

Strategien und Erfolgsfaktoren von Anbietern  
im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland

Dipl.-Kfm. Alexander Georgius und Prof. Dr. Armin Heinzl

Working Paper 5/2004  
Juni 2004

Working Papers in Information Systems

---

**University of Mannheim**  
Department of Information Systems 1  
D-68131 Mannheim/Germany  
Phone +49 621 1811691, Fax +49 621 1811692  
E-Mail: wifo1@uni-mannheim.de  
Internet: <http://www.bwl.uni-mannheim.de/wifo1>

# **Strategien und Erfolgsfaktoren von Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland**

**Dipl.-Kfm. Alexander Georgius**

Peters, Schönberger & Partner

**Prof. Dr. Armin Heinzl**

Universität Mannheim

*Zusammenfassung: Die bisherige Outsourcingleiteratur fokussiert nahezu ausschließlich die Kundensicht. Fragen des Anbieterverhaltens bleiben weitgehend ausgeklammert. Dieser Beitrag untersucht Strategien und Erfolgsfaktoren von zehn führenden Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland. Als Grundlage dient ein konzeptioneller Bezugsrahmen, der die Determinanten des Erfolges eines Outsourcinganbieters erklärt. Mit Hilfe der bestehenden Literatur werden sowohl externe als auch interne Erfolgsfaktoren identifiziert. Darauf aufbauend werden alternative Strategieoptionen diskutiert, die das strategische Verhalten von befragten Unternehmen beschreiben und es erlauben, fünf strategische Gruppen zu bilden: (1) kleine Applikations-Anbieter, (2) mittlere Infrastruktur-Anbieter, (3) mittlere Applikations-Anbieter, (4) mittlere Geschäftsprozess-Anbieter und (5) große Universal-Anbieter. Diese zeichnen sich durch ein spezifisches strategisches Verhalten und gruppenspezifische Erfolgsfaktoren aus.*

*Schlüsselworte: Outsourcing, Informationstechnologien, Strategien, Erfolgsfaktoren, Outsourcinganbieter, Outsourcingmarkt*

## **1 Einleitung**

Das Outsourcing von Dienstleistungen der Informationstechnologie (IT) ist kein neues Phänomen. Bereits in den 60er Jahren bedienten sich Unternehmen externer IT-Dienstleister im Rahmen von Timesharing-Modellen. Jedoch nehmen seit Mitte der 80er Jahre sowohl die Bandbreite als auch die Tiefe der outgesourceten Funktionen deutlich zu [BaGe01, S. 195]. Dieser Trend wurde 1989/1990 durch die drei umfassenden Outsourcing-Verträge der Firma Eastman Kodak mit den Dienstleistern IBM, DEC und Businessland bestätigt und verstärkt. Der sog. „Kodak-Effekt“ führte in den USA zu einer regelrechten Outsourcing-Welle, die auch nach Europa überschwappte und neben den Auswirkungen auf die Praxis

auch die Wahrnehmung der Wissenschaft erheblich veränderte. Doch trotz der intensiven Diskussion in der Wissenschaft haben sich empirische Studien zu diesem Thema meist auf den angloamerikanischen Sprachraum begrenzt [Dib<sup>+</sup>04]. Darüber hinaus liegt der inhaltliche Schwerpunkt dieser empirischen Arbeiten auf der Untersuchung der Motive und Risiken des Outsourcings aus Kundensicht. Da man jedoch davon ausgehen muss, dass ein Interessenkonflikt zwischen Kunden und Anbietern existiert, ist es notwendig, beide Seiten zu verstehen. Dennoch muss man feststellen, dass eine systematische Untersuchung des Anbieterverhaltens im In- und Ausland bisher nicht erfolgt ist.

Aufgrund dieser Tatsache soll der deutsche Outsourcingmarkt aus Anbietersicht untersucht und die Erfolgsfaktoren von Outsourcinganbietern intensiver beleuchtet werden. Hierzu wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen erarbeitet und potentielle anbieterseitige Erfolgsfaktoren (EF) sowie alternative Strategieoptionen dargestellt. Im Rahmen der empirischen Befunde wird zunächst auf die aktuellen externen Bedingungen des Outsourcingumfeldes eingegangen, bevor die Anbieter auf der Basis der zuvor identifizierten internen Parameter und Strategien zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden. Schließlich wird untersucht, inwieweit und unter welchen Umständen Outsourcinganbieter erfolgreich am Markt agieren.

## 2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Strategien und Erfolgsfaktoren von Outsourcinganbietern sind kein Selbstzweck. Sie drücken vielmehr aus, was erfolgreiche Anbieter von durchschnittlichen Anbietern unterscheidet. Infolgedessen erscheint es zweckmäßig, die Konstrukte Strategie und Erfolgsfaktor kurz definitorisch abzugrenzen und im Rahmen eines konzeptionellen Bezugsrahmens in Beziehung zu setzen.

Unter *Strategien* sollen konstante Vorgaben verstanden werden, durch welche ein konkreter Aktivitätsrahmen sowie eine bestimmte Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns determiniert werden [Beck02]. Sie stellen somit das zentrale Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und dem operativen Instrumenteneinsatz dar.

Dem Konzept kritischer Erfolgsfaktoren liegt die Vorstellung zu Grunde, dass lediglich einige wenige Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Als *Erfolgsfaktoren* sind somit jene Bedingungen und Parameter definiert, die bei entsprechender Ausgestaltung einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben.

Als abhängige und zu erklärende Größe wird der Erfolg des Outsourcinganbieters gewählt. Die vom Anbieter praktizierten Strategien beeinflussen seinen Erfolg mittelbar *und* unmittelbar. Die gewählte Strategie wirkt sich über den Erfolg

konkreter Kundenbeziehungen zunächst indirekt auf den Erfolg aus. Nur wenn der Anbieter es schafft, einen signifikanten Kundennutzen zu generieren, resultiert für ihn ein nachhaltiges Erfolgspotenzial. Der Kundenmehrwert wird in einer Outsourcingbeziehung geschaffen. Die gewählte Strategie kann sich aber auch direkt auf den Anbietererfolg auswirken. Die Betonung bestimmter Strategieparameter, wie z.B. die Konfiguration der Leistungsbündel, führt zu komparativen Konkurrenzvorteilen, die nicht beziehungsspezifisch, sondern unmittelbar erfolgsrelevant sind. Diesen Überlegungen folgend lassen sich die Erfolgsfaktoren unterteilen. Neben Faktoren, die den Erfolg von Outsourcingbeziehungen ausdrücken, lassen sich Erfolgsfaktoren des Anbieters anführen.

Der aus diesen Überlegungen resultierende Untersuchungsrahmen wird in Abbildung 1 veranschaulicht. Er beschreibt, welche Parameter den Erfolg eines Outsourcinganbieters bestimmen und welche Bedeutung den Erfolgsfaktoren und den Strategien zukommt.

