evolving IS Capabilities to Leverage the external IT Services Market. In: MIS Quarterly Executive, Vol. 6 (2007) Nr. 3, S. 127-145.
- Willcocks, L.P.; Hindle, J.; Feeny, D.F.; Lacity, M.C. (2004):** IT and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential. In: Information Systems Management, Vol. 21 (2004) Nr. 3, S. 7-15.
- Willcocks, L.P.; Lacity, M.C. (1999):** IT Outsourcing in Insurance Services: Risk, Creative Contracting and Business Advantage. In: Information Systems Journal, Vol. 9 (1999) Nr. 3, S. 163-180.
- Williams, C. (2011):** Client-vendor Knowledge Transfer in IS Offshore Outsourcing: Insights from a Survey of Indian Software Engineers. In: Information Systems Journal, Vol. 21 (2011) Nr. 4, S. 335-356.
- Williamson, O.E. (1975):** Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization. Free Press, New York 1975.
- Williamson, O.E. (1979):** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics, Vol. 22 (1979) Nr. 2, S. 233-261.
- Williamson, O.E. (1981):** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, Vol. 87 (1981) Nr. 3, S. 548-577.
- Williamson, O.E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting. Free Press, Collier Macmillan, New York, London 1985.
- Williamson, O.E. (1989):** Transaction Cost Economics. In: Handbook of Industrial Organization (1. Auflage). Hrsg.: Richard, S.; Robert, W. Elsevier 1989, S. 135-182.

- Williamson, O.E. (1991):** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 36 (1991) Nr. 2, S. 269-296.
- Winkler, J.; Dibbern, J.; Heinzl, A. (2007):** Der Einfluss kultureller Unterschiede beim IT-Offshoring - Ergebnisse aus Fallstudien zu deutsch-indischen Anwendungsentwicklungsprojekten. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 49 (2007) Nr. 2, S. 95-103.
- WIRED (2010):** HP Holds Navy Network 'Hostage' for \$3.3 Billion. www.wired.com/2010/08/hp-holds-navy-network-hostage/, zugegriffen am 01.05.2015.
- Wold, H. (2004):** Partial Least Squares. In: Encyclopedia of Statistical Sciences. John Wiley & Sons 2004.
- Wu, D.J.; Ding, M.; Hitt, L.M. (2013):** IT Implementation Contract Design: Analytical and Experimental Investigation of IT Value, Learning, and Contract Structure. In: Information Systems Research, Vol. 24 (2013) Nr. 3, S. 787-801.
- Wu, S.J.; Melnyk, S.A.; Flynn, B.B. (2010):** Operational Capabilities: The Secret Ingredient. In: Decision Sciences, Vol. 41 (2010) Nr. 4, S. 721-754.
- Wüllenweber, K. (2007):** Evaluating and Managing Business Process Outsourcing Ventures in the German Banking Industry. Dissertation, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt A.M. 2007.
- Wüllenweber, K.; Beimborn, D.; Weitzel, T.; König, W. (2008a):** The Impact of Process Standardization on Business Process Outsourcing Success. In: Information Systems Frontiers, Vol. 10 (2008) Nr. 2, S. 211-224.
- Wüllenweber, K.; Gewalt, H.; Franke, J.; Weitzel, T.; König, W. (2006):** Business Process Outsourcing: Eine Nutzen- und Risikenganalyse in der deutschen Bankenbranche. Books on Demand, Norderstedt 2006.
- Wüllenweber, K.; Jahner, S.; Krcmar, H. (2008b):** Relational Risk Mitigation: The Relationship Approach to Mitigating Risks in Business Process Outsourcing. 41. Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii.
- Wüllenweber, K.; Janisch, A.; Monsport, A.; Weitzel, T.; König, W. (2007):** Governance im Business Process Outsourcing - Eine Analyse der Steuerung von Outsourcing-Projekten bei Deutschlands 500 größten Kreditinstituten. Books on Demand, Norderstedt 2007.
- Wüllenweber, K.; Koenig, W.; Beimborn, D.; Weitzel, T. (2009):** The Impact of Process Standardization on Business Process Outsourcing Success. In: Information Systems Outsourcing - Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities (3. Ausgabe). Hrsg.: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. Springer, Berlin, Heidelberg 2009, S. 527-548.
- Yao, Y.; Murphy, L. (2005):** A State-Transition Approach to Application Service Provider Client-Vendor Relationship Development. In: The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol. 36 (2005) Nr. 3, S. 8-25.
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998):** Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. In: Organization Science, Vol. 9 (1998) Nr. 2, S. 141-159.

