

## Erfolgsfaktoren von Outsourcing-Projekten

von Branimir Brodnik / Lars Bube

**Eine aktuelle Fallstudie mit der Fragestellung »Was macht Outsourcing-Projekte erfolgreich?« zeigt unter anderem: Die Qualität der Beziehung der Partner ist wesentlich wichtiger als das fachliche Verständnis des Dienstleisters.**

28.07.2009 IT-Outsourcing ist gerade in der Krise ein beliebter wie effizienter Weg um geschäftsfremde Aufgaben auszulagern und damit Manpower und Geld einzusparen. Aber nicht immer bringt Outsourcing auch tatsächlich die erhofften Vorteile und reibungslosen Abläufe mit sich. Doch was macht Outsourcing-Projekte erfolgreich? Diese grundlegende Frage hat die auf Prozessoptimierung und Outsourcing spezialisierte Unternehmensberatung microfin jetzt gemeinsam mit der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/Main anhand einer umfassenden Fallstudie untersucht. Für diese Analyse wurden 18 Finanzdienstleister und ihre Outsourcing-Partner detailliert befragt. Das Ergebnis erscheint auf den ersten Blick überraschend: Nicht das fachliche Verständnis des Dienstleisters entscheidet über Wohl und Wehe des Outsourcing-Projekts, sondern die Beziehungsqualität zwischen den beiden Partnern.

Neun der zehn Einflussfaktoren, die von den Studienteilnehmern am häufigsten genannt wurden, beziehen sich auf Softskills – auf Parameter wie Vertrauen, Kommunikationsqualität, Commitment, Flexibilität oder Konfliktfähigkeit. Natürlich ist ein gut ausgearbeiteter Outsourcing-Vertrag als Grundlage der Zusammenarbeit unabdingbar. Dieser kann jedoch nicht alle Eventualitäten eines Outsourcing-Projekts beschreiben. Deswegen kommt der sozialen Komponente eine solch große Bedeutung zu – so lautet das zentrale Ergebnis der Studie.

### **Sechs Tipps für erfolgreiches Outsourcing**

Auf Basis der zahlreichen detaillierten Interviews der Studienautoren mit den Finanzdienstleistern und ihren Outsourcingpartnern nennt die Fallstudie sechs Ansatzpunkte, um die Beziehungsqualität positiv zu gestalten:

1. Um das »Tal der Tränen«, das zu Beginn so gut wie jedes Outsourcing-Projekts durchschritten werden muss, so schnell wie möglich hinter sich zu lassen, empfiehlt sich der Abschluss eines vom eigentlichen Servicevertrag klar abgegrenzten Transitions- und Transformationsvertrags, der die wichtigen Leistungen und Ergebnisse des Change-Management-Prozesses festhält. Ein solcher Vertrag ermöglicht formale Abnahmen, gibt Planungssicherheit und fördert die koordinierte Übergabe der Verantwortung. Werden hier auch Termine für die Einzellieferung von Leistungen einschließlich abgestimmter Abnahmekriterien fixiert, gibt dies beiden

Partnern Planungssicherheit und ermöglicht das beidseitige Management von Erwartungshaltungen. Wenn dieser »Fahrplan« eingehalten wird, stellt sich schon frühzeitig Vertrauen ein. Nach dieser Anlaufphase, die zumeist etwa ein Jahr andauert, nimmt die Qualität der Leistungen dann in der Regel signifikant zu, so die Erfahrung vieler Befragter.

2. Kontrolle und Vertrauen sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Beide Partner sollten die Chancen sehen, die eine Objektivierung der Leistungsgüte mit sich bringt: Eindeutige, nachvollziehbare Ergebnisse zur Servicequalität dienen dem Abbau von Misstrauen und schaffen die Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen.