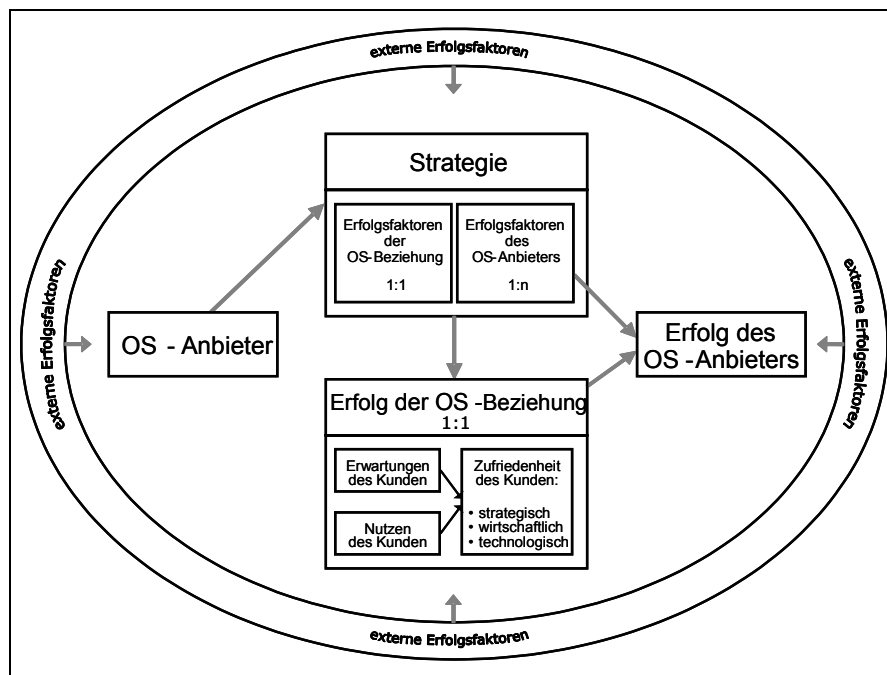


Abbildung 1: Untersuchungsrahmen

Die Analyse der bestehenden Erfolgsfaktoren stellt einen zentralen Bestandteil bei der Entwicklung zieladäquater Strategien dar. Die Unterscheidung der beiden Typen von Erfolgsfaktoren ist für die Untersuchung insofern von Bedeutung, da *Erfolgsfaktoren der Beziehung* nicht eindeutig beim Anbieter abgefragt werden können, da sie von Kunde zu Kunde variieren und somit anbieter-kunden-

spezifisch (1:1) sind. Die Anbieter können lediglich Durchschnitte, Verteilungen oder Trends angeben. Bei den *Erfolgsfaktoren des Anbieters* handelt es sich hingegen um Eigenschaften des Anbieters, die über alle Kunden hinweg die gleiche Ausprägung haben (1:n).

Beide Erfolgsfaktorkategorien stellen die *internen* Erfolgsfaktoren dar. In Verbindung mit den Strategien beeinflussen sie den Erfolg der Outsourcingbeziehung zwischen dem Anbieter und seinem Kunden und damit den Erfolg des Outsourcings aus Sicht des Kunden. Dieser Erfolg bzw. die Zufriedenheit des Kunden ergibt sich aus dem Vergleich seiner Erwartungen mit dem tatsächlichen Nutzen und kann auf strategischen, wirtschaftlichen und/oder technologischen Dimensionen beruhen [Gro<sup>+</sup>96, S. 93; LeKi99, S. 39; Sau<sup>+</sup>97, S. 71]. Die Betrachtung des Erfolgs des Outsourcinganbieters ist erforderlich, da die Kundenzufriedenheit zwar eine notwendige Bedingung für das wirtschaftliche Überleben des Anbieters darstellt, allerdings lediglich eines der Unterziele des Oberziels, z.B. der Gewinnmaximierung, ist. Somit wird der Erfolg des Anbieters sowohl durch den Erfolg der einzelnen Beziehung und damit durch die Zufriedenheit des Kunden als auch direkt durch seine Eigenschaften, d.h. durch die Erfolgsfaktoren des Anbieters, beeinflusst.

Die Messung des Erfolges eines Anbieters kann anhand finanzieller Kennzahlen, wie Umsatz, Gewinn und Return on Investment (ROI), erfolgen. Darüber hinaus können weitere Kennzahlen herangezogen werden. Beispiele hierfür sind der (relative) Marktanteil, die Anzahl an Neukundenakquirierungen, Verlängerungen bzw. Kündigungen bestehender Verträge oder auch der Erwerb von Branchen- und Prozesswissen.

Alle bereits erwähnten Faktoren, d.h. die Strategien, die internen Erfolgsfaktoren, der Erfolg der Outsourcingbeziehung aus Kundensicht und der Erfolg des Outsourcinganbieters, werden darüber hinaus von *externen* Erfolgsfaktoren beeinflusst. Diese liegen weitestgehend außerhalb des Einflussbereiches eines Unternehmens und stellen somit die Chancen und Risiken der Umwelt dar. Als Beispiele hierfür können die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung bzw. der Grad der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen innerhalb einer Branche genannt werden.

## 2.1 Analyse der Erfolgsfaktoren

Die Analyse der potentiellen Erfolgsfaktoren eines Outsourcinganbieters soll auf drei unterschiedlichen Ebenen geschehen. Die externen Erfolgsfaktoren haben ihren Ursprung in der Makro- oder in der Aufgabenumwelt. Die internen Erfolgsfaktoren müssen auf der Basis des einzelnen Unternehmens identifiziert werden.

Die *Makroumwelt* kann, im Gegensatz zur Wettbewerbsumwelt, durch das Unternehmen nicht bzw. kaum beeinflusst werden. Vielmehr fungieren diese

Bedingungen als Datenrahmen, an den sich das Unternehmen anpassen muss. Bei der Analyse der globalen Umwelt werden in der Regel folgende Komponenten unterschieden, die den Handlungsrahmen eines Unternehmens direkt oder indirekt beeinflussen: die politisch-rechtliche, die ökonomische, die soziokulturelle und die technologische Komponente [FaRi65].

Neben der Makroumwelt stellt die *Aufgabenumwelt* eine wichtige Quelle potentieller Erfolgsfaktoren dar. Als Aufgabenumwelt wird die Umwelt bezeichnet, die direkt mit dem Unternehmen interagiert. Das wohl bekannteste Instrument zur Analyse der Aufgabenumwelt ist das Modell der fünf Wettbewerbskräfte von Porter. Danach bestimmen fünf strukturelle Determinanten die Attraktivität eines Marktes: die Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste, die Verhandlungsmacht der Lieferanten, die Verhandlungsmacht der Abnehmer und der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern [Port99].

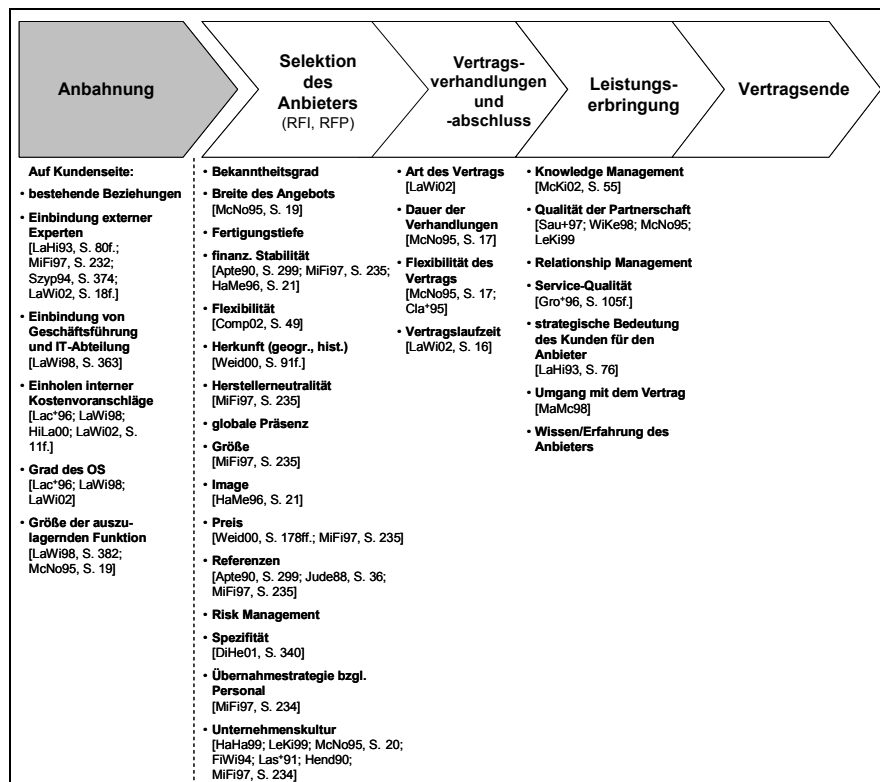


Abbildung 2: Identifikation der internen Erfolgsfaktoren

Die Analyse der *internen Erfolgsfaktoren* stellt die dritte Analyseebene dar. Ein geeignetes Instrument, um die differenzierungsrelevanten Erfolgsfaktoren

innerhalb der Wertaktivitäten eines Unternehmens aufzuzeigen, ist die Wertkettenanalyse bzw. die damit häufig gleichgesetzte Geschäftsprozessanalyse [MeBr00, S. 142ff.]. Abbildung 2 zeigt den vereinfachten Geschäftsprozess eines Outsourcinganbieters. Die Erfolgsfaktoren der einzelnen Phasen wurden auf der Basis der bestehenden Literatur identifiziert (siehe Abbildung 2) und teilweise durch eigene Überlegungen ergänzt.

