

# Kundenzufriedenheit im IT-Outsourcing

Das Optimum realisieren

von  
Dr. Ferri Abolhassan

1. Auflage

Springer Verlag Berlin; Heidelberg 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)  
ISBN 978 3 658 04748 1

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

---

# Quo vadis Kunde? Kundenzufriedenheit im Outsourcing – innovative Entwicklungen bis 2020

# 2

Andreas Zilch

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Gemeinsames Verständnis der Kundenzufriedenheit .....	9
2.2	Die Entwicklung von Wirtschaft, ICT-Markt und -Services in Deutschland .....	11
2.3	Eine gar nicht so leichte Frage – wer ist eigentlich der Kunde? .....	13
2.3.1	Der klassische Fall – Endanwender-Zufriedenheit im Fokus, interne IT als Vermittler .....	15
2.3.2	Die moderne Realität – operative Einheiten als Kunden im Fokus, interne IT als Vermittler .....	15
2.3.3	Die zukünftige Rolle von ICT – Unternehmensleitung als primärer Kunde, IT als wesentliches Steuerungselement/Enabler .....	16
2.4	Ausbalancierte Kundenzufriedenheit – ist das möglich? .....	17
2.5	Verschiedene Kundenperspektiven managen – Zusammenfassung und Ausblick .....	19

---

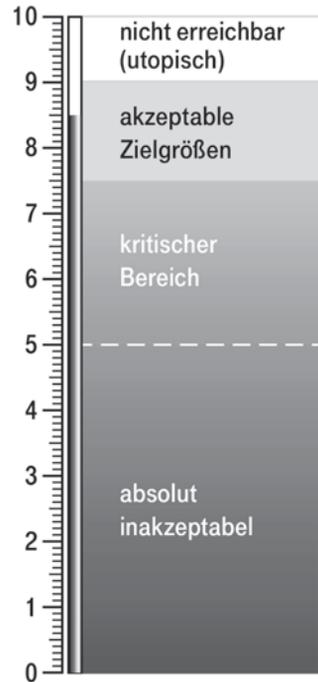
## 2.1 Gemeinsames Verständnis der Kundenzufriedenheit

„Die Zufriedenheit unserer Kunden ist einer unserer wichtigsten Erfolgsparameter“ – diese Aussage wird wohl fast jeder interne und externe ICT-Service-Provider für sich reklamieren. Trotzdem gibt es gerade in diesem Bereich signifikante Unterschiede in Anspruch und Realisierung – darum sollte man als Kunde bzw. Auftraggeber intensiv nachfragen, was der Anbieter/Auftragnehmer eigentlich unter „Kundenzufriedenheit“ versteht und inwieweit dies mit den eigenen Prioritäten und Wertvorstellungen übereinstimmt.

---

A. Zilch (✉)  
Experton Group AG, Carl-Zeiss Ring 4,  
85737 Ismaning, Deutschland  
E-Mail: andreas.zilch@experton-group.com

**Abb. 2.1** Realistische Kundenzufriedenheits-Ziele anhand einer 10er-Skala



Ganz zu Beginn sollte man sich darüber klar werden, welchen Stellenwert die Kundenzufriedenheit für beide Vertragsparteien hat. Die Sicht des Anbieters zu diesem Thema ist nicht losgelöst zu betrachten, sondern steht in engem Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Man muss also (hohe) Kundenzufriedenheit wollen und sich diese leisten können – dafür werden auch entsprechende finanzielle Spielräume benötigt. Eine extrem hohe Kundenzufriedenheit kostet also immer einen deutlichen „Aufpreis“ und dies muss von beiden Vertragsparteien akzeptiert werden. Oftmals ist aber eine „normale“ Kundenzufriedenheit genau das, was im Interesse beider Parteien liegt.

Unausweichlich ist zudem eine realistische Sicht der Möglichkeiten und damit der Ziele. Ein Anbieter, der z. B. „100 % Kundenzufriedenheit“ verspricht, sollte von den Interessenten sehr kritisch betrachtet werden. Der Aufwand zur Erreichung einer 100%igen Kundenzufriedenheit ist nämlich – sofern man realistische und objektive Messkriterien anlegt – als utopisch einzustufen. Daher sind die gemeinsam festzulegenden Ziele im guten oder sehr guten Bereich anzusiedeln und niemals im absoluten „Optimum“. Bei der oft verwendeten 10er-Skala sollte der Zielbereich z. B. zwischen 7,5 und 9,5 liegen, niemals jedoch bei einer glatten 10,0 (Abb. 2.1).