- Zaheer, A.; Zaheer, S. (1997):** Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks. In: *Management Science*, Vol. 43 (1997) Nr. 11, S. 1493-1509.
- Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P. (2006):** Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (2006) Nr. 4, S. 917-955.
- Zollo, M.; Winter, S.G. (2002):** Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science*, Vol. 13 (2002) Nr. 3, S. 339-351.

Auflistung der relevanten Vorveröffentlichungen

- Hoberg, P.; Krcmar, H. (2013):** Vendor Capabilities in ITO Research: A Systematization and Critical Review. In: *Advances in Global Sourcing: Models, Governance and Relationships*. Hrsg.: Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Willcocks, L.P. Springer, Heidelberg 2013.
- Hoberg, P.; Yetton, P.; Leimeister, S.; Krcmar, H. (2013):** Three Antecedent Factors that Shape Successful BPO Contracts. 13. Conference of the European Academy of Management. Istanbul.

Anhang

Tabelle 37: Messmodelle⁶¹

Konstrukt	Item-Nr.	Fragebogen-Items	Hintergrundliteratur
Flexibilität des Kunden und des Dienstleisters (FKD)	a235	Unser Dienstleister und wir sind flexibel, wenn sich Änderungen ergeben.	(Byrd/Turner 2000; Feldman/Pentland 2003; Goles/Chin 2005)
	a236	Unser Dienstleister und wir passen uns an, wenn sich die Bedingungen verändern.	
	a237	Unser Dienstleister und wir können Änderungen schnell umsetzen.	
Controlling-Kompetenz des Kunden (CKK)	a273	Wir haben ausreichend Know-how zur Steuerung (Kontrolle und Überwachung) des Auslagerungsprojekts.	(Mayer/Argyres 2004)
	a274	Unsere Mitarbeiter haben gute analytische und kommunikative Fähigkeiten, um den Dienstleister adäquat zu steuern (d.h. zu überwachen und zu kontrollieren).	
Geschäftsprozesswissen des Kunden (PWK)	a211	Wir verfügen über viel Prozess-Know-how, um die Leistungen des Dienstleisters adäquat beurteilen zu können.	(Currie/Willcocks 1998; Whitaker et al. 2005)
	a212	Unsere Mitarbeiter besitzen gute Kenntnisse bzgl. des ausgelagerten Prozesses.	
	a213	Insgesamt besitzen wir ausreichend Prozess-Erfahrung.	
Geschäftsprozesswissen des Dienstleisters (PWD)	a214	Der Dienstleister verfügt über sehr gute Kenntnisse über den ausgelagerten Prozess.	(Goles 2006; Levina/Ross 2003)
	a216	Der Dienstleister kennt die Abläufe und Herausforderungen des Prozesses sehr gut.	
Formale Steuerung (FS)	a269	Der Auslagerungsvertrag (inkl. SLAs) deckt alle unsere Anforderungen und Erwartungen ab.	(Poppo/Zenger 2002; Aubert et al. 2003)
	a270	Der Auslagerungsvertrag (inkl. SLAs) regelt vollständig die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Vertragspartner.	
	a272	Der Auslagerungsvertrag (inkl. SLAs) ist vollständig, Erweiterungen sind nicht erforderlich.	