Da sich bei der Identifikation der Erfolgsfaktoren gezeigt hat, dass sie in unterschiedlichem Maße von einem Anbieter beeinflusst werden können, werden sie in Abbildung 3 anhand von zwei Dimensionen aufgespannt. Während die x-Achse die Art der Erfolgsfaktoren (EF der Beziehung vs. EF des Anbieters) darstellt, wird auf der y-Achse die Art der Beeinflussbarkeit durch den Anbieter (direkt vs. indirekt) abgetragen.

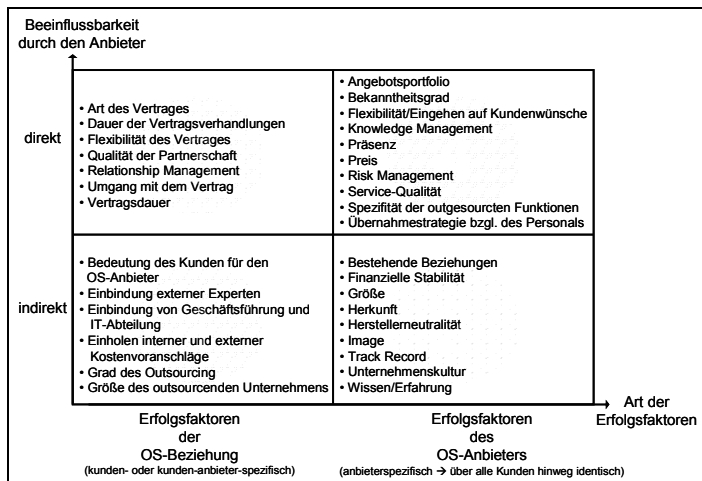


Abbildung 3: Klassifikation der internen Erfolgsfaktoren

Somit ergeben sich vier Gruppen von Erfolgsfaktoren: Quadrant 1 beinhaltet Erfolgsfaktoren der Outsourcingbeziehung, die vom Anbieter kaum beeinflusst werden können, da es sich um *kundenspezifische* Faktoren handelt. Im zweiten Quadranten sind die Eigenschaften des Anbieters zusammengefasst, die er nicht bzw. nur indirekt oder nur sehr langfristig kontrollieren kann. Somit befinden sich in diesem Quadranten *gegebene und resultierende Erfolgsfaktoren des Anbieters*. Die Erfolgsfaktoren des 3. Quadranten sind *kunden-anbieter-spezifisch*. Sie haben ihren Ursprung in der Outsourcingbeziehung. Damit stellen sie die eigentlichen Erfolgsfaktoren der Beziehung dar. Die Ausprägung der Faktoren des 4. Quadranten wird allein durch den Anbieter festgelegt. Es handelt sich hierbei um die *Eigenschaften des Anbieters*, die er relativ gut beeinflussen kann und die sein Auftreten am Markt beschreiben. Diese Erfolgsfaktoren stellen größtenteils den Inhalt der im folgenden Abschnitt beschriebenen Strategien dar. Deshalb können

sie als die, für die strategische Ausrichtung des Anbieters, bedeutendsten Erfolgsfaktoren angesehen werden.

## 2.2 Analyse der Strategioptionen

Wurde im letzten Abschnitt die Frage beantwortet, „Was“ den Erfolg beeinflusst, so wird nun die Frage gestellt, „Wie“ der Anbieter in diesen erfolgskritischen Bereichen agieren kann.

Hierzu soll das von Becker vorgeschlagene mehrdimensionale Strategiekonzept zugrunde gelegt werden. Es fasst die Vielfalt von strategischen Optionen in einem in sich geschlossenen System von Marketingstrategien zusammen. Dieses Strategiekonzept besteht aus vier klar voneinander abgrenzbaren, materiell-inhaltlichen Strategieebenen, die jeweils mehrere Strategioptionen umfassen [Beck02, S. 147]. Diese Ebenen sollen im Folgenden näher erläutert werden.<sup>1</sup>

Die erste Strategieebene wird von den *Marktfeldstrategien* dargestellt. So muss ein Unternehmen zunächst seine strategischen Marktfelder oder auch Produkt/Markt-Kombinationen bestimmen. Es existieren vier grundlegende Marktfelder, die auch als Wachstumsvektoren bezeichnet werden [Anso66, S. 132]: *Marktdurchdringung*, *Marktentwicklung*, *Produktentwicklung* und *Diversifikation*.

Die *Marktstimulierungsstrategien* charakterisieren als zweite Strategieebene die Art und Weise der Marktbeeinflussung und -steuerung (Stimulierung). Hierbei unterscheidet man zwei grundlegende Mechanismen: Qualitätswettbewerb und Preiswettbewerb. Demzufolge können Unternehmen zwischen den Strategiemustern *Präferenzstrategie* und *Preis-Mengen-Strategie* wählen.

Die *Marktparzellierungsstrategien* stellen die dritte strategische Entscheidungsebene dar. Sie legen die Art und Weise der Differenzierung bzw. der Abdeckung des Marktes fest. Eine Alternative ist hier eine *undifferenzierte Massenstrategie*. Hierbei unterscheidet man zwischen einer Massenstrategie mit *totaler Marktabdeckung* und einer Massenstrategie mit *partialer Marktabdeckung*. Die zweite Alternative besteht in einer *Segmentierungsstrategie*: Wird für jedes identifizierte Marktsegment ein separates Angebot entwickelt, so spricht man von einer *differenzierten Strategie*. Bearbeitet ein Unternehmen lediglich ein oder wenige Segmente, so handelt es sich um eine *konzentrierte Strategie*.

Schließlich stellen die *Marktarealstrategien* die vierte strategische Entscheidungsebene dar. Gegenstand dieser Strategieebene ist die klare Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes des Unternehmens. Grundsätzlich kann zwischen nationalen und übernationalen Gebietsstrategien unterschieden werden, die sich jedoch weiter untergliedern lassen. Angesichts der Größe der im

---

<sup>1</sup> Hierbei werden unter dem Begriff „Produkt“ auch Dienstleistungen subsumiert.



Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen sind besonders die *multinationale Strategie*, die *internationale Strategie* und die *Weltmarktstrategie* zu nennen.

Zusammenfassend zu den einzelnen Strategieebenen muss festgestellt werden, dass eine optimale marketing-strategische Steuerungsleistung nur durch mehrdimensionale Strategiefestlegungen, d.h. Strategiekombinationen, erreicht werden kann. Begreift man die zuvor beschriebenen strategischen Einzelalternativen als strategische Bausteine, so entstehen durch die Verknüpfung dieser Bausteine über mehrere Strategieebenen hinweg, unternehmensindividuelle Strategieprofile bzw. Strategie-Chips [Beck02, S. 351ff.].

### 3 Methodisches Vorgehen

Der Untersuchung wurde eine qualitative multiple Fallstudienuntersuchung zugrunde gelegt, die auf der Basis von Interviews und der Dokumentenanalyse durchgeführt wurde. Der Grund, sich für eine qualitative *Forschungsmethode* zu entscheiden, liegt in den Vorteilen dieser Methode gegenüber den quantitativen Methoden, wie etwa einer Fragebogenerhebung, begründet. So ist es bei qualitativen Methoden möglich, auch Fragen nach dem „Wie“ und dem „Warum“ zu stellen. Auf diese Weise liefern sie ein Verständnis für die dahinter liegende Bedeutung der Daten und Ergebnisse und ermöglichen es, umfangreiche Beziehungsgeflechte, Entscheidungen und Strukturen zu erfassen.