Die Sicht des Kunden ist oft durch wirtschaftliche Überlegungen geprägt – wer einen „kostenoptimierten“ bzw. sogar einen möglichst „billigen“ IT-Betrieb anstrebt, der kann und wird dem Thema Kundenzufriedenheit keinen besonderen Stellenwert einräumen. Hier müssen beide Vertragsparteien ehrlich miteinander umgehen und – wenn dies überhaupt als Messkriterium vereinbart wird – einen relativ niedrigen Zielwert für die

Kundenzufriedenheit festlegen. Dann gilt es auch, mögliche Konsequenzen aufgrund einer Unzufriedenheit gemeinsam zu tragen und zu ertragen.

Allerdings ist dies aus unserer Sicht kein erstrebenswertes Ziel einer Outsourcing-Geschäftsbeziehung: Den existierenden IT-Betrieb möglichst „billig“ an einen externen IT-Service-Provider zu übergeben, mag vor zehn Jahren ein Ziel gewesen sein – heute ist man da viel weiter.

Ziele und Messkriterien sind inzwischen vielmehr ein stabiler und (hoch)verfügbarer IT-Betrieb, der dynamisch und flexibel auf Anforderungen reagiert und kosteneffizient arbeitet. In diesem Umfeld ist die Kundenzufriedenheit ein wichtiges Ziel- und Messkriterium, das starke Interpretationsspielräume offenlässt.

Zum Abschluss dieser Vorüberlegungen sei darauf hingewiesen, dass ICT-Kundenzufriedenheit in der heutigen Zeit eine multidimensionale Kenngröße ist, die viele Einflussgrößen, aber auch sehr unterschiedliche (Kunden-)Zielgruppen umfasst.

---

## 2.2 Die Entwicklung von Wirtschaft, ICT-Markt und -Services in Deutschland

Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten zehn Jahre in Deutschland war überaus erfreulich, insbesondere für die global agierende und exportierende Fertigungsindustrie und damit verbundene Branchen. Zusätzlich haben die Binnenwirtschaft und die hier agierenden Branchen große Robustheit und sogar kontinuierliches Wachstum gezeigt. Ein Wesensmerkmal der Deutschen ist eine immer leicht pessimistische Einstellung, daher ist es wohl vielen nicht bewusst, dass man eine globale Wirtschaftskrise, die gerade auch viele europäische Kernländer hart getroffen hat, bisher wohl einfach „übersprungen“ hat. Die Gründe hierfür sind vielschichtig – sowohl politisch wie auch wirtschaftlich und gesellschaftlich – und werden in der historischen Analyse sicher aufgearbeitet und bewertet werden.

Aus heutiger Sicht des Jahres 2014 gilt es, den Blick nach vorne zu richten und insbesondere die globale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft solide weiterzuentwickeln. Die weltweite Vernetzung von Wertschöpfungsketten (Supply Chains), Importen und Exporten sorgt für einen immer höheren Wettbewerbs-, Kosten- und Innovationsdruck, dem sich die deutsche Wirtschaft weiterhin stellen muss. Nach den Erfolgen der letzten Jahre könnte man auf den Gedanken kommen, die Zukunft erst einmal langsamer anzugehen und sich „auszuruhen“. Dies wäre allerdings fatal, da gerade die Wettbewerber aus Südostasien, aber auch aus Europa und zunehmend wieder aus den USA mit großen Schritten vorangehen.

Umso wichtiger ist es für die deutsche Wirtschaft und die direkt im globalen Wettbewerb stehende Industrie – sowie damit verbundene Branchen –, die Möglichkeiten von ICT (Information and Communication Technology) effektiv und effizient zu nutzen.

Sehr gelegen kommt uns dabei, dass wir an der Schwelle zur „4. Industriellen Revolution“ stehen. Dies bedeutet in Kurzform, dass ICT nicht mehr nur die Produktion (und Vermarktung) von Industriegütern wesentlich unterstützt („3. Industrielle Revolution“), sondern eine noch wichtigere Rolle in der Wertschöpfung übernimmt. ICT wird sich durch

neue Möglichkeiten und Innovationen künftig zunehmend als ein wesentliches Merkmal von Industrieprodukten und dazugehörigen Services etablieren.