⁶¹ Aufgrund des Gruppenvergleichs wurde statt des von Leimeister et al. (2010) verwendeten formativen Messmodells für die BPO-Performanz das von Rai et al. (2012) verwendete reflektive Messmodell verwendet. Für die Konstrukte Koordination, Konfliktlösung und formale Steuerung wurden Messmodelle verwendet, die bereits in Wüllenweber et al. (2009) Verwendung gefunden haben. Das Messmodell für die formale Steuerung wurde von vier Indikatoren auf drei Indikatoren gekürzt (Indikator a271 entfällt), da auf diese Weise die Konstruktrelabilität nochmals leicht verbessert werden konnte. Darüber hinaus wurde das von Leimeister et al. (2010) verwendete Messmodell für die relationale Steuerung adaptiert.

Konstrukt	Item-Nr.	Fragebogen-Items	Hintergrundliteratur
Koordination (KO)	a223	Unser Dienstleister und wir versorgen uns gegenseitig mit den notwendigen Informationen zur Durchführung des Prozesses.	(Goles 2001; Kern 1997; Lee/Kim 1999)
	a224	Der Informationsaustausch zwischen uns und dem Dienstleister funktioniert sehr gut.	
	a225	Unser Dienstleister und wir kommunizieren gut und gleichberechtigt „auf einer Augenhöhe“.	
Konfliktlösung (KL)	a232	Unser Dienstleister und wir finden zu allen Problemstellungen für beide Seiten zufrieden stellende Lösungen.	(Mohr/Spekman 1994; Lee/Kim 1999)
	a233	Unser Dienstleister und wir diskutieren kritische Sachverhalte offen und lösungsorientiert.	
	a234	Unser Dienstleister und wir lösen Meinungsverschiedenheiten in beiderseitigem Einverständnis.	
Relationale Steuerung (RS)	a244	Wir haben eine gute und partnerschaftliche Beziehung zu unserem Dienstleister.	(Poppo/Zenger 2002)
	a246	Im Umgang mit unserem Dienstleister ist Beziehungsmanagement sehr wichtig.	
	a247	Für unsere Geschäftsbeziehung ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit wichtig.	
BPO-Performanz (BPOP)	a315	Wir sind mit dem Auslagerungsprojekt insgesamt zufrieden.	(Gewald et al. 2006; Saunders et al. 1997; Grover et al. 1996)
	a316	Unsere Service Level Agreements werden erfüllt.	
	a317	Wir sind der Ansicht, dass der Nutzen der Auslagerung den Aufwand überstiegen hat.	
	a318	Aus heutiger Sicht werden wir den aktuellen Auslagerungsvertrag verlängern.	
Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (INN)	a226	Unser Dienstleister befasst sich aktiv mit der Planung und Weiterentwicklung des Prozesses.	(Oshri et al. 2011; Whitley/Willcocks 2011)
	a227	Unser Dienstleister macht uns eigenständig und aktiv Vorschläge zu Kosten- und Prozessverbesserungen.	
	a228	Unser Dienstleister ist an einer Weiterentwicklung und Optimierung des Prozesses zum Nutzen beider Seiten interessiert.	

Tabelle 38: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Verarbeitung von Inlandszahlungen)