Für die *Datenerhebung* wurden insgesamt 15 Unternehmen kontaktiert. Davon waren elf Unternehmen zu einer Teilnahme bereit. Alle teilnehmenden Unternehmen zählen zu den führenden Outsourcinganbietern in Deutschland. Sieben von ihnen gehören laut PAC zu den Top10 der umsatzstärksten Anbieter des deutschen Outsourcingmarktes im Jahr 2000 [Comp02, S. 48]. Da den Unternehmen Anonymität zugesichert wurde, soll von weiteren Beschreibungen jedoch abgesehen werden. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass die jeweiligen Personen einen umfassenden Überblick über den Outsourcingmarkt besitzen und auf einer strategischen Ebene in ihrem Unternehmen agieren.

Die bei der Analyse berücksichtigten Interviews wurden im Zeitraum vom 3. September bis zum 28. November 2002 durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Mit Zustimmung der Gesprächspartner wurden sie auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert.<sup>2</sup> Jeder Teilnehmer erhielt eine Niederschrift des Interviews, um seine Aussagen ggf. konkretisieren

---

<sup>2</sup> In einem Fall bat der entsprechende Interviewpartner darum, von einer Aufzeichnung abzusehen.

oder revidieren zu können. Insgesamt umfassten die Protokolle 196 Seiten.<sup>3</sup> Für die *Datenanalyse* wurden die Daten in einer Tabelle verdichtet.<sup>4</sup> Auf diesem Weg war es möglich, die Ausprägungen der Parameter über die Unternehmen hinweg einfach darstellen und vergleichen zu können.

## 4 Empirische Befunde

### 4.1 Makroumwelt und allgemeine Rahmenbedingungen

Im Hinblick auf die *politisch-rechtlichen* Bedingungen wird der deutsche Markt im Vergleich zu anderen Ländern als sehr reguliert angesehen. Das Thema Personaltransfer stellt eines der größten Herausforderungen dar. Diese Personaltransfer-Problematik wurde durch den neuen § 613a BGB weiter verschärft. Die Privatisierungen und Deregulierungen der letzten Jahre hatten hingegen kaum einen Einfluss auf den Outsourcingmarkt. Die Unternehmen der entsprechenden Branchen zeigten bisher eine eher geringe Nachfrage nach Outsourcingdienstleistungen. Ein Faktor, der den Outsourcingmarkt erheblich beeinflusst, ist die allgemeine Verunsicherung der Kundenunternehmen, die ihren Ursprung teilweise auch in den politisch-rechtlichen Bedingungen hat.

Zudem fehlen den Unternehmen auch wichtige Planungs determinanten im Hinblick auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Dennoch sind in der *wirtschaftlichen* Komponente die Hauptbeweggründe für ein Outsourcing zu finden. So sehen sich viele Unternehmen aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage und dem enormen Kostendruck dazu gezwungen, zumindest Teile ihrer Informationsverarbeitung auszulagern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die verfolgten Ziele werden dementsprechend vor allem an finanziellen Größen, wie Kostensenkungen und Einnahmen aus der Veräußerung von Vermögensgegenständen, festgemacht. Da dieser wirtschaftliche Druck mittlerweile auf nahezu allen Bereichen lastet, wird Outsourcing in immer mehr Branchen zu einem Thema.

In Bezug auf die *soziokulturellen* Umweltbedingungen zeigt sich, dass der deutsche Outsourcingmarkt im Vergleich zu anderen, insbesondere angloamerikanischen, Märkten noch sehr viel ausgeprägter durch emotionale Faktoren dominiert wird. So steht man der Auslagerung von Funktionen der Informationsverarbeitung generell vorsichtiger gegenüber. Die Gründe für dieses

---

<sup>3</sup> Die Protokolle wurden in MS Word mit der Schriftart Times New Roman, einer Schriftgröße von 12 pt und einem einfachen Zeilenabstand verfasst.

<sup>4</sup> Die Tabelle besteht aus zehn Zeilen (Datensätzen bzw. Unternehmen) und 75 Spalten (Parametern). Sie wurde mit Hilfe von MS Excel generiert und umfasst, bei der Verwendung der Schriftart Arial und einer Schriftgröße von 7pt, 30 Seiten.

Verhalten könnten in einer stärkeren Shareholder-Value-Orientierung der angloamerikanischen Unternehmen liegen. Auch die Tatsache, dass speziell in den angloamerikanischen Ländern das Outsourcinggeschäft stärker als Commodity-Business wahrgenommen wird, könnte ein Grund für die unterschiedlichen Einstellungen und das ungleiche Verhalten sein.

Die *technologischen* Rahmenbedingungen sind dadurch gekennzeichnet, dass die IT über die letzten Jahre hinweg einen immer größeren Stellenwert bei den Kundenunternehmen eingenommen hat. Damit einhergehend hat sich nicht nur die strategische Bedeutung, sondern auch die Komplexität der IT um ein Vielfaches geändert. Diese Komplexität in Verbindung mit den immer kürzer werdenden Innovationszyklen macht es für interne IT-Abteilungen immer schwieriger, die entsprechenden Leistungen zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu erbringen. Als weiterer wichtiger Faktor im Rahmen der technologischen Bedingungen ist die Standardisierung zu nennen. Erst durch die zunehmende Standardisierung der IT ist es den Outsourcinganbietern möglich geworden, „Shared Resources“ aufzubauen und somit die notwendigen Skaleneffekte erzielen zu können.

## 4.2 Branchenstrukturanalyse

Der Outsourcingmarkt ist durch eine Reihe von *neuen Wettbewerbern* gekennzeichnet. Diese stammen zum einen von der Implementierungsseite und versuchen auf diese Weise, ihr Angebotsportfolio abzurunden. Zum anderen drängen weitere Wettbewerber aus dem Ausland auf den deutschen Markt. Die dominierende Gruppe neuer Anbieter stellen allerdings ausgegliederte IT-Abteilungen großer Unternehmen dar. Diese versuchen, zunächst meist lokal begrenzt und stark branchen- oder produktspezifisch, Drittgeschäft am Markt zu generieren. Über den Heimatmarkt hinaus können diese Unternehmen jedoch selten in dem stark umkämpften Markt Fuß fassen. Ein besonderes Hindernis stellt hierbei das Fehlen der notwendigen systematischen Marktorientierung und des Vertriebs dar. Darüber hinaus fehlt ihnen häufig die kritische Größe, um mit den bestehenden Anbietern bei entscheidenden Aufträgen konkurrieren zu können.

Als *Alternative zu Outsourcing* haben die Unternehmen natürlich die Möglichkeit, die entsprechenden effizienzsteigernden und Kosten sparenden Maßnahmen eigenverantwortlich durchzuführen. Bei Bedarf können Beratungshäuser einbezogen werden. Die Verantwortung verbleibt hier jedoch bei den entsprechenden Unternehmen und es können keine Einnahmen aus der Übertragung von Vermögensgegenständen generiert werden. Nicht zuletzt deshalb stellt dieses Vorgehen gegenwärtig eher eine Ausnahmeerscheinung dar.

Die Gruppe der wichtigsten *Lieferanten* setzt sich aus einer überschaubaren Anzahl von großen Unternehmen zusammen. Jedoch verfügen ihre Produkte oft nicht über die notwendigen Differenzierungsmerkmale, um hohe Margen erwirtschaften zu können. Auch die Arbeitskräfte stellen heute, im Gegensatz zu

den Zeiten des Internetbooms, keinen Engpass mehr dar. Aufgrund der wirtschaftlichen Lage sind am Arbeitsmarkt ausreichend viele und auch qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden.

Die *Verhandlungsmacht der Abnehmer* ist hingegen über die letzten Jahre enorm angestiegen. Dies ist vor allem mit der zunehmenden Anzahl an Outsourcinganbietern und den gewonnenen Erfahrungen der Kunden im Outsourcingkontext zu erklären. Dadurch ist es den Kunden heute möglich, die einzelnen Anbieter gegeneinander auszuspielen und so die bestmöglichen Konditionen zu verhandeln. Der genannte Sachverhalt wird durch die Tatsache begünstigt, dass die Leistungen der Anbieter in vielen Bereichen immer austauschbarer werden. Diese gewonnene Verhandlungsmacht und die zunehmende Erfahrung der Kunden zeigen sich insbesondere in kürzeren Vertragslaufzeiten, dem verstärkten Aufbau von Wettbewerb unter den Anbietern mittels regelmäßiger Benchmarks während der Vertragslaufzeit und „Multi-Vendor“-Strategien.