Die Wichtigkeit des Themas und die ICT-Relevanz für die deutsche (Export-)Wirtschaft wurden auch bereits durch die deutsche Bundesregierung unter dem Begriff Industrie 4.0 zusammengefasst. Industrie 4.0 ist ein Zukunftsprojekt im Rahmen der Hightech-Strategie der Bundesregierung, mit dem die Informatisierung der klassischen Industrien, wie z. B. der Produktionstechnik, vorangetrieben werden soll.

Zu diesem primär businessgetriebenen Thema bieten die aktuellen ICT-Trends Cloud Computing, Mobile Enterprise und Big Data eine perfekte Ergänzung und teilweise überhaupt erst die Grundlage. Hinzu kommen das „Internet der Dinge“, d. h. die IP-basierte Vernetzung von Sensoren und Embedded Systems, sowie hochperformante und hochverfügbare Netzwerke.

Aus der Beschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und insbesondere des Industrie-4.0-Trends wird schon deutlich, dass der Einfluss von ICT zukünftig noch weiter steigen wird. Dies war auch bereits während der letzten Jahre in deutschen Unternehmen insgesamt zu beobachten – die Chancen, ebenso wie die Abhängigkeit von ICT haben in den vergangenen zehn Jahren massiv zugenommen. Wo es vor einiger Zeit noch möglich war, komplette Geschäftsprozesse ggf. auch manuell abzubilden, sind diese mittlerweile so stark automatisiert und durch ICT durchdrungen, dass bei einem Ausfall der ICT der komplette Geschäftsprozess nicht mehr verfügbar ist.

Auch in anderen Branchen, die nicht zu den Bereichen Produktion und Fertigung gehören, wächst die Abhängigkeit von ICT stetig. Die Finanzwirtschaft war hier schon immer stark engagiert und steht aktuell vor massiven Veränderungen. Sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen sind insgesamt Konsolidierungen und teils deutliche Personalschnitte geplant, um auf gesetzliche und Wettbewerbsanforderungen reagieren zu können. Die bestehenden ICT-Systeme sind hierbei oft sogar hinderlich, da diese über Jahre zumeist monolithisch aufgebaut wurden und dementsprechend unflexibel sind. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterstruktur sowohl in der Applikationsentwicklung und -pflege als auch beim IT-Betrieb durch ein sehr hohes Durchschnittsalter gekennzeichnet ist. Hohe Anforderungen und entsprechend wenige bzw. schwindende interne Ressourcen sollten den Outsourcing-Trend in der Finanzwirtschaft eigentlich treiben – wenn nicht die Komplexität der Systeme und die sich daraus ergebenden Risiken wären.

Im Bereich des Handels herrscht ebenso eine relativ hohe Abhängigkeit von ICT-Systemen – hier allerdings gepaart mit einem teils rigorosen Spardiktat. Obwohl die aktuell robuste Binnenwirtschaft die Branche stützt, sind in letzter Zeit z. B. mit Quelle, Schlegel, Praktiker und Max Bahr einige bekannte Größen ausgeschieden. Dies allein auf schlechte ICT-Systeme zurückzuführen würde zu kurz greifen. Die (Erfolgs-)Abhängigkeit von IT z. B. im traditionellen Versandhandel, gerade gegenüber IT-getriebenen Wettbewerbern wie Amazon und Zalando, ist relativ transparent.

Einige kurze Bemerkungen sollen dem öffentlichen Bereich gelten. Neben der grundsätzlich proklamierten Hightech-Affinität (u. a. durch „Industrie 4.0“) ist hier gerade im europäischen Vergleich wenig IT-Aufbruchstimmung zu spüren. Abgesehen von wenigen

Ausnahmen (z. B. der Green-IT-Initiative der Bundesbehörden) scheint es primär darum zu gehen, die bestehenden Systeme am Leben zu erhalten und allenfalls moderat zu modernisieren. Dies ist zumindest teilweise verständlich, da die grundsätzlich kritische ICT-Personalsituation speziell im öffentlichen Bereich prekär ist. Hier ist die Einkommensschere im Vergleich zur Privatwirtschaft in den letzten Jahren weiter auseinandergegangen, was insbesondere die Gewinnung von qualifizierten und motivierten jungen Mitarbeitern zunehmend erschwert. Dies spricht eigentlich für eine hohe Outsourcing-Affinität – aber auch hierfür sind die Budgets und die potenzielle Attraktivität für Anbieter stark eingeschränkt. Besonders in diesem Bereich trifft also das vorher adressierte Thema zu – „Kundenzufriedenheit muss man sich leisten können/wollen“. Wenn man durch ein (gesetzlich vorgeschriebenes und stark standardisiertes) Ausschreibungsverfahren immer den „billigsten“ Service-Provider sucht und auswählt, wird die Kundenzufriedenheit einen stark untergeordneten Stellenwert einnehmen. Dieser Tatsache müssen sich beide Vertragspartner bewusst sein. Wenn man dies ändern möchte, muss man hierauf schon zum Start und bei der Formulierung der Ausschreibung einen besonderen Fokus legen.

Die wohl wichtigste Veränderung wird die Positionierung von ICT in deutschen Unternehmen und Organisationen betreffen: eine Entwicklung von der Rolle eines „internen Dienstleisters“ bzw. einer „notwendigen Kostenstelle“ zu einer aktiven, wettbewerbsdifferenzierenden Rolle. Vielfach ist diese Entwicklung schon in vollem Gange. Die Bedeutung von ICT nimmt also definitiv zu, wobei noch keineswegs entschieden ist, welche interne Organisation dabei die Führungsrolle übernimmt. Die interne IT-Abteilung unter Führung des CIO scheint hierfür prädestiniert, ist oftmals aber relativ schwach aufgestellt. Daher wird es auch eine signifikante Zahl von Unternehmen geben, bei denen die ICT-Prozesse und -Wertschöpfungen mehr und mehr in die Fachbereiche abwandern. Dieser Trend ist allerdings aus Sicht der Experton Group kontraproduktiv, da damit die Potenziale horizontaler Prozesse, Synergien und Integration stark behindert werden.

Der deutsche ICT-Markt ist also heute und in Zukunft durch starke Nachfrage nach innovativen ICT-Lösungen bei gleichzeitig nachhaltigem Mangel an (internen) Ressourcen gekennzeichnet. Dies wird nach den Prognosen der Experton Group zu einem starken Wachstum des ICT-Service-Markts in Deutschland von 3 bis 5 % bis zum Jahr 2020 führen.

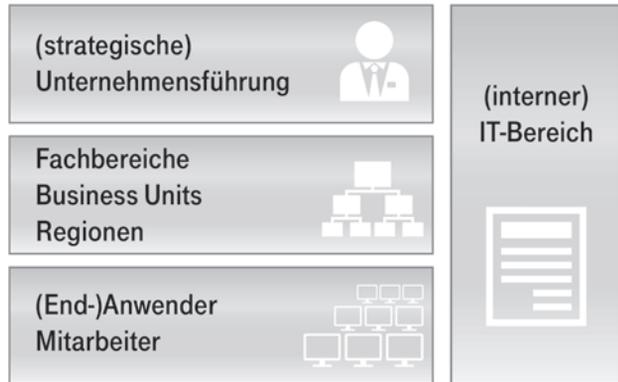
Ein solches Wachstum wird zudem durch eine massive Veränderung der Kundenstruktur und der Kundenanforderungen gekennzeichnet sein. Dies wird u. a. dazu führen, dass nur solche ICT-Service-Anbieter erfolgreich sind, die sich den neuen Kundenanforderungen aktiv anpassen.

---

### **2.3 Eine gar nicht so leichte Frage – wer ist eigentlich der Kunde?**

Diese Frage mag zunächst überraschen – ist aber durchaus wesentlich für eine Analyse der sich verändernden Kundenstrukturen und damit der Kriterien und Metriken für Kundenzufriedenheit.

**Abb. 2.2** Darstellung der unterschiedlichen Kundensegmente



Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Kunden und somit das Ziel der „Kundenzufriedenheit“ aus Sicht des ICT-Service-Providers zu definieren. Die wesentlichen sind:

- Der Endanwender im Unternehmen – dieser wird mit IT-Systemen und entsprechenden Applikationen versorgt, die ihn bei seinen beruflichen Tätigkeiten unterstützen.
- Der IT-Bereich des Unternehmens – dieser ist zumeist, auch bei partiellem Outsourcing, für die zu erbringenden IT-Services verantwortlich und nutzt die Leistungen des ICT-Service-Providers dafür.
- Die Fachbereiche des Unternehmens – diese sind für die wesentlichen Geschäftsprozesse verantwortlich und benötigen dafür die Unterstützung der ICT-Systeme und -Prozesse.
- Die Unternehmensführung – ICT-Einsatz unterstützt die Unternehmensführung bei der Steuerung des Unternehmens und der strategischen Umsetzung übergreifender Ziele (Abb. 2.2).

In der Praxis werden alle unterschiedlichen „Kundengruppen“ von ICT bzw. dem Service-Provider zu adressieren sein bei durchaus unterschiedlichen Interessenlagen und Anforderungen.

Ist es also möglich, alle Kundenanforderungen gleichermaßen zu erfüllen und damit optimale Kundenzufriedenheit in allen Bereichen zu erzielen? Wohl kaum – vielmehr geht es darum, kundenspezifisch Prioritäten zu setzen und diese gemeinsamen Ziele dann nachhaltig und dennoch mit Sicht auf Veränderungen zu verfolgen. Dies ist ein wesentliches Kriterium für eine langfristig erfolgreiche und für beide Seiten wertvolle Outsourcing-Beziehung. Dabei darf keineswegs unterschätzt werden, dass die unterschiedlichen Interessenlagen der Kundengruppen im Zeitablauf durchaus variieren können. Die Zielsetzungen bei der Kundenzufriedenheit müssen also situationsabhängig angepasst werden. So kann es opportun sein, während einer Wirtschaftskrise Budgets zu mindern und damit konsequenterweise das Ziel der Kundenzufriedenheit temporär abzusenken.

### **2.3.1 Der klassische Fall – Endanwender-Zufriedenheit im Fokus, interne IT als Vermittler**

In der klassischen Outsourcing-Kundenbeziehung wurde hoher Wert auf die Zufriedenheit des „Endanwenders“ und somit des einzelnen Mitarbeiters gelegt. Im Rahmen des Outsourcing-Vertrags werden – zumeist federführend von der internen IT-Abteilung und dem Service-Provider – die Leistungsbestandteile/Leistungsscheine und SLAs (Service Level Agreements) sowie Metriken für die Messung festgelegt. Die Zufriedenheit der Endanwender ist ein wesentliches zusätzliches Qualitätsmerkmal. Diese werden regelmäßig befragt und geben quantitatives Feedback anhand unterschiedlicher Skalen. Hieraus werden Durchschnitte gebildet und analysiert bzw. im Zeitablauf verglichen. Diese sehr einfache Form hat auch den Vorteil, dass durch die Verwendung einer standardisierten Methodik der Vergleich mit anderen Unternehmen und damit ein gewisser Benchmark möglich ist.

Die Nachteile liegen jedoch ebenso auf der Hand: Der einzelne Mitarbeiter hat eine ganz individuelle Interessenlage. Es gibt Mitarbeiter, die immer das neueste ICT-Equipment (Gadgets) und die neuesten Applikationen (z. B. Collaboration Tools) nutzen wollen, jedem Trend folgen und daran ihre Zufriedenheit mit ICT festmachen. Genauso gibt es Gruppen von Mitarbeitern, die jegliche Veränderung scheuen und am liebsten noch mit alten, zeichenbasierten Bernstein-Terminals arbeiten würden.

Die Hauptkritikpunkte sind also zum einen, dass die Durchschnittsbildung die individuellen Unterschiede vermischt, und zum anderen, dass die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters mit ICT kaum Hinweise auf die „Zufriedenheit“ des Unternehmens liefert, ja sogar zu komplett konträren Ergebnissen führen kann.

Daher werden im Rahmen von Erweiterungen dieses Modells ebenso die „Auftraggeber“ befragt. Dies führt zu leicht verbesserter Aussagekraft, aber auch in diesem Fall werden zumeist die Vertragspartner (z. B. CFO, Einkauf, IT) und nicht die tatsächlich Business-Verantwortlichen konkret analysiert. Ein weiterer kritischer Punkt ist die Bewertung und insbesondere Gewichtung der einzelnen Antwortgeber – diese sollte durchaus unterschiedlich ausfallen, was oft schwierig umzusetzen ist. Bei der Befragung zur Kundenzufriedenheit sollten z. B. „wichtige Mitarbeiter“ (Information Worker) einen größeren Einfluss auf das Ergebnis haben als „normale Mitarbeiter“ (Task Worker). Die Definition und Abgrenzung ist aber mittlerweile oft fließend und die Einordnung im Zeitablauf variabel. Es ist also gar nicht so einfach, eine ICT-Kundenzufriedenheitsbefragung bei Mitarbeitern durchzuführen und diese dann noch richtig zu analysieren, zu gewichten und zu bewerten.

### **2.3.2 Die moderne Realität – operative Einheiten als Kunden im Fokus, interne IT als Vermittler**

Bei der oft anzutreffenden Matrix-Organisation mittelständischer und großer Unternehmen sind die operativen Einheiten zumeist als Profitcenter aufgestellt und „verdienen das Geld“ für das Unternehmen. Was liegt also näher, als diese Einheiten auch im Rahmen

der Kundenzufriedenheit als besonders wichtig einzustufen? Die Matrix-Organisation ist zumeist nach Business Units/Sparten und Ländern/Regionen strukturiert. Je nach Organisation und Reifegrad des Unternehmens „führen“ die Business Units oder die Regionen; auch hier sind im Zeitablauf durchaus divergierende Entwicklungen zu beobachten.

Die operativen Einheiten müssen also vom internen und externen Service-Provider gerade für die Bewertung der ICT-Kundenzufriedenheit als sehr bedeutend erachtet und entsprechend gewichtet werden. Dabei stellt es eine Herausforderung dar, die „Wichtigkeit“ und „Aussagekraft“ einzelner Personen innerhalb dieser Organisationen richtig einzuschätzen. Es kann z. B. vorkommen, dass ein Verantwortlicher einer Business Unit in Südamerika (oder etwa in China oder Russland) einen hohen Wertbeitrag für das Unternehmen erzielt und damit hohe Anerkennung als Meinungsführer innerhalb des Unternehmens genießt. Wenn dieser Business Leader also extrem unzufrieden mit den ICT-Services ist, hat dies einen wesentlich höheren Gesamteinfluss als z. B. die Zufriedenheit eines HR-Verantwortlichen innerhalb des Headquarters.

Die Kundenperspektive der operativen Business Units hat sich mittlerweile bei den ICT-Service-Providern weitgehend durchgesetzt, obwohl es auch hieran durchaus Kritik gibt. Grundsätzlich werden die Einheiten, die das Geld für das Unternehmen verdienen, richtigerweise als besonders wichtig eingeschätzt. Weiterführende Analysen zur Wichtigkeit der einzelnen Matrix-Organisationen und einzelner Personen stehen allerdings oft erst am Anfang. Gründe dafür sind zum einen ein mangelndes Bewusstsein der Bedeutung, diese Strukturen zu verstehen, zum anderen die hohe Komplexität und mangelnde Transparenz dieser sich im Laufe der Zeit auch wandelnden Organisations- und Machtstrukturen. Service-Provider sowie interne ICT-Provider sollten aber erwägen, diesen zusätzlichen Aufwand zu betreiben – nicht nur zur besseren Ermittlung der „wirklichen“ Kundenzufriedenheit im Unternehmen, sondern auch als signifikantes Steuerungselement für den Vertriebsprozess.

### **2.3.3 Die zukünftige Rolle von ICT – Unternehmensleitung als primärer Kunde, IT als wesentliches Steuerungselement/Enabler**

Die im vorhergehenden Abschnitt adressierte Matrix-Organisation mit klar definierten Profitcentern hat viele Vorteile – sowie einige wesentliche Nachteile. Ein Nachteil besteht darin, dass ein vorwiegend als Finanzholding geführtes Unternehmen mit starken Business Units potenziell als Gesamtunternehmen unter „Suboptimierung“ leidet. Dies bedeutet, dass die hohe Eigenverantwortung, die man den Business Units (oder Regionen) überträgt, zu einem starken unternehmerischen Denken und Handeln, aber auch zu einer „vertikalen Suboptimierung“ führt. Die Business Units werden alles versuchen, um ihre eigene Performance zu optimieren – was schließlich mit den von der Unternehmensführung vorgegebenen Zielen korrespondiert. Die Gesamtperformance des Unternehmens, die Optimierung horizontaler Prozesse und insbesondere unternehmensübergreifende Strukturveränderungen sind dabei allenfalls nachgelagerte Ziele, die aus Sicht der Business Units sogar den eigenen wirtschaftlichen Erfolg gefährden können.

Diese heute übliche Matrix-Organisationsform hat sich in Wachstumsphasen und bei der Erschließung neuer Märkte absolut bewährt – stößt in Krisen und bei notwendigem weitgreifenden Strukturwandel jedoch an ihre Grenzen. Grund hierfür ist dann die mangelnde Governance über das Gesamtunternehmen, um teilweise schmerzhaft Veränderungen schnell umsetzen zu können.

Viele Unternehmensführungen haben also das Ziel, für zukünftig erforderliche Anpassungen der Strategie und der Strukturen des Unternehmens den eigenen Einfluss und die Governance zu erhöhen – und ICT wird hier eine große Rolle spielen.

Der erste ICT-relevante Schritt ist oftmals ein gemeinsames, unternehmensübergreifendes ERP-System und damit das Ziel standardisierter Prozesse, Abläufe und Reports, um einen besseren Gesamtüberblick zu gewinnen. „Wir führen global ein Standard-SAP-System ein“, lautet oft die Devise – und mit der Umsetzung wird die interne ICT bzw. ein Dienstleister beauftragt. An dieser Stelle kommt es dann schnell zum Konflikt zwischen der „aktuellen“ und der „zukünftigen“ Unternehmenskultur. Ist es wirklich ein realistisches Ziel, global weitgehend standardisierte Business-Prozesse und damit auch ein global einheitliches ERP-Template zu implementieren? Überwiegen die potenziellen Vorteile die sofort sichtbaren Nachteile? Wer hat die Governance im Unternehmen und welche Machtstrukturen setzen sich durch?

An dieser Stelle kann und wird sich die Kundenperspektive für interne ICT sowie für den ICT-Service-Provider massiv wandeln. Die bisherige Macht der operativen Einheiten wird abnehmen und damit auch deren Bedeutung als „Kunde“. Die Unternehmensführung hat das Ziel, Veränderungen in der Unternehmensstruktur durchzusetzen, und braucht dazu definitiv ICT-Technologien und Applikationen (und somit auch den Service-Provider), um notwendige Informationen zu sammeln und Steuerungselemente aufzubauen.

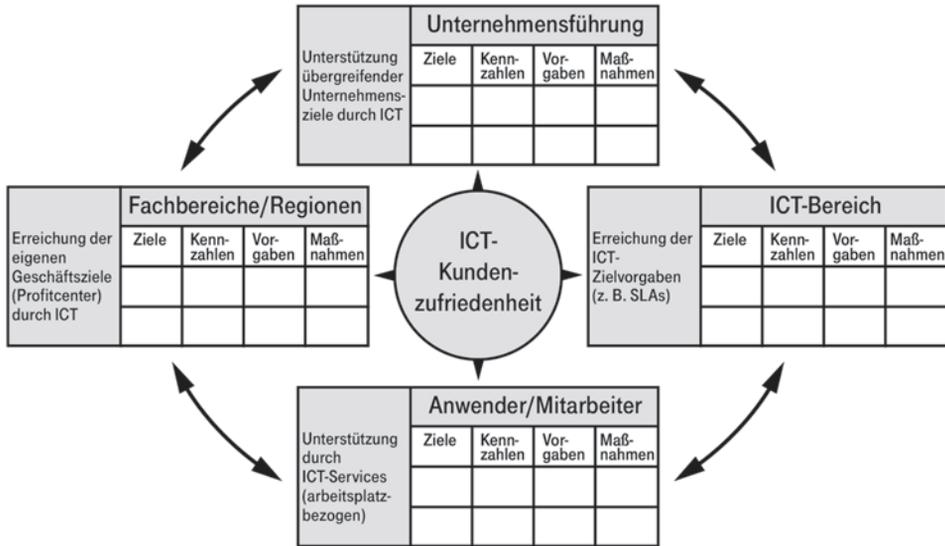
Der ICT-Service-Provider muss hier extrem sensibel reagieren – denn der „Sieger“ dieses internen Machtkampfes steht auf keinen Fall von vornherein fest. Oftmals kommt es zu einem „Kompromiss“ und einer Interessenabwägung. Und genauso oft ist der ICT-Bereich in einer verzwickten Lage – wer ist jetzt eigentlich der Kunde und dementsprechend mit Priorität zufriedenzustellen?

Langfristig wird sich nach Überzeugung der Experton Group die Gesamtunternehmenssicht in den meisten größeren Unternehmen durchsetzen und ICT ein wesentlicher Enabler für die Entwicklung und Umsetzung wertschöpfender horizontaler Prozesse sein. Daher wird die Unternehmensführung als Kunde und damit bedeutender Einflussfaktor für die Kundenzufriedenheit immer wichtiger werden. Die definitiv nicht konfliktfreie Übergangszeit wird hohe Anforderungen an das aktive Management der Kundenzufriedenheit stellen.

---

## 2.4 Ausbalancierte Kundenzufriedenheit – ist das möglich?

Wie die bisherigen Überlegungen zeigen, ist die Frage „Wer ist eigentlich der ICT-Service-Kunde?“ keineswegs einfach oder eindeutig zu beantworten. Um wirklich aussagekräftige Analysen zur Kundenzufriedenheit zu erhalten, muss sich der (interne oder externe) ICT-



**Abb. 2.3** Balanced Scorecard: ICT-Zufriedenheit

Service-Provider einige Gedanken zu den Kundenstrukturen, Verantwortungen, Zielen und KPIs machen. Auch muss er akzeptieren, dass diese Strukturen bei verschiedenen Kunden sehr unterschiedlich sind und sich im Zeitablauf unter Umständen stark verändern können.

Der methodische Ansatz, wie beim Balanced-Scorecard-Ansatz alle vier Gruppen zu analysieren, ist zu bewerten und daraus sind Erkenntnisse abzuleiten.

Dabei wird die Wichtigkeit der jeweiligen Gruppe bestimmt und der Zufriedenheitswert der jeweiligen Stakeholder erfasst. Dies ist in Abb. 2.3 dargestellt.

Aus den einzelnen Werten kann noch relativ einfach ein gewichteter „Balanced ICT Satisfaction Index“ errechnet werden, wichtiger sind aber die Beurteilung der einzelnen Segmente und die Ableitungen daraus.

Die Schwierigkeit wird darin bestehen, die Relevanz der einzelnen Stakeholder richtig einzuschätzen. Der Kunde selbst kann dazu nur einen geringen Beitrag leisten, da sich jede Gruppe wohl selbst als die wichtigste einschätzt. Also müssen „eigene“ erfahrene Mitarbeiter, die die Business-Strategie, -Perspektive und -Entwicklung kennen und beurteilen können, diese wichtige Aufgabe übernehmen. Hilfreich ist dabei, dass die vorher beschriebenen Trends (vor allem „Zentralisierung/Dezentralisierung“ mit Verschiebung der Macht zwischen Unternehmensführung und Business Units) meist wellenförmig verlaufen und damit in gewissen Grenzen prognostizierbar sind.

Ein wesentlicher Vorteil dieser durchaus aufwendigen Herangehensweise ist, dass der Service-Provider damit ein komplett neues Verständnis des Kunden und des Einflusses der einzelnen Stakeholder entwickeln kann. Zukünftig kann damit insbesondere die wichtigere Rolle von ICT für das ganze Unternehmen auch im Bereich Kundenzufriedenheit abgebildet werden.

## **2.5 Verschiedene Kundenperspektiven managen – Zusammenfassung und Ausblick**

Die wesentlichen Entwicklungen in der Wirtschaft und im ICT-Bereich zeichnen sich schon heute sehr deutlich ab. Die globale Wirtschaft wird – zumindest für die erfolgreichen Unternehmen – immer vernetzter und neue Technologien und Innovationen werden umfassend genutzt, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und zu verbessern. Hierzu kann und wird ICT einen wesentlichen Beitrag leisten.

Daher ist es für ICT-Service-Provider auch notwendig, die Position des Kunden und damit die Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Mit der Veränderung der Rolle von ICT in den Unternehmen verändern sich gleichermaßen das Gesamtbild des Kunden und die Wichtigkeit der einzelnen Stakeholder.

Waren in der Vergangenheit primär der „Endanwender“ und der interne IT-Bereich Ziel der Kundenzufriedenheitsbefragung, so hat mittlerweile eine starke Orientierung zu den operativen Einheiten/Business Units stattgefunden. In Zukunft ist – mit der Entwicklung von ICT zum unternehmensübergreifenden Business Enabler – eine stärkere Einbindung des Kundensegments „Unternehmensführung“ zu erwarten.

Dies soll aber keineswegs proklamieren, dass die anderen Gruppen „unwichtig“ seien. Rolle und Bedeutung sind immer von Organisationsform und Reifegrad des Unternehmens/Konzerns abhängig. Bedeutend im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse ist es, die Veränderung der Wichtigkeit und des Einflusses der einzelnen Stakeholder zu erkennen und darauf zu reagieren.



<http://www.springer.com/978-3-658-04748-1>

Kundenzufriedenheit im IT-Outsourcing

Das Optimum realisieren

Abolhassan, F. (Hrsg.)

2014, XII, 162 S. 32 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04748-1