	Regime	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Sig. (2-seitig)	
Senkung der Prozesskosten	SV	36	5,778	1,376	0,229	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,801
	IV	77	5,714	1,179	0,134	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,812
Erhöhung der Kostentransparenz	SV	36	5,806	1,117	0,186	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,544
	IV	77	5,662	1,188	0,135	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,536
Erzielung von Qualitätsverbesserungen	SV	36	4,556	1,423	0,237	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,992
	IV	77	4,558	1,464	0,167	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,992
Nutzung von externem Know-how	SV	36	5,083	1,317	0,220	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,504
	IV	77	4,883	1,547	0,176	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,479
Fokussierung auf Kernkompetenzen	SV	36	5,028	1,253	0,209	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,605
	IV	77	5,169	1,390	0,158	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,592
Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	SV	36	3,778	1,333	0,222	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,654
	IV	77	3,909	1,497	0,171	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,641
Zugriff auf bessere Mitarbeiter	SV	36	3,250	1,204	0,201	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,124
	IV	77	3,714	1,597	0,182	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,090
Zugriff auf bessere IT-Systeme	SV	36	4,917	1,402	0,234	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,424
	IV	77	4,636	1,863	0,212	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,377
Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation)	SV	36	5,185	1,383	0,231	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,453
	IV	77	5,394	1,368	0,156	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,456

Tabelle 39: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Abwicklung von Wertpapiergeschäften)

	Regime	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Sig. (2-seitig)
Senkung der Prozesskosten	SV	65	4,908	1,508	0,187	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,759
	IV	39	5,000	1,433	0,229	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,756
Erhöhung der Kostentransparenz	SV	65	4,908	1,296	0,161	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,079
	IV	39	5,359	1,181	0,189	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,072
Erzielung von Qualitätsverbesserungen	SV	65	4,846	1,290	0,160	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,070
	IV	39	4,333	1,528	0,245	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,084
Nutzung von externem Know-how	SV	65	5,415	1,261	0,156	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,000
	IV	39	4,333	1,628	0,261	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,001
Fokussierung auf Kernkompetenzen	SV	65	5,092	1,444	0,179	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,329
	IV	39	4,821	1,233	0,197	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,311
Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	SV	65	3,723	1,586	0,197	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,288
	IV	39	4,051	1,395	0,223	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,273
Zugriff auf bessere Mitarbeiter	SV	65	3,754	1,403	0,174	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,767
	IV	39	3,667	1,528	0,245	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,772
Zugriff auf bessere IT-Systeme	SV	65	4,677	1,542	0,191	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,048
	IV	39	4,051	1,538	0,246	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,048
Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation)	SV	65	4,954	1,162	0,144	<i>Varianzen sind gleich</i> 0,058
	IV	39	4,487	1,263	0,202	<i>Varianzen sind nicht gleich</i> 0,064

Tabelle 40: Test ausgewählter Erfolgskennzahlen bei unabhängigen Stichproben (Prozess: Kreditkartenabwicklung)

	Regime	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	Sig. (2-seitig)	
Senkung der Prozesskosten	SV	59	5,08	1,579	0,206	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,604
	IV	32	5,25	1,164	0,206	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,571
Erhöhung der Kostentransparenz	SV	59	4,98	1,656	0,216	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,751
	IV	32	5,09	1,445	0,255	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,741
Erzielung von Qualitätsverbesserungen	SV	59	4,93	1,607	0,209	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,987
	IV	32	4,94	1,343	0,237	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,987
Nutzung von externem Know-how	SV	59	5,31	1,653	0,215	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,850
	IV	32	5,38	1,737	0,307	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,853
Fokussierung auf Kernkompetenzen	SV	59	5,17	1,392	0,181	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,805
	IV	32	5,09	1,400	0,247	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,806
Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	SV	59	4,44	1,695	0,221	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,586
	IV	32	4,25	1,368	0,242	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,562
Zugriff auf bessere Mitarbeiter	SV	59	4,10	1,647	0,214	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,876
	IV	32	4,16	1,483	0,262	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,873
Zugriff auf bessere IT-Systeme	SV	59	4,73	1,617	0,211	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,171
	IV	32	5,22	1,621	0,287	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,173
Innovationsbereitschaft des Dienstleisters (Prozessinnovation)	SV	59	5,0791	1,34811	0,176	<i>Varianzen sind gleich</i>	0,799
	IV	32	5,1563	1,42428	0,252	<i>Varianzen sind nicht gleich</i>	0,802