

Knowledge Management und Knowledge Transfer im IT Outsourcing

Diplomarbeit im Fach Informatik

Vorgelegt von
Stefan Keller
Zürich, Schweiz



Angefertigt am
Institut für Informatik
Universität Zürich
Prof. Dr. G. Schwabe

Betreuer: Benjamin J. J. Voigt

Abgabe: 01. März 2006

Danksagung

Ganz herzlich möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei meiner Diplomarbeit unterstützt haben!

Bei Prof. Dr. G. Schwabe bedanke ich mich für die kompetente Betreuung und für die interessanten Inputs. Ein grosses Dankeschön auch an meinen Betreuer Benjamin J.J. Voigt für die langen Gespräche, die Motivation durch immer neue Herausforderungen und die gute Betreuung.

Meine Eltern standen mir wie immer während der ganzen Zeit zur Seite: ein riesen grosses Danke! Meinem Vater danke ich speziell auch für Seine grosse Geduld beim Durchlesen der Texte und für die interessanten Hinweise!

Ein grosses Dankeschön auch an Accenture, speziell an George Schmidt für seine Betreuung und die zahlreichen Interviews, und Nadja Wagner für die wertvollen Kontakte!

Ein grosses Dankeschön auch an die Leiter der Outsourcing Projekte, welche es mir überhaupt ermöglicht haben an diese interessanten Praxisfälle heranzukommen: Urs Monstein, Gunar Klemm, Thomas Hilgendorff, Walter Etter, Joseph Kaister, Andrea Frei und Alberto Mandelli.

Ich bedanke mich auch herzlich bei Athos Bianchi, Enrico Pesenti, Luisa Dittrich, Ramesh Nath, Frank Wilden, Martina Brandmeier, Oliver Keller, Martina Elsener, Michael Döringer, Manfred Köhl, Patrick Böhler, Ronny Vogt und allen anderen für die sehr interessanten Interviews, die wertvollen Dokumentationen, die vermittelten Kontakte oder zahlreichen Hinweise über ihre tägliche Arbeit!

Bei Charles Aegerter, Cécile Novara und Oliver Meili, ein herzliches Dankeschön für die zahlreichen Treffen, die Workshops, die Motivation und die wirklich tolle Zusammenarbeit beim Erarbeiten des gemeinsamen Referenzprozesses!

Bei den Korrekturlesern Hans Ulrich Wernli und Markus Stocker bedanke ich mich ebenfalls herzlichst!

Meiner Freundin Melania danke ich für Ihre Hilfe, aber vor allem auch für die Motivation während diesen Monaten!

Bei allen Mitdiplomandinnen und Mitdiplomanden bedanke ich mich für die tolle Atmosphäre im Diplomandenraum, für die Ideen und für die Auflockerung in den Arbeitspausen!

Abstract

English

In recent years banks have started to review and reorganize their value chain and cost structure. Besides outsourcing for cost optimization, also new outsourcing models in form of cooperative partnerships are emerging. Banks hope to be able to realize innovations and transformations in a shorter time, more professionally and at a lower cost. To enable these transformations, a true partnership between the client and the outsourcing provider is important, but also the successful Transfer of Knowledge in both directions plays a key role. This master thesis analyses the Knowledge Transfer and Knowledge Management in four Swiss banking outsourcing projects. An Outsourcing Knowledge Transfer Reference Process has been developed in collaboration with three other Master students, by unifying the best practices discovered during the analysis of the outsourcing projects.

Deutsch

In den letzten Jahren haben Banken vermehrt ihre Wertschöpfungs- und Kostenstrukturen überprüft und sich umfassend neu organisiert. Neben der kostenrelevanten Auslagerung der IT-Infrastruktur und der Support-Prozesse werden kooperative Outsourcing-Modelle immer beliebter. Die Banken erwarten, Innovationen und tief greifende Transformationen schneller, besser und kostengünstiger umsetzen zu können. Damit dies möglich wird muss ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen dem Provider und dem Kunde bestehen und vor allem müssen verschiedene Arten von Wissen erfolgreich vom Kunden zum Provider, aber auch umgekehrt, transferiert werden. Die vorliegende Arbeit analysiert anhand von vier Outsourcing-Projekten namhafter Schweizer Banken den Wissenstransfer und das Wissensmanagement. Das Ziel war, in Zusammenarbeit mit drei weiteren Diplomanden einen Referenzprozess für den Wissenstransfer im Outsourcing aufzubauen, welcher die gefundenen Best-Practices des Wissenstranfers vereint.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
1.1	Allgemeiner Hintergrund	10
1.2	Ausgangslage und Problemstellung	10
1.3	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	11
1.4	Ziele der Arbeit	12
1.5	Aufbau der Arbeit.....	12
2	Grundlegende Konzepte des Outsourcing.....	13
2.1	Definition von Outsourcing.....	14
2.2	Entwicklung des Outsourcing	15
2.2.1	Taktisches Outsourcing	16
2.2.2	Strategisches Outsourcing	16
2.2.3	Transformationales Outsourcing.....	17
2.2.4	Allgemeine Prognosen im Outsourcing	17
2.3	Handlungsoptionen und Sourcing Strategien im Outsourcing.....	18
2.4	Arten des Outsourcing.....	21
2.4.1	Outsourcing bei 1:1 Beziehungen	23
2.4.1.1	IT Infrastruktur Outsourcing (ITO).....	23
2.4.1.2	Application Management (AM).....	23
2.4.1.3	Business Process Outsourcing (BPO)	23
2.4.2	Outsourcing bei 1:n Beziehungen	24
2.4.2.1	Managed Hosting (MH)	24
2.4.2.2	Application Service Providing (ASP)	24
2.4.2.3	Business Service Provision (BSP).....	24
2.4.2.4	Transformational Outsourcing	25
2.5	Offshoring	25
2.6	Stakeholder im Outsourcing.....	26
2.7	Phasen des Outsourcing	27
2.8	Herausforderungen und Risiken beim Outsourcing.....	31
2.9	Ziele des Outsourcing: mehr Effizienz und sinkende Kosten	33
2.9.1	Wichtigste Erfolgsfaktoren beim Outsourcing.....	35
2.10	Zahlen zum Erfolg von Outsourcing.....	35