Schließlich hat sich auch die *Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche* erheblich erhöht. Mitverantwortlich sind dafür die zahlreichen Unternehmen, die in den letzten Jahren in den Outsourcingmarkt hineingedrängt sind.<sup>5</sup> Dominierten in den 80er Jahren noch eine handvoll Anbieter den Markt, so wird dieser heute als sehr fragmentiert beschrieben. Der hierdurch bedingte Preisverfall wird durch den Commodity-ähnlichen Charakter vieler Leistungen und den damit verbundenen Differenzierungsschwierigkeiten unterstützt. Auch die Heterogenität der Wettbewerber trägt zu diesem wettbewerbsintensiven Umfeld bei. Während das Outsourcinggeschäft für die interviewten Unternehmen ein wichtiges strategisches Standbein darstellt, dient es anderen Unternehmen als Zusatz- bzw. Nebengeschäft, in dem auch niedrigere Renditen hingenommen werden. Darüber hinaus spielt die Rentabilität auch bei strategischen Vertragsabschlüssen, bei denen einzelne Anbieter versuchen, durch die Gewinnung eines Referenzkunden, Fuß im Outsourcingmarkt zu fassen, oft nur eine nachgelagerte Rolle. Schließlich führt diese extreme Wettbewerbsintensität, trotz des Marktwachstums, zu einer gewissen Konsolidierung auf der Anbieterseite. Die davon betroffenen Unternehmen versuchen naturgemäß vor ihrem Ausscheiden, sich durch neue Aufträge zu retten und gehen daher mit extrem niedrigen Preisen an den Markt. Dies führt in der Konsequenz zu einem geringen Preisniveau auf dem gesamten deutschen Outsourcingmarkt.

### 4.3 Bildung und Analyse strategischer Gruppen

Im Folgenden sollen die untersuchten Unternehmen zu strategischen Gruppen zusammengefasst werden.<sup>6</sup> Um eine Branche nach ähnlichen Verhaltensmustern

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu den neuen Wettbewerbern weiter oben.

<sup>6</sup> Der Begriff der strategischen Gruppen wurde erstmals von Hunt [Hunt72] verwendet.

strukturieren zu können, müssen Variablen gefunden werden, die in Bezug auf die strategische Positionierung eines Unternehmens innerhalb einer Branche von derart hoher Bedeutung sind, dass sie Mobilitätsbarrieren im Hinblick auf die Gruppenzugehörigkeit darstellen [HoSü92, S. 638]. Für die vorliegenden Unternehmen lässt sich eine Reihe von Variablen finden, anhand derer die Branche strukturiert werden kann. Zwei der untersuchten Parameter haben sich jedoch bei der Bildung von homogenen Gruppen als besonders effektiv erwiesen: die *Unternehmensgröße* und die *Art des Angebots*.

Eine Variable, die eine Mobilitätsbarriere darstellt und das Verhalten der Unternehmen erheblich beeinflusst, ist die *Unternehmensgröße*. Betrachtet man die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der untersuchten Unternehmen, so erhält man drei Gruppen von Anbietern, die sich klar voneinander abgrenzen. Diese werden im Folgenden als (1) kleine Unternehmen, (2) mittlere Unternehmen und (3) große Unternehmen bezeichnet. Die Größenbezeichnungen sind jedoch *sehr* relativ zu verstehen.<sup>7</sup>

Als zweite Variable soll die *Art des Angebots* herangezogen werden. Hierzu wird das Gesamtspektrum an Outsourcing-Arten in drei Ebenen unterteilt: (1) eine Infrastruktur-Ebene, die im Wesentlichen durch die Outsourcing-Arten Desktop Outsourcing, Network Outsourcing und Data Center Outsourcing abgedeckt wird, (2) eine Applikations-Ebene, die das Application Hosting und das Application Management umfasst und (3) eine Geschäftsprozess-Ebene, die das Auslagern ganzer Geschäftsprozesse darstellt. Anschließend werden die Unternehmen den jeweiligen Ebenen zugeordnet. Agiert ein Unternehmen auf mehreren Ebenen, so erfolgt die Zuordnung nach dem strategischen Schwerpunkt. Die drei Anbietergruppen werden durch die Universalanbieter ergänzt, die auf allen drei Ebenen strategisch positioniert sind.

Um die Homogenität der strategischen Gruppen zu erhöhen, werden die beiden gerade vorgestellten Parameter zusammengeführt. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, werden die Anbieter in einer zweidimensionalen Matrix positioniert. Die x-Achse beschreibt hierbei die Unternehmensgröße, die y-Achse die Art des Angebots.

---

<sup>7</sup> Alle Unternehmen zählen zu den größten Anbietern des deutschen Outsourcingmarktes. Würde man der Größeneinteilung z.B. § 267 HGB zugrunde legen, welcher die Größenklassen für Kapitalgesellschaften definiert, so müssten alle Unternehmen als Großunternehmen bezeichnet werden.

Art des Angebots				
Universal-Anbieter			Anbieter 4 Anbieter 8	
Geschäftsprozess-Anbieter		Anbieter 3		
Applikations-Anbieter	Anbieter 1 Anbieter 6 Anbieter 7	Anbieter 9 Anbieter 10		
Infrastruktur-Anbieter		Anbieter 2 Anbieter 5		
	klein	mittel	groß	Größe des Anbieters

Abbildung 4: Positionierung der Anbieter

Die typischen Eigenschaften und die wichtigsten Erfolgsfaktoren der hieraus resultierenden Anbietergruppen sollen im Folgenden näher beschrieben werden.

#### 4.3.1 Strategische Gruppe: klein/Applikations-Ebene

Es zeigt sich, dass alle Anbieter, die den kleinen Unternehmen zugeordnet wurden, auf der Applikations-Ebene agieren. Typisch für diese Unternehmen ist die Konzentration auf wenige Leistungen und/oder Branchen. In der Regel stehen Leistungen rund um das SAP-Umfeld im Mittelpunkt des Angebotsportfolios. Da die Applikationen Geschäftsprozesse abbilden und Branchenwissen beinhalten, liegen die Leistungen relativ nahe an den Kernprozessen und damit auch an den wesentlichen Werttreibern der Kunden. Insbesondere im Application Management sehen die Anbieter die Möglichkeit, durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden, langfristige Partnerschaften zu etablieren. Da der Übergang vom Application Management zum Business Process Outsourcing fließend verläuft, schließen die meisten Anbieter nicht aus, in Zukunft auch stärker in kaufmännische Beziehungen einzusteigen.

Aufgrund ihrer Größe ist es den Unternehmen nicht möglich, die für eine Preis-Mengen-Strategie notwendigen Skaleneffekte und Erfahrungskurvenvorteile in ausreichendem Maße zu erzielen. Daher sind sie gezwungen, eine Präferenzstrategie zu verfolgen. Im Gegensatz zur Infrastruktur-Ebene, die im Wesentlichen durch standardisierte und vergleichbare Leistungen charakterisiert ist, scheint auf der Applikations-Ebene eine Differenzierung durch Applikations-, Branchen- und Prozess-Know-how möglich.

Die hauptsächliche Zielgruppe stellen kleine und mittelständische Unternehmen dar. Deren verwandte Unternehmenskulturen sind die Grundlage für langfristige

Partnerschaften. Neben der Kultur stellen jedoch die Schnelligkeit und die Flexibilität die herausragenden Erfolgsfaktoren dieser Anbieter dar. Insbesondere durch das Eingehen auf spezielle Wünsche, können sie ihren Kunden einen zusätzlichen Wert in deren Wertkette generieren. Die interne Kommunikation scheint, aufgrund der geringeren Größe und des weniger formalen Austausches auch über Unternehmensbereiche hinweg, reibungsloser abzulaufen als bei vielen der größeren Anbieter. Nachholbedarf besteht hingegen vor allem im Hinblick auf die Internationalisierung, da diese heute bei der Zielgruppe der mittelständischen Kunden zunehmend an Bedeutung gewinnt.

#### **4.3.2 Strategische Gruppe: mittel/Infrastruktur-Ebene**

Die Anbieter, die der Gruppe mittel/Infrastruktur-Ebene zugeordnet wurden, agieren teilweise noch sehr produktorientiert. Der Großteil ihrer Umsätze stammt aus eher technischen, infrastrukturbezogenen Leistungen, die hohe Standardisierungsgrade aufweisen und sich immer mehr in Richtung Commodity-Business entwickeln. Da eine mehrdimensionale Differenzierung in dieser Outsourcingebene immer schwieriger wird, gewinnt der Preis als Differenzierungsmerkmal zunehmend an Bedeutung. Daher spüren diese Anbieter den Preisdruck am ausgeprägtesten. Die daraus resultierenden geringen Margen müssen durch eine entsprechend hohe Anzahl an abgesetzten Leistungen kompensiert werden. Aus diesem Grund sind die Leistungen überwiegend branchenunspezifisch und können somit relativ undifferenziert über alle Branchen hinweg angeboten werden. Somit ist es den Anbietern möglich, Skaleneffekte und Erfahrungskurvenvorteile, die auf dieser Outsourcingebene zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren zählen, zu realisieren. Im Hinblick auf die Zielgruppe liegt der Fokus auf dem gehobenen Mittelstand und den Großunternehmen. Über das Infrastruktur-Geschäft hinaus, haben sich die Unternehmen bereits ein zweites strategisches Standbein auf der Applikations-Ebene geschaffen. Im BPO-Bereich sind sie hingegen bisher nicht strategisch positioniert. In Bezug auf die Marktrealstrategien muss festgestellt werden, dass die Unternehmen international/global tätig sind. Insbesondere bei den Anbietern deutscher Herkunft fällt jedoch auf, dass sie eine starke Fokussierung auf den deutschen bzw. europäischen Markt besitzen.

#### **4.3.3 Strategische Gruppe: mittel/Applikations-Ebene**

Eine zweite Gruppe von Unternehmen mittlerer Größe setzt sich aus den Anbietern zusammen, die einen stärkeren Schwerpunkt auf der Applikations-Ebene aufweisen. Typischerweise stammen diese Anbieter aus der Beratungsbranche oder sie verfügen zumindest über einen gut aufgestellten Beratungsbereich und haben daher innerhalb des eigenen Unternehmens umfangreiches Branchenwissen verfügbar. Sie sind verstärkt in der Lage, ihren Kunden über das eigentliche IT-Outsourcing hinaus, weitere Leistungen, wie etwa Integrationsleistungen, Applikationsberatung oder auch Managementberatung

anzubieten. Im Vergleich zu den kleineren Anbietern auf der Applikations-Ebene versucht man hier, ein komplettes Leistungsportfolio anzubieten. Dieses ist jedoch aufgrund der Unternehmensgröße nicht in der Art komplett wie es bei den großen Anbietern der Fall ist.

Ein erheblicher Anteil der Leistungen kann dem Betreiben von SAP-Systemen zugeordnet werden. Die Tendenz geht jedoch vom reinen Hosting hin zum Application Management. Dieser Trend ist von der Kundenseite getrieben. Zunehmend wünschen Kunden, neben dem Betrieb der Applikation auch deren Pflege und Weiterentwicklung an einen externen Anbieter outzusourcen. Die skizzierte Entwicklung zwingt die Anbieter dazu, sich auch im Outsourcing-Bereich immer mehr Branchen-Know-how aufzubauen und im Hinblick auf die verschiedenen Branchen differenzierter vorzugehen. Zugleich stellt das Branchenwissen einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren dieser strategischen Gruppe dar. Es versetzt die Anbieter in die Lage, ihren Kunden einen Mehrwert liefern zu können. Auf diese Weise ermöglicht es ihnen, langfristige Partnerschaften aufzubauen, sich von Konkurrenten zu differenzieren und, im Vergleich zu den Anbietern der Infrastruktur-Ebene, höhere Margen zu erzielen.

In Bezug auf die Größe der Kunden, stellen vor allem der gehobene Mittelstand und Großunternehmen die Zielgruppe dar. Die Marktrealstrategien der Anbieter dieser Gruppe sind mit den gleichgroßen Unternehmen der Infrastruktur-Ebene vergleichbar.

#### **4.3.4 Strategische Gruppe: mittel/Geschäftsprozess-Ebene**

Die dritte Gruppe von Unternehmen mittlerer Größe agiert auf der Geschäftsprozess-Ebene. In der vorliegenden Untersuchung kann dieser strategischen Gruppe allerdings nur ein Anbieter zugeordnet werden. Dieses Unternehmen hat sich auf einen horizontalen, d.h. branchenunspezifischen, Geschäftsprozess spezialisiert. Demzufolge kann es Kunden aller Branchen relativ undifferenziert bedienen und auf diese Weise Skaleneffekte erzielen. Lediglich in Bezug auf die Unternehmensgröße ist ein differenziertes Vorgehen zu beobachten. Darüber hinaus wird die starke Spezialisierung durch eine globale Markterschließung mit starker internationaler Präsenz kompensiert. Während das ursprüngliche Angebot lediglich die infrastrukturellen und applikationsbezogenen Belange abdeckte, geht die Entwicklung zunehmend hin zu einer Übernahme des kompletten Geschäftsprozesses. Als entscheidender Erfolgsfaktor dieser Gruppe ist das spezielle Prozess-Know-how zu nennen. So konnte sich das befragte Unternehmen durch seine starke Spezialisierung ausgeprägtes Know-how und das entsprechende Image als Prozessspezialist aufbauen. Aufgrund dieser Eigenschaften differenziert sich der Anbieter klar von anderen, weniger spezialisierten, Konkurrenten.



#### **4.3.5 Strategische Gruppe: groß/Universalanbieter**

Schließlich existiert eine strategische Gruppe großer Universal-Anbieter. Als deren Hauptkennungsmerkmal sind die Mega-Deals zu nennen, die in einem solchen Umfang nur von Unternehmen dieser Gruppe realisiert werden. Damit sind die Universal-Anbieter als einzige in der Lage, ihren Kunden Outsourcing-Arten aller Ebenen anzubieten. Auf der Infrastruktur-Ebene stellen sie ihre Leistungen undifferenziert allen Branchen zur Verfügung. Somit wird die Zielgruppe lediglich aufgrund der Unternehmensgröße der Kunden definiert: Neben globalen Großunternehmen stellt zunehmend auch der gehobene Mittelstand die strategische Zielgruppe dar. Als bedeutender Erfolgsfaktor auf dieser Ebene, sind die Skaleneffekte zu nennen, die aufgrund der enormen Größe der Projekte erzielt werden können. Auch auf der Applikations-Ebene können die Anbieter als gut positioniert beschrieben werden. Das hierfür notwendige Branchenwissen liegt oftmals direkt in der Outsourcing-Organisation vor. Sollte dies nicht der Fall sein, so wird es aus anderen Unternehmensbereichen hinzugezogen. In diesem Zusammenhang muss außerdem erwähnt werden, dass die Anbieter über starke Systemintegrations- und Beratungsbereiche verfügen, um die gesamte Wertschöpfungskette, auch über den Outsourcing-Bereich hinaus, in vollem Umfang abzudecken. Auf der Ebene des Geschäftsprozess-Outsourcing zeichnen sich die Anbieter durch ihr vertikales, d.h. branchenspezifisches Vorgehen, aus. Typischerweise werden auf der Basis von Jointventure-Konstruktionen branchenspezifische Leistungen an Drittkunden angeboten. In diesen Fällen wird das entsprechende Branchen-Know-how überwiegend von dem jeweiligen Partnerunternehmen eingebracht, während die Anbieter die Technologie bereitstellen. Über das umfassende Angebotsportfolio hinaus, differenzieren sich die Unternehmen durch ihre extrem starke internationale Präsenz. Aufgrund dieser Eigenschaften stellen die Universal-Anbieter in Bezug auf Großprojekte oftmals die einzige Alternative für potentielle Kunden dar und sind somit in der Lage, entsprechend hochpreisig am Markt aufzutreten.

#### **4.3.6 Zusammenfassende Beurteilung**

Zusammenfassend kann man feststellen, dass alle befragten Unternehmen ihr Outsourcinggeschäft als profitabel beschreiben. Im Hinblick auf einzelne Erfolgswerte weisen die unterschiedlichen Gruppen allerdings Unterschiede auf. So werden die geringsten Margen auf der Infrastruktur-Ebene und die höchsten Margen auf der Geschäftsprozess-Ebene erzielt. Darüber hinaus scheint ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße des Anbieters und der Verlängerungsrate von regulär auslaufenden Verträgen zu bestehen. Während die Gruppe der kleinen Unternehmen Verlängerungsraten um die 100 Prozent aufweisen, liegt diese Rate bei den großen Unternehmen bei 70 bis 80 Prozent.

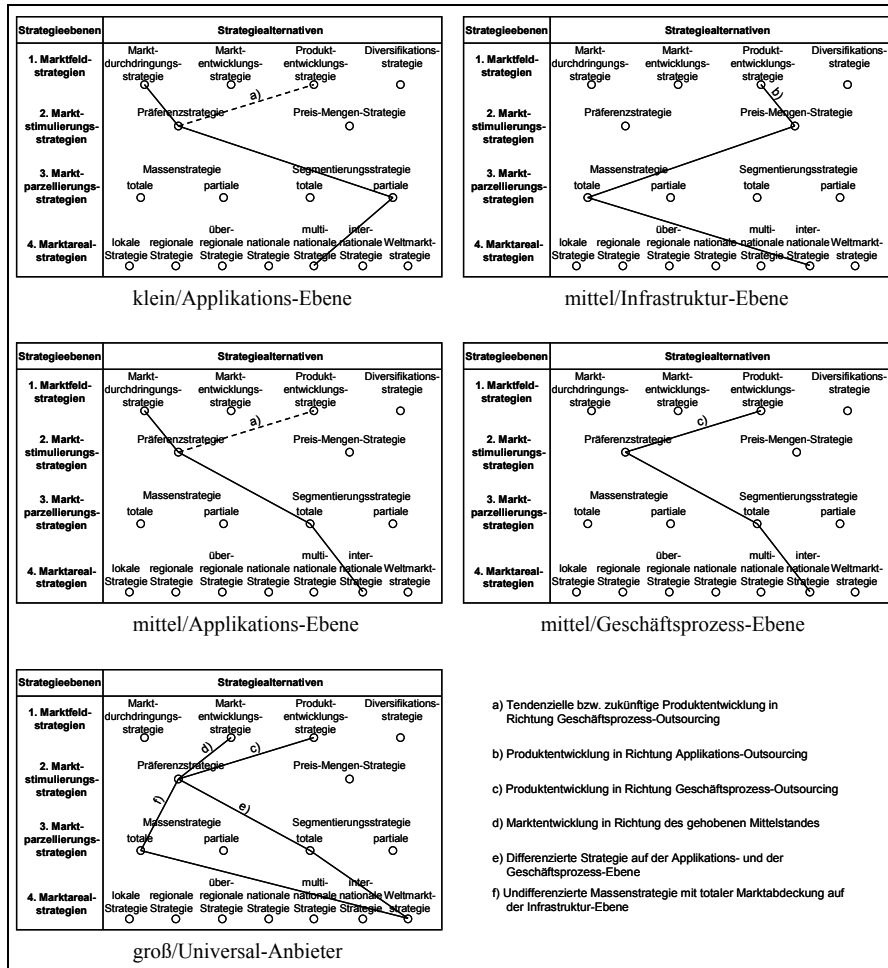


Abbildung 5: Strategieprofile der strategischen Gruppen

Vergleicht man die strategischen Positionen der einzelnen Gruppen, so fällt auf, dass die Unternehmen mittlerer Größe, zwischen den kleinen, sehr flexiblen und spezialisierten, Unternehmen und den großen Universal-Anbietern, eine gewisse Zwischen-den-Stühlen-Position einnehmen. Daher werden insbesondere diese Unternehmen in Zukunft an einer Vervollständigung ihres Leistungsportfolios arbeiten. In diesem Zusammenhang sind weitere Unternehmenszusammenschlüsse durchaus denkbar.

Neben den Erfolgsfaktoren, die für einzelne strategische Gruppen von besonderer Bedeutung sind und die daher weiter oben bereits genannt wurden, existieren *allgemeine Erfolgsfaktoren*, die über alle Gruppen hinweg Gültigkeit besitzen. So sind, insbesondere im Rahmen der Kundenakquise, bereits *bestehende*

*Verbindungen* zu potentiellen Kunden, etwa durch andere Unternehmensbereiche, und *Partnerunternehmen* zu nennen. Zu den weiteren Erfolgsfaktoren, die von allen Anbietern als wichtig oder sogar sehr wichtig erachtet werden, zählen die wahrgenommene *finanzielle Stabilität* des Anbieters und das Vorhandensein von *Referenzkunden*.

In Bezug auf die *Vertragslaufzeiten* konnte über alle Gruppen hinweg eine abnehmende Tendenz festgestellt werden. Während die typischen Laufzeiten früher noch bis zu zehn Jahren betragen, umfassen sie heute im Bereich des SAP-Outsourcing drei bis fünf Jahre. In den übrigen Outsourcingbereichen liegt die typische Vertragsdauer derzeit zwischen fünf und sieben Jahren.

Im Gegensatz zu den Aussagen der bestehenden Literatur, konnte die Bedeutung der *Herstellerneutralität* als wichtiger Erfolgsfaktor hingegen nicht bestätigt werden. Auch dem Thema *Knowledge Management* scheint im Outsourcingkontext ein weitaus geringerer Stellenwert zuzukommen als zunächst angenommen.

## 5 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Strategien und Erfolgsfaktoren von zehn führenden Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland auf der Basis von semistrukturierten Interviews untersucht.

Die Grundlage der Untersuchung bildete ein konzeptioneller Bezugsrahmen, der die grundsätzlichen Determinanten des Erfolges eines Outsourcinganbieters sowie den Zusammenhang zwischen Strategien und Erfolgsfaktoren erklärte. Auf der Basis der bestehenden Literatur wurden potentielle Erfolgsfaktoren identifiziert. Dabei fand eine Unterscheidung zwischen externen Erfolgsfaktoren der Makroumwelt bzw. der Aufgabenumwelt und internen Erfolgsfaktoren statt. Die Analyse der letztgenannten erfolgte entlang des Geschäftsprozesses eines Outsourcinganbieters. Darauf aufbauend wurden alternative Strategieoptionen auf vier unterschiedlichen Strategieebenen diskutiert. Diese dienen zur Beschreibung des strategischen Verhaltens der befragten Unternehmen. Zusammengefasst stellen sich die empirischen Befunde wie folgt dar:

Generell sprechen die *Rahmenbedingungen* für ein weiteres Wachstum des Outsourcingmarktes. Insbesondere die technologischen und die gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen stellen die Triebkräfte des Marktes dar. Die fehlende Planungssicherheit auf der Kundenseite im Hinblick auf die zukünftige politische und wirtschaftliche Entwicklung verhindert allerdings eine euphorische Stimmung.

Die Wettbewerbsintensität innerhalb der *Branche* ist extrem hoch. Der Grund hierfür liegt vor allem in der hohen Anzahl von Wettbewerbern sowie den

erhöhten Ansprüchen und der gestiegenen Verhandlungsmacht der Abnehmer. Darüber hinaus erzeugen Wettbewerber, die sich neu im Markt etablieren wollen bzw. die kurz vor dem Ausscheiden aus dem Markt stehen, zusätzlichen Druck auf die Margen. Die Tatsache, dass viele Bereiche einen immer Commodity-ähnlicheren Charakter erhalten, unterstützt den beschriebenen Preisverfall.

Die *einzelnen Anbieter* unterscheiden sich in Bezug auf ihr strategisches Verhalten erheblich. Auf der Basis der Unternehmensgröße und der Art des Angebots ist es möglich, fünf strategische Gruppen zu bilden: (1) kleine Applikations-Anbieter, (2) mittlere Infrastruktur-Anbieter, (3) mittlere Applikations-Anbieter, (4) mittlere Geschäftsprozess-Anbieter und (5) große Universal-Anbieter. Die Anbietergruppen zeichnen sich jeweils durch ein spezifisches strategisches Verhalten und gruppenspezifische Erfolgsfaktoren aus. Über die gruppenspezifischen Erfolgsfaktoren hinaus, existieren gruppenunspezifische Erfolgsfaktoren, die Einfluss auf den Erfolg jedes Anbieters haben. Gegenwärtig beschreiben alle identifizierten Gruppen ihr Outsourcinggeschäft als profitabel. Im Hinblick auf die Zukunft muss man davon ausgehen, dass es eine verstärkte Entwicklung in Richtung der kleinen spezialisierten Anbieter und hin zu großen Universal-Anbietern geben wird.

Folgende *Limitationen* der vorliegenden Arbeit sind zu berücksichtigen und stellen zugleich einen Ansatz für weitere Forschungsarbeiten dar:

Bei der Untersuchung handelt es sich um eine Momentaufnahme. Es ist davon auszugehen, dass sowohl die allgemeinen Rahmenbedingungen als auch die Branchenstruktur und damit die Strategien sowie die Erfolgsfaktoren einer Veränderung im Zeitablauf unterworfen sind.

Die Auswahl der befragten Unternehmen entstand aus dem Anspruch heraus, die führenden Unternehmen des deutschen Outsourcingmarktes zu untersuchen. Somit erfolgte zum einen eine Einschränkung auf den deutschen Markt. Zum anderen liegt der Studie keine statistisch-repräsentative Stichprobe zugrunde. Die Ergebnisse sind angesichts der gewählten qualitativen Forschungsmethode der Fallstudienuntersuchung nicht statistisch verallgemeinerbar. Des Weiteren erfolgte eine gewisse Selbstselektion durch die Anbieter.

Sämtliche Interviewpartner hatten eine Position auf strategischer Ebene inne. Die Sichtweise der taktisch und operativ tätigen Mitarbeiter der Anbieter wurde somit nicht berücksichtigt. Darüber hinaus wurde die Perspektive der Kundenseite gänzlich vernachlässigt.

Insgesamt betrachtet besitzt die vorliegende Arbeit einen explorativen Charakter und dient in erster Linie der Erfahrungsaufnahme. Sie liefert einige interessante Ergebnisse, die auf der Basis weiterer Forschungsarbeiten überprüft und vertieft werden sollten. Das Verhalten von Outsourcinganbietern stellt in jedem Fall ein lohnendes und interessantes Untersuchungsobjekt dar.

## Literatur

- [Anso66] Ansoff, H.I.: Management-Strategie. Verl. Moderne Industrie: München, 1966.
- [Apte90] Apte, U.: Global Outsourcing of Information Systems and Processing Services. *Information Society* 7(4), 1990: S. 287-303.
- [BaGe01] Barthelemy, J.; Geyer, D.: IT Outsourcing: Evidence from France and Germany. *European Management Journal* 19(2), 2001: S. 195-202.
- [Beck02] Becker, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl. Vahlen: München, 2002.
- [Cla<sup>+</sup>95] Clark, T.D.; Zmud, R.W.; McCray, G.E.: The Outsourcing of Information Services: Transforming the Nature of Business in the Information Industry. *Journal of Information Technology* 10(4), 1995: S. 221-237.
- [Comp02] Computerwoche: Outsourcing: Einziger „Boom“ in der IT?. *Computerwoche* 29(11), 2002: S. 48-49.
- [Dib<sup>+</sup>04] Dibbern, J.; Goles, T.; Hirschheim, R.A.; Jayatilaka, B.: Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. The DATA BASE for Advances in Information Systems, erscheint im Dezember 2004.
- [DiHe01] Dibbern, J.; Heinzl, A.: Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multitheoretischen Kausalmodells. *Wirtschaftsinformatik* 43(4), 2001: S. 339-350.
- [FaRi65] Farmer, R.N.; Richman, B.M.: Comparative Management and Economic Progress. Irwin: Homewood, ILL, 1965.
- [FiWi94] Fitzgerald, G.; Willcocks, L.: Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT. *Proceedings of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, 1994: S. 91-98.
- [Gro<sup>+</sup>96] Grover, V.; Cheon, M.J.; Teng, J.T.C.: The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems* 12(4), 1996: S. 89-116.
- [HaHa99] Hancox, M.; Hackney, R.: Information Technology Outsourcing: Conceptualizing Practice in the Public and Private Sector. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999.
- [HaMe96] Halvey, J.K.; Melby, B.M.: Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies and Contracts. John Wiley & Sons: New York et al., 1996.
- [Hend90] Henderson, J.C.: Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. *Sloan Management Review* 30(3), 1990: S. 7-18.
- [HiLa00] Hirschheim, R.A.; Lacity, M.C.: The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *Communications of the ACM* 43(2), 2000: S. 99-107.
- [HoSü92] Homburg, C.; Sütterlin, S.: Strategische Gruppen: Ein Survey. *ZfB* 62(6), 1992: S. 635-662.

- [Hunt72] Hunt, M.S.: Competition in the Major Home Appliance Industry. Dissertation, Harvard University, 1972.
- [Jude88] Judenberg, J.: Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1), 1988: S. 95-117.
- [Lac<sup>+</sup>96] Lacity, M.C.; Willcocks, L.P.; Feeny, D.F.: The Value of Selective IT Sourcing. *Sloan Management Review* 37(3), 1996: S. 13-25.
- [LaHi93] Lacity, M.C.; Hirschheim, R.A.: The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review* 35(1), 1993: S. 73-86.
- [Las<sup>+</sup>91] Lasher, D.R.; Ives, B.; Jarvenpaa, S.L.: USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Managing the Image Project. *MIS Quarterly* 15(4), 1991: S. 551-565.
- [LaWi98] Lacity, M.C.; Willcocks, L.P.: An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly* 22(3), 1998: S. 363-408.
- [LaWi02] Lacity, M.C.; Willcocks, L.P.: Twenty Customer and Supplier Lessons on Information Technology Sourcing. *Cutter Consortium* 3(3), 2002: S. 1-23.
- [LeKi99] Lee, J.-N.; Kim, Y.-G.: Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems* 15(4), 1999: S. 29-61.
- [MaMc98] Marcolin, B.L.; McLellan, K.L.: Effective IT Outsourcing Arrangements. *Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1998: S. 654-665.
- [McKi02] McKinsey Quarterly: The other side of outsourcing. *McKinsey Quarterly* 1, 2002: S. 53-63.
- [McNo95] McFarlan, F.W.; Nolan, R.L.: How to Manage an IT Outsourcing Alliance. *Sloan Management Review* 36(2), 1995: S. 9-23.
- [MeBr00] Meffert, H.; Bruhn, M.: *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 3. Auflage. Gabler: Wiesbaden, 2000.
- [MiFi97] Michell, V.; Fitzgerald, G.: The IT outsourcing market-place: vendors and their selection. *Journal of Information Technology* 12(3), 1997: S. 223-237.
- [Port99] Porter, M.E.: *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Auflage. Campus: Frankfurt/Main et al., 1999.
- [Sau<sup>+</sup>97] Saunders, C.; Gebelt, M.; Hu, Q.: Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review* 39(2), 1997: S. 63-79.
- [Szyp94] Szyperski, N.: Meinungen zum Thema Outsourcing. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)* 46(4), 1994: S. 358-375.
- [Weid00] Weidner, S.: *Analyse- und Gestaltungsrahmen für Outsourcing-Entscheidungen im Bereich der Informationsverarbeitung*. Lang: Frankfurt/Main et al., 2000.

- [WiKe98] Willcocks, L.P.; Kern, T.: IT Outsourcing as Strategic Partnering: The Case of the UK Inland Revenue. *European Journal of Information Systems* 7(1), 1998: S. 29-45.