### **Erfolgreiches Beziehungsmanagement**

3. Einen wichtigen Beitrag zur Pflege der Beziehungsqualität leistet ein gezieltes Erwartungsmanagement: So sollten beide Partner während der gesamten Projektlaufzeit immer wieder mit gezielten Maßnahmen ihre Erwartungen in Einklang bringen. Roadshows beim Kunden und auch beim Dienstleister zum Beispiel sind hier ein geeignetes Instrument. Zudem ist es wichtig, Service Level Agreements für Leistungsübergabepunkte und Zulieferungen nicht nur zu formulieren, sondern auch zu kommunizieren – und zwar auf allen Ebenen: Nur so lässt sich verhindern, dass die Mitarbeiter der Kunden Service Level, etwa zur Reaktionszeit des Providers, erwarten, die gar nicht vereinbart wurden. Das auslagernde Unternehmen sollte also gezieltes Projektmarketing betreiben – einerseits um Verständnis unter seinen Mitarbeitern zu schaffen, andererseits um so die vertraglichen Vereinbarungen zu transportieren.

4. Eine Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister ist zunächst immer eine Beziehung zwischen Menschen. Um eine vertrauensvolle, produktive Zusammenarbeit zu ermöglichen, empfiehlt es sich deshalb, gezielt Gelegenheiten für die informelle Kommunikation – sprich das direkte Gespräch zwischen den Mitarbeitern der beiden Partner außerhalb der Meetingräume – zu schaffen. Dies setzt räumliche Nähe voraus, die zum Beispiel mit einem eigenen, kontinuierlich besetzten Büro des Providers im Haus des Kunden hergestellt werden kann. Gemeinsame Kantinenbesuche oder die Teilnahme am »Flurfunk« sorgen dafür, dass persönliche, freundschaftliche Beziehungen entstehen können und die Partnerschaft somit erst gelebt werden kann.

### **Eskalationsmanagement »auf Augenhöhe«**

5. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Einigung auf faire, sauber definierte Eskalationsverfahren, die ermöglichen, »auf Augenhöhe« zu klären, was wann, wie und warum eskaliert wird. Damit bekommt der Provider die Chance, lösungsorientiert zu agieren, statt seine Ressourcen für das »Besänftigen« des eigenen Managements investieren zu müssen. Zum partnerschaftlichen Eskalationsmanagement gehört zum Beispiel auch, den Dienstleister vorab zu informieren, wenn eskaliert werden muss.

6. Es hat sich bewährt, die Beziehungsqualität in regelmäßigen Abständen durch einen unabhängigen Dritten prüfen zu lassen und auf diese Weise Stellschrauben zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu identifizieren. Ein solcher Berater kann auch eine umfassende Bewertung des Providerportfolios hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Kosten und Risiken der einzelnen Dienstleister vornehmen, um auf dieser Basis fundierte Entscheidungen zur weiteren Outsourcingstrategie zu treffen.

### **Verständnis als Kernkompetenz für Outsourcing**

Wer Outsourcingprojekte erfolgreich umsetzen will, sollte Verständnis für die Sichtweise des jeweils anderen Partners entwickeln – und sich selbst in seinen Kompetenzfeldern realistisch einschätzen. Im Idealzustand spricht man dann von einer »Kongruenz der Interessenslagen«, die jedoch zugegebenermaßen nicht leicht zu erreichen ist. Um richtig agieren zu können, müssen sich beide Partner über ihre eigenen Positionen und die geplante Zielsituation im Klaren sein und diese dem Gegenüber vermitteln. Umgekehrt muss die jeweils andere Sichtweise verstanden und möglichst auch akzeptiert werden. Dies setzt Vertrauen voraus. Vertrauen zwischen Unternehmen bedeutet, dass Menschen aus unterschiedlichen Häusern und Führungsebenen einander offen gegenüber treten und fair miteinander umgehen, lautet das Fazit der Studie.

Branimir Brodnik ist Geschäftsführender Gesellschafter der microfin Unternehmensberatung.