3	Grundlegende Konzepte des Wissen.....	37
3.1	Wissen	37
3.1.1	Definition von Wissen.....	37
3.1.2	Arten von Wissen	39
3.2	Wissensmanagement	40
3.2.1	Definition von Wissensmanagement.....	40
3.2.2	Wissensmanagementkonzepte.....	41
3.2.2.1	Ansatz von Nonaka und Takeuchi	41
3.2.2.2	Bausteine des Wissensmanagements von Probst/Raub/Romhardt.....	43
3.2.2.3	Weitere Wissensmanagement Ansätze.....	48
3.2.3	Instrumente des Wissensmanagement.....	50
3.3	Wissenstransfer	51
3.4	Wissenstransfer Ansätze	52
3.4.1	Wissenstransfer nach Szulanski	53
3.4.2	Wissenstransfer nach von Krogh / Köhne.....	53
3.4.3	Wissenstransfer nach Werner.....	54
3.5	Einflussfaktoren im Wissenstransfer.....	55
4	Wissenstransfer im Outsourcing.....	58
4.1	Benutzte Literatur.....	58
4.2	Arten und Methoden des Wissenstransfers im Outsourcing	59
4.3	Wissenstransfer in den Outsourcing Phasen	61
4.4	Risiken des Wissenstransfers im Outsourcing	64
4.5	Wissenstransfer im Offshoring.....	65
4.6	Das eSourcing Capability Model für Service Providers	66
5	Software zur Unterstützung des Wissenstransfer im Outsourcing.....	69
5.1	Anforderungen an die Software	69
5.2	Verfügbare Produkte	70
5.3	Outsourcing bei Accenture.....	73
5.3.1	Accenture Rapid Transition Suite	73
5.3.2	Accenture Virtual Collaborative Design.....	81
6	Finanzdienstleister.....	82
6.1	Aktuelle Trends bei Finanzdienstleistungsunternehmen.....	82
6.1.1	Banken.....	83

7	Forschungsdesign (Gemeinsames Kapitel)	84
7.1	Wahl der Untersuchungsform	84
7.2	Forschungsfrage	84
7.3	Untersuchungsobjekt und Fallauswahl.....	85
7.4	Hypothesenbildung.....	86
7.5	Datenerhebung	86
7.6	Datenauswertung und Analyse.....	87
7.6.1	Analyseframework	88
7.6.2	EPK Modellierung.....	89
8	Fallstudien	91
8.1	Gefundene Hypothesen nach Experteninterviews.....	91
8.2	Fragen für Interviews	92
8.3	Analyse der Fälle.....	93
8.3.1	Analyse Outsourcing Projekt 1	95
8.3.2	Analyse Outsourcing Projekt 2	117
8.3.3	Analyse Outsourcing Projekt 3 und 4	134
9	Referenzprozess (Gemeinsames Kapitel)	167
9.1	Definition und Eigenschaften eines Referenzprozesses.....	167
9.2	Referenzprozess gemäss gefundenen Best-Practices	169
9.3	Vergleich mit existierenden Referenzprozessen	176
10	Schlussfolgerungen und Ausblick	177
11	Anhang	187
11.1	Fragenkatalog	187
11.2	Literaturverzeichnis.....	189
12	Zusammenfassung Outsourcing Projekt 1	199
13	Zusammenfassung Outsourcing Projekt 2	215
14	Zusammenfassung Outsourcing Projekt 3 und 4	226

Abbildungsverzeichniss

Abbildung 1: Innovative Business Partnerschaften.....	16
Abbildung 2: Handlungsfelder und Sourcing-Strategien.	19
Abbildung 3: Arten des Outsourcing [ACCENTURE_RB05].....	21
Abbildung 4: Vertragsstruktur mit Rahmenvertrag und spezifischen Verträgen [SCHMIDT05].....	29
Abbildung 5: Basierend auf den vereinbarten Vertragsdokumenten wird zunächst die Leistungsdefinition konkretisiert (WAS) und darauf aufbauend die Qualitätserfordernisse definiert (WIE) [SCHMIDT05]	29
Abbildung 6: Anzahl möglicher Zuordnungen von 10 Mitarbeitern [AGRAWAL03].....	32
Abbildung 7: Wichtige Mitarbeiterkategorien nach Business Modell [AGRAWAL03]	33
Abbildung 8: Europäische Outsourcing Deals nach Ländern [TPI05].....	36
Abbildung 9: Transformation des Wissens gemäss dem SECI-Modell [NONAKA95]	42
Abbildung 10: Die zwei Dimensionen des Wissens [NONAKA95].....	43
Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements [PROBST99].....	43
Abbildung 12: Kommunikationsmodell von SHANNON / WEAVER [UNDERWOOD03].....	51
Abbildung 13: Der Wissenstransfer Prozess nach Szulanski [SZULANSKI00]	53
Abbildung 14: Der Wissenstransferprozess nach Krogh / Köhne [KROGH98]	54
Abbildung 15: Aktuelle Literatur über Wissensmanagement, Wissenstransfer und Outsourcing [Eigene Darstellung in Anlehnung an FINNEGAN05].....	59
Abbildung 16: Übersicht von Methoden und Instrumenten zum Wissenstransfer [BOEHM00].....	61
Abbildung 17: Jede der 84 Methoden des eSCM wird mit 3 Dimensionen beschrieben [ESCMV2_06].....	67
Abbildung 18: eSCM Wissensmanagement Prozesse welche control-ES unterstützt [NIMBUS06].....	72
Abbildung 19: Accenture Transition Approach	75
Abbildung 20: Transition Life Cycle Methodology gemäss Accenture RTS.....	76
Abbildung 21: Wissenstransfer Prozess in der RTS [Eigene Darstellung]	77
Abbildung 22: Microsoft SharePoint Portal Server 2003 MySite [MSSPS06].....	79
Abbildung 23: Instant Messenger Software mit Real-Time Übersetzung [ACCENTURE_TL06]	80
Abbildung 24: Accenture Virtual Collaborative Design [ACCENTURE_TL06].....	81
Abbildung 25: Analyseframework des Wissenstrfers in Ooutsourcing-Projekten [AEGERTER06]	88
Abbildung 26: Elemente einer EPK, in Anlehnung an [GLINZ05].....	89
Abbildung 27: Analyse Framework Outsourcing Fälle [eigene Darstellung].....	94
Abbildung 28: Servicebeschreibung “Core Banking Application” [PROVIDER1]	96
Abbildung 29: Governancestruktur für die Zusammenarbeit zwischen BANK1 und PROVIDER1 [PROVIDER1].....	98
Abbildung 30: Signifikante Kostenreduktionen, verbesserte Prozessqualität und eine Neufokussierung sind erreicht worden [PROVIDER1].....	100
Abbildung 31: Die auf Basis der erarbeiteten Leistungsbeschreibung definierten Messgrössen für die SLA Erfüllung werden in einer Testphase überprüft und ggf. angepasst [PROVIDER1].....	101
Abbildung 32: BANK1 standen verschiedene Möglichkeiten für das Outsourcing zur Verfügung [PROVIDER1]	102

Abbildung 33: Roadmap der geplanten Kommunikationsaktivitäten bezüglich des Mitarbeiterübergangs von BANK1 zu PROVIDER1 [PROVIDER1]	104
Abbildung 34: Kommunikation: Mit Hilfe eines geeigneten Kommunikationskonzepts wird der Übergang der neuen Kollegen einfühlend begleitet [PROVIDER1].....	105
Abbildung 35: EPK Prozessmodell Projekt 1 [Eigene Grafik]	112
Abbildung 36: EPK Outsourcing Projekt 2 [Eigene Darstellung].....	128
Abbildung 37: Sechs Domänen der PROVIDER2 Methodologie [PROVIDER2_06]	130
Abbildung 38: Struktur der beiden Banken und B-Source [ETTER05].....	135
Abbildung 39: Projektplan BdG Migration [ETTER05].....	135
Abbildung 40: External Governance des Outsourcing der Banca del Gottardo [ETTER05]	140
Abbildung 41: Interne Organisation des Outsourcing der BdG [ETTER05]	140
Abbildung 42: Projektorganisation der Verantwortlichkeiten der BdG [ETTER05]	145
Abbildung 43: EPK Wissenstransfer Outsourcing Projekt 3 [Eigene Darstellung]	156
Abbildung 44: EPK Wissenstransfer Outsourcing Projekt 4 [Eigene Darstellung]	160
Abbildung 45: Gemeinsamer Referenzprozess des Wissenstrfers im Outsourcing [eigene Darstellung].....	169
Abbildung 46: Wissenskategorien und Gewinn/Verlust auf Kunden- und Provider- Seite [Eigene Grafik]	180
Abbildung 47: Outsourcing Klassifizierungen [STREBEL05].....	187
Abbildung 48: Einordnung des Outsourcing Projekt 1 [Eigene Darstellung]	199
Abbildung 49: Das neue strategische Business Modell fokussiert auf Kundenberatung und Asset Management [PROVIDER1]	202
Abbildung 50: Roadmap der geplanten HR Transition von BANK1 zu PROVIDER1 [PROVIDER1].....	203
Abbildung 51: Projektteam welches für die Abwicklung des Betriebsübergangs verantwortlich ist [PROVIDER1].....	205
Abbildung 52: Zeitplan Transitionsphase [PROVIDER1].....	205
Abbildung 53: Bank1 PROVIDER1 Vertragsstruktur [PROVIDER1].....	213
Abbildung 54: Einordnung des Outsourcing Projekt 2[Eigene Darstellung]	215
Abbildung 55: Einordnung des Projektes 3 und 4 [Eigene Darstellung]	226
Abbildung 56: Ausmass des Plattform, Services und Ressourcen Outsourcing [ETTER05].....	227
Abbildung 57: Workstreams und Projektplan der BdG [ETTER05]	249

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verbesserungen in den Geschäftsergebnissen gemäss Accenture.....	18
Tabelle 2: Arten von Outsourcing.....	22
Tabelle 3: Unterschiede zwischen den Produktionsfaktoren Information und Wissen [KRCMAR95].....	38
Tabelle 4: Auswahl von Instrumenten des Wissensmanagements gemäss [ILOI98][FORST04].....	50
Tabelle 5: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BANK1.....	208
Tabelle 6: Wissenskategorien und Wissensseinheiten PROVIDER1.....	210
Tabelle 7: Wichtige KPI's und deren Zuordnung [PROVIDER1].....	212
Tabelle 8: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BANK2.....	222
Tabelle 9: Wissenskategorien und Wissensseinheiten PROVIDER2.....	223
Tabelle 10: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BSI.....	238
Tabelle 11: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BdG.....	240
Tabelle 12: Wissenskategorien und Wissensseinheiten B-Source.....	241

1 Einleitung

Diese Diplomarbeit behandelt das Wissensmanagement und den Wissenstransfer in IT-Outsourcing Projekten. Die Arbeit teilt sich in zwei Teile auf: in einen Literaturteil über Outsourcing, Wissen und Wissenstransfer sowie in einen empirischen Teil, in welchem der Wissenstransfer anhand von vier Outsourcing Projekten mit Banken untersucht wird und einen Referenzprozess für Wissenstransfer gebildet wird. Insgesamt wurden mit 17 Interviewpartnern 22 qualitative Interviews durchgeführt und zahlreiche Dokumentationen studiert.

1.1 Allgemeiner Hintergrund

Finanzdienstleistungsunternehmen befinden sich in permanentem Wandel und fundamentale Strukturreformen stehen an. Der Sektor muss kurzfristig praktikable und zukunftsweisende Lösungen umsetzen. Outsourcing spielt bei der Neugestaltung der Wertschöpfungsprozesse eine immer wichtigere Rolle. Der Fokus ist immer noch stark auf Kostenaspekte gerichtet, aber Outsourcing bedeutet weit mehr als nur die kurzfristige Optimierung operativer Bereiche. Wenn zwischen dem Outsourcing Provider und dem Kunden eine erfolgreiche Innovationspartnerschaft entsteht, können die verschiedenen Formen des Outsourcings helfen, sehr viele weit reichende Visionen zu realisieren. Dieses Potential wird aber nicht immer voll ausgeschöpft, weil es an der konsequenten Abstimmung der Outsourcing-Aktivitäten mit der langfristigen Unternehmensstrategie mangelt. Aber diverse Studien bestätigen es: Immer mehr Finanzdienstleistungsunternehmen betreiben Outsourcing und stehen diesem positiv gegenüber.

Ein Hauptgrund für das Scheitern von Outsourcing Projekten ist der mangelhafte Wissenstransfer zwischen dem Kunden und dem Provider. Das benötigte Wissen wird nur ungenügend transferiert [CARMEL05]. Noch problematischer ist der Wissenstransfer von einem Kunden zu einem Offshore-Outsourcing-Provider, denn hier kommen nebst den verschiedenen Zeitzonen zusätzlich kulturelle und sprachliche Unterschiede zum Tragen und vergrößern das Risiko von Missverständnissen [CARMEL05].

1.2 Ausgangslage und Problemstellung

In der heutigen Gesellschaft liegt der Anteil von Dienstleistungen bei der Wertschöpfung weit über 60% [WELSCH00]. Noch deutlich höher ist dieser Anteil bei Banken. Deren Wertschöpfung besteht sozusagen zu 100% aus Dienstleistungen. Wissen bekommt deshalb in

Banken einen sehr hohen Stellenwert. Wettbewerbsvorteile können Banken nur erzielen, wenn das Wissen effizient und effektiv benutzt wird und dadurch ein strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entsteht. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Unternehmen sicherstellen, dass sowohl vorhandenes Wissen in der Unternehmung bleibt als auch neues Wissen gewonnen wird [HOPFENBECK01]. Aktuell erbringen Banken aber immer noch ca. 80% der Wertschöpfungskette selber [BREUER04].

Hier bietet das Outsourcing von IT Dienstleistungen sowohl Chancen als auch Risiken: Auf der einen Seite kann der Outsourcing Provider mit seinen Experten den Dienstleistungsabteilungen der Bank professionelles Wissen anbieten und vermitteln, auf der anderen Seite geht bei der Bank sehr viel Wissen über die eigenen IT Systeme, die eigenen Prozesse, die Applikationen und die Architektur verloren und verbleiben nunmehr beim Outsourcing-Provider.

Deshalb ist es wichtig, dass Banken, welche beschliessen ihre IT Dienstleistungen zu einem Outsourcing Provider zu verschieben, sich auch der Risiken bewusst sind. Es müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden die es erlauben, das Wissen weiter zu erwerben und zu nutzen [NORTH98]. Wissenstransfer kann nur stattfinden, wenn das Unternehmen durch eine offene Unternehmenskultur geprägt ist und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management und in den Outsourcing Provider vorhanden ist

1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Der Fokus dieser Diplomarbeit richtet sich auf den Wissenstransfer in IT Outsourcing Projekten bei Banken. Wissenstransfer kann jedoch kaum ohne Wissensmanagement behandelt werden, deshalb werden auch hiervon einige Aspekte betrachtet. Es wird versucht herauszufinden, wie wichtiges und unwichtiges Wissen identifiziert und transferiert wird und wie sich Wissen in so genannten Wissenskategorien zusammenfassen lässt. Diese Wissenskategorien bestehen aus einzelnen Wissenseinheiten, welche konkretes Wissen über einen Teilaspekt der Bank enthalten. Der Fokus wird auf strategisch relevantes Wissen gerichtet und nicht auf Wissen, welches „industrialisiert“ und standardisiert ist und somit einfach im Markt eingekauft werden kann. Letzteres stellt keinen Wettbewerbsvorteil für die Bank dar.

In einem weiteren Teil wird die Unterstützung und Verbreitung von Software für den Wissenstransfer analysiert.

1.4 Ziele der Arbeit

Der Wissenstransfer im Outsourcing wird ebenfalls von vier weiteren Studenten am Institut für Informatik der Universität Zürich fast zeitgleich in drei weiteren Diplomarbeiten analysiert: Oliver Strebel (Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess), Charles Aegerter (Wissenstransfer beim Business Process Outsourcing), Oliver Meili (Wissenstransfer bei der Credit Suisse) und Cécile Novara (Wissenstransfer und Wissenskultur beim Outsourcing). Ziel der Diplomanden ist es, anhand von qualitativen Interviews und Dokumentationen Daten über konkrete Outsourcing Fälle zu sammeln, diese zu analysieren und dann, gemeinsam mit den Resultaten der anderen Diplomanden, einen so genannten Referenzprozess für Wissenstransfer im IT Outsourcing zu bilden, welcher die gefundenen Best-Practices vereint. Auf eine quantitative Erhebung wird hierbei in der gemeinsamen Analyse verzichtet.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit werden die grundlegenden Konzepte des Outsourcings, des Wissens, die Wissensarten, das Wissensmanagement und der Wissenstransfer genauer analysiert. Der empirische Teil beschreibt zuerst das genaue Vorgehen, die Datenerhebungsphase und weitere Elemente des Forschungsdesign und resultiert in der Vorstellung der konkreten Fälle. Der gemeinsame Referenzprozess wurde gebildet, indem die qualitativen Interviews transkribiert und analysiert wurden und dann in ein gemeinsames Analyse-Framework eingefügt wurden.

2 Grundlegende Konzepte des Outsourcing

Die ersten beiden Outsourcing Deals, welche das breitere Interesse an dieser neuen Idee geweckt hatten, waren diejenigen von Eastman Kodak und General Motors in den achtziger Jahren. Danach folgten viele Outsourcing-Projekte, welche nur das Ziel hatten, die IT Kosten zu reduzieren [LOH92] [SZYPERSKI93]. Das Wort Outsourcing wird oft als „Outside, Ressource und Using“ übersetzt. Dies soll so viel wie „die Verwendung von externen Ressourcen zur Bewältigung von Aufgaben“ heißen [KÖHLER95], [KOPPELMANN96].

Vor allem bei Banken galt für lange Zeit die Maxime: „Wenn man etwas richtig machen muss, sollte man es selber machen“. Das mag für einige Aktivitäten immer noch zutreffen, aber nicht, wenn man Kosten sparen will, schnell auf neue Technologien reagieren muss und international tätig und vernetzt ist [KAIB03]. Immer mehr Banken entscheiden, bestimmte Geschäftsfelder externen Outsourcing Providern anzuvertrauen und sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren [CUNNINGHAM95]. Dies beinhaltet das Betreiben von Netzwerkinfrastrukturen und Servern, das Entwickeln und Warten von Applikationen bis zum Auslagern von kompletten Geschäftsprozessen.

Die Logik ist eigentlich simpel: Wenn jemand einen Prozess oder eine Aktivität gleich gut wie, oder sogar besser als die Bank sicherstellen kann, warum sollte man diese Leistung dann noch selber erbringen? Dies bringt zusätzlich den Vorteil, dass talentierte Führungskräfte, die ebenfalls eine knappe Ressource für ein Unternehmen darstellen, sich auf die Planung und Steuerung der Kernkompetenzen konzentrieren und diese effizienter steuern können [DITTRICH04].

Grundsätzlich herrscht noch immer Zweifel am Nutzen von Outsourcing. Vor allem der Verlust von Kontrolle, Wissen und Qualität birgt gefährliche Risiken in sich. Auch Qualitätsmerkmale wie Termintreue, Qualitätskonstanz oder Innovationsfähigkeit sind wichtige Issues, welche beim Outsourcing nicht immer optimal sichergestellt werden [HELLINGER99].

In der Schweizer Bankenwelt erkennt man momentan klar die Tendenz, so genannte „Shared Services Centers“ aufzubauen. Die Angebote derartiger externer Dienste umfassen Rechenzentren, welche mehrere Banken zusammen benutzen, Applikationen welche mandantenfähig sind und gemeinsam benutzt werden bis zum gemeinsamen Outsourcing des kompletten Back Office der Banken. Dies ist am Beispiel von B-Source mit der BSI und der

Banca del Gottardo zu sehen. Gewisse dieser „Shared Service Centers“ haben den Durchbruch aber noch nicht wirklich geschafft.

Die Gründe für das Outsourcing sind vielseitig, hier die am meisten genannten:

- Vereinfachung und Standardisierung der Arbeitsprozesse
- Automatisierung der Abläufe durch den Einsatz von neuen Technologien [HELLINGER99]
- Ausnutzen von Skaleneffekten für Kostenersparnisse
- Optimierung der Fertigungstiefe [GERHARD93]

Outsourcing-Kandidaten sind Prozesse geringer Wertschöpfung und/oder niedriger Eigenkompetenz der Eigenfertigung. Sicher keine Outsourcing-Kandidaten sind Prozesse und Kompetenzen mit hohem Wertschöpfungspotential.

Prozesse mit geringer Wertschöpfung können dank Outsourcing ihren Erfolg auch nachhaltig sichern. Outsourcing Alternativen müssen nicht gezwungenermassen von aussen kommen. In grösseren Konzernen kann es auch zu Lösungen mit Insourcing oder Shared Services-Modellen sowie Co-Sourcing kommen. Immer sollte es jedoch das Ziel sein, die Fertigungstiefe der Bank zu optimieren. Welches dann schlussendlich die geeignete Outsourcing Strategie ist, hängt von den betroffenen Bankbereichen, der Gesamtsituation und der Strategie ab [KANG03].

2.1 Definition von Outsourcing

In der Literatur findet man sehr viele Definitionen von Outsourcing. Generell könnte man Outsourcing folgendermassen definieren:

- “The provision of services by a vendor firm to a client” [KLEPPER95]
- “The act of subcontracting a part, or all, of an organization’s Information Systems work to external vendor(s), to manage on its behalf” [ALTINKEMER94]
- “Managing a firm’s IT infrastructure through governance mechanisms with other firms” [LOH92]

Zusammengefasst ist Outsourcing also die Pflege einer intraorganisationalen Beziehung zwischen einem Kunden und einem Provider, wobei gewisse Prozesse und Aufgaben des Kunden ausserhalb der Firma beim Provider abgewickelt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Outsourcing verstanden als die Verlagerung von bislang intern organisierten Wertschöpfungsaktivitäten der Informationsverarbeitung von Banken auf externe Provider.

2.2 Entwicklung des Outsourcing

Grundsätzlich verfolgen Firmen, welche sich für ein Outsourcing entscheiden, zwei Ziele: Effizienzsteigerung und Wertschöpfungssteigerung [DITTRICH04]. Im Laufe der Jahre haben sich aus diesen beiden Zielen folgende Aktivitäten herauskristallisiert:

Effizienz: Kosten für IT optimieren durch [SCHMIDT05]

- Qualitätssteigerung der Prozesse und kontinuierliche Verbesserung
- Kennzahlen & Performance Management
- Anwendung von Standard Prozessen, Methoden und Tools
- Integrierte Organisationsmodelle
- Globales Sourcing

Wertschöpfung: Erschaffen von Werten aus IT Investitionen durch [SCHMIDT05]

- Innovation und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse
- Innovatives Programm- und Projektmanagement
- Optimierung des Applikations-Portfolios
- Service Management und Demand Management

Accenture [SCHMIDT05] beschreibt in Abb. 1 die drei Stadien, welche das Outsourcing in den letzten Jahrzehnten durchgemacht hat mit drei grossen Phasen: Taktisches Outsourcing, Strategisches Outsourcing und Transformational Outsourcing. In diesen drei Phasen hat man zuerst die Produktivität, die Fertigungstiefe und dann die Leistungstiefe versucht zu optimieren.

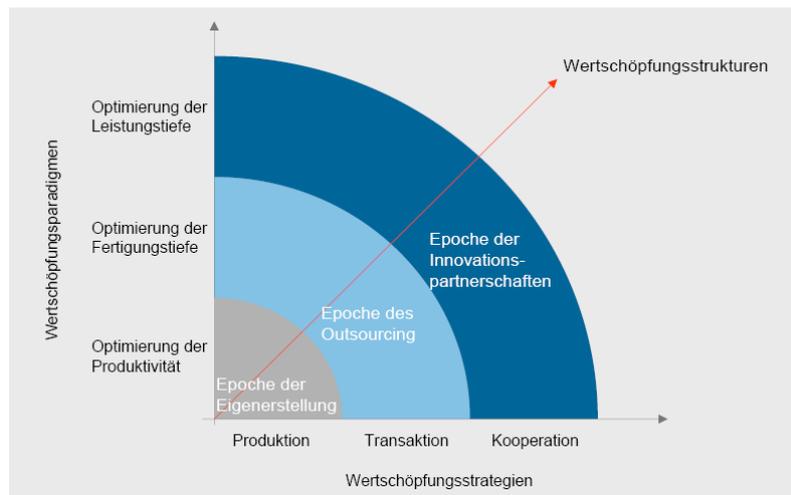


Abbildung 1: Innovative Business Partnerschaften gehen über Outsourcing-Strategien hinaus, indem sie durch Kooperation die Leistungstiefe weiter optimieren [FINK04]

2.2.1 Taktisches Outsourcing

Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre richtete sich der Fokus des Outsourcings vor allem auf die taktische Ebene mit dem Ziel einer umgehenden Nutzengenerierung für die auslagernden Banken und der Kostenreduktion von variablen und fixen Kosten im Betrieb und in den Kontrollen [KANG03]. Das so gesparte Geld konnte dann sowohl als Investitionskapital für neue Projekte als auch für den Einkauf zusätzlicher Ressourcen, welche intern sonst nicht verfügbar gewesen wären, eingesetzt werden. Ein weiterer Grund für Outsourcing war die steigende Komplexität der IT, welche Firmen oft vor Aufgaben stellte, die sie alleine nicht mehr lösen konnten und nur Outsourcing Provider die hierfür benötigten Spezialisten besaßen [CUNNINGHAM95]. Am wichtigsten beim taktischen Outsourcing waren die Verträge und die Service Level Agreements (SLA), an welchen die Aktivitäten und Resultate gemessen wurden.

2.2.2 Strategisches Outsourcing

Ab Mitte bis Ende der 90er Jahre wurde das Outsourcing mehr und mehr strategisch, wobei die Schaffung, Realisierung und der Erhalt langfristiger Werte im Vordergrund standen. Die Hauptaufgabe des Outsourcers war es, die Banken in den Kernprozessen zu unterstützen, damit diese sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihren Geschäftsfokus verbessern konnten. Große Outsourcing Provider konnten dank ihrer Vernetzung und dem grossen Wissensbestand auch Zugang zu weltweiten Kernkompetenzen sicherstellen. Um das Risiko des strategischen Outsourcings auf der Seite der Bank zu minimieren, wurden oft gemeinsame Firmen gegründet [DITTRICH04]. Grundsätzlich wurde das Beziehungsnetz

zwischen den Partnern immer wichtiger, und der Vertrag war lediglich zu Beginn der Zusammenarbeit wichtig, nach dem Aufsetzen des Outsourcingprozesses musste sich eine partnerschaftliche Beziehung und Zusammenarbeit entwickeln.

2.2.3 Transformationales Outsourcing

Ab dem Jahr 2000 heisst die Form des Outsourcings „transformational“. Ziele sind nicht nur Kosteneinsparungen, sondern die Schaffung, Realisierung, Erhaltung und Maximierung langfristiger Werte [MOORMANN00].

Accenture fasst das Ganze als Kernnutzenaktivierung zusammen, welches unter anderem folgende Punkte beinhaltet:

- Die Bank kann neue Lösungen schneller realisieren und vermarkten
- Die Beziehungen zu Lieferanten und Geschäftspartnern werden neu definiert, gestaltet und optimiert
- Das Risiko bei neuen Markteintritten der Bank wird dank dem Outsourcing Partner reduziert und der Eintritt erfolgt schneller
- Das Portfolio einer Bank kann flexibler gestaltet werden, da auf Änderungen schneller reagiert werden kann.

Neu beinhaltet das Outsourcing nicht nur den Bezug von standardisierten Dienstleistungen zu tieferen Kosten, sondern das Transformational Outsourcing ermöglicht es, neue Werte für die Bank zu generieren.

2.2.4 Allgemeine Prognosen im Outsourcing

Generell kann gesagt werden, dass immer mehr CIOs sich dafür entscheiden, Bereiche der Banken auszulagern um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Deshalb prognostizieren die Analysten für das Outsourcing ein grosses Marktwachstum über die nächsten fünf Jahre. Gemäss Accenture [SCHMIDT05] kann für die folgenden Bereiche mit einem jährlichen Wachstum zwischen 5% und 12% gerechnet werden:

- Infrastruktur Outsourcing: 5% bis 8%
- Business Process Outsourcing: 9% bis 11%
- Application Outsourcing: 10% bis 12%

Gemäss [ACCENTURE_DOC1] kann in etwa mit folgenden Verbesserungen der Geschäftsergebnissen gerechnet werden:

Produktivitätssteigerung für Application Development und Management	30% bis 50% Verbesserung
Reduktion der Kosten für Application Ownership	20% bis 50% Reduktion
Verbesserung der Prozessqualität	CMM Zertifizierung erreichen
Verbesserung der Service Qualität	> 90% erreichen der kritischen SLAs
Zuverlässigkeit der Lieferung	90% on Time, on Budget

Tabelle 1: Verbesserungen in den Geschäftsergebnissen gemäss Accenture

2.3 Handlungsoptionen und Sourcing Strategien im Outsourcing

„Focus on what gives your company its competitive edge. Outsource the rest [QUINN90]“. Bei der Betrachtung anderer Branchen, als klassisches Beispiel wird sehr oft die Automobilindustrie genannt, ist die Wertschöpfungstiefe bereits sehr tief. Dies ist bei Banken noch nicht der Fall. Die hohe Wertschöpfungstiefe der Banken führt zu geringer Effizienz [WILD03]. Als Lösung dafür schlagen die Beratungsfirmen die Anwendung von „kompetenz-basierter Restrukturierung zur Steigerung der Effizienz“ vor. Dabei dürfen allerdings nicht nur die monetären Gründe für das Outsourcing betrachtet werden, auch andere Einflussfaktoren beeinflussen die Wahl der Sourcing Strategie [HEINZL91].

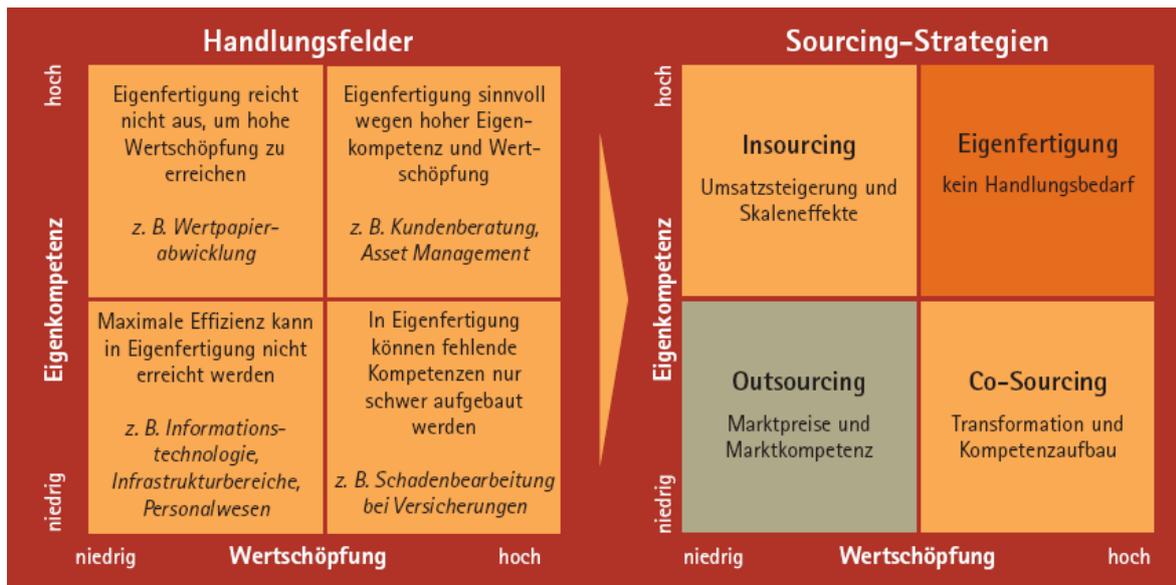


Abbildung 2: Handlungsfelder und Sourcing-Strategien.

Outsourcing und Co-Sourcing generieren einen Mehrwert, wenn die Wertschöpfung und/oder Eigenkompetenz gering sind. Insourcing ist bei Aktivitäten mit hoher Eigenkompetenz und geringer Wertschöpfung sinnvoll [ACCENTURE_RB05]

Die Sourcing Strategien in Abhängigkeit der Handlungsfeldern können mit dem Konzept des Fokussierens auf die eigenen Kernkompetenzen zusammengefasst werden.

Wenn man dieses Konzept genauer betrachtet, sieht man vier mögliche Handlungsfelder, wie in Abb. 2 dargestellt:

- Wenn die Wertschöpfung und die Eigenkompetenz in einem Gebiet niedrig sind, dann können diese bedenkenlos zum Gegenstand eines Outsourcing werden, denn man verliert kein wichtiges Wissen und profitiert vom Fachwissen externer Spezialisten. Diese gestalten die Prozesse viel effizienter und effektiver als die Bank selber. Diese Dienstleistung kann zu Marktpreisen mit höherer Marktkompetenz und weniger Fehleranfälligkeit eingekauft werden [DITTRICH04]. Klassische Beispiele hierfür sind die Informationstechnologie, Infrastrukturbereiche, Personalwesen, Logistik, Einkauf, usw.

- Wenn die Wertschöpfung niedrig und die Eigenkompetenz hoch sind, dann empfiehlt die Praxis ein Insourcing, denn das Eigenvolumen reicht nicht aus um eine hohe Wertschöpfung zu erreichen. Diese interne Konsolidierung wird oftmals auch *Internal Shared Services Centers* genannt. Das Ziel ist es, dank der internen Konsolidierung von Aktivitäten zentrale Abteilungen einzurichten um konzernweit Dienstleistungen zu erbringen, die sich beispielsweise mit Aspekten der IT oder dem Personalwesen befassen [MUMMERT04]. Dank dem Insourcing kann der Umsatz gesteigert und Skaleneffekte können realisiert werden [WILD03]. Bei Shared Services werden normalerweise keine separaten Tochtergesellschaften gegründet. Die Prozesse und deren Durchführungsverantwortung verbleiben vollständig in der Bank [WISSKIRCHEN98]. Typische Beispiele für sinnvolles Insourcing sind z.B. die Wertschriftenabwicklung oder der Zahlungsverkehr.
- Wenn Eigenkompetenz und Wertschöpfung hoch sind, dann empfiehlt sich wie bisher die Eigenfertigung durch die Bank. Es besteht kein Handlungsbedarf. Dies sind die Kernkompetenzen der Bank, mit denen sie sich von der Konkurrenz differenzieren kann und einen Marktvorteil hat. Bei Banken sind das z.B. die Kundenberatung und das Asset Management.
- Bei Prozessen, in denen die Wertschöpfung hoch und die Eigenkompetenz tief sind, wird ein Co-Sourcing die richtige Wahl sein. Der Prozess wird transformiert und die Kompetenzen werden dank starker Partner aufgebaut. Dies betrifft Prozesse, in denen die Bank das fehlende Wissen und die Erfahrung nur schwer selber erarbeiten kann. Ein typisches Beispiel ist das Internet Banking, bei welchem verschiedene Banken versucht hatten, eigene Lösungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Die Banken welche hier von Beginn weg Co-Sourcing betrieben haben, konnten jene sehr schnell überholen und zusätzlich Kosten sparen.

2.4 Arten des Outsourcing

Es gibt drei Kategorien von Outsourcing (Abb. 3):

- Technologie-Outsourcing, bei welchem vor allem die eigene Infrastruktur, Hardware, Netzwerke, usw. ausgelagert werden
- Anwendungs-Outsourcing, bei welchem man die Applikationen, Software, usw. auslagert
- Das Geschäftsprozess-Outsourcing, auch BPO genannt, bei welchem komplette Prozesse extern bezogen werden.

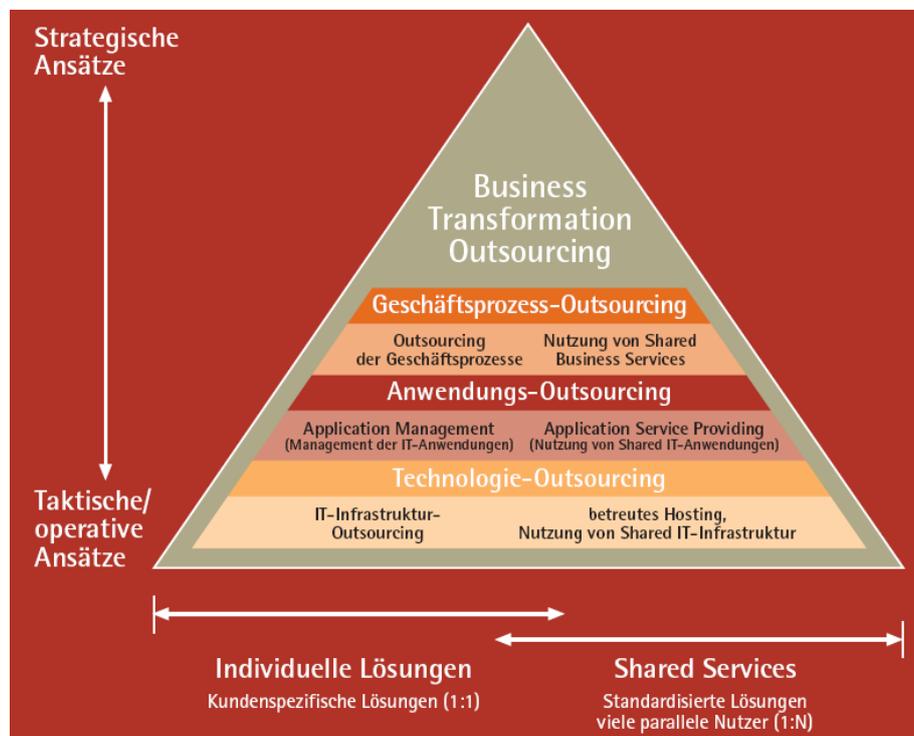


Abbildung 3: Arten des Outsourcing [ACCENTURE_RB05]

Ein Provider kann in diesen drei Outsourcingvarianten verschieden intensiv involviert sein: In einem Outsourcing übernimmt dieser sehr viel Verantwortung, hingegen bei einem Resourcing werden nur einige Spezialisten temporär zur Verfügung gestellt. Eine Zusammenfassung der verschiedenen Involvierungsgrade findet man in Tab. 2.

Art	Beschrieb	Verantwortungsgrad
Outsourcing	Die Verantwortung eines Prozesses, einer Applikation und/oder der Infrastruktur wird komplett an den Provider übergeben, mit dem Ziel, den Betrieb besser, schneller und billiger zu liefern	Hoch, der Provider ist für den gesamten Prozess verantwortlich, die auslagernde Firma hat nur noch das Top Management eines Prozesses
Co-Sourcing	Mitarbeiter des Providers werden ergänzend zu den internen Mitarbeitern eingesetzt um Key Business / IT- Transformationsprojekte erfolgreicher durchzuführen. Co-Sourcing nutzt die Synergien zwischen internen und externen Kompetenzträgern und bietet Hilfe zu Selbsthilfe	Mittel-Hoch, der Provider übernimmt einzelne Teile eines Prozesses, berät aber die Firma auf allen Ebenen
Consulting	Traditioneller Beratungs- und Projektservice durch Provider	Mittel-Tief, die Beratung ist vor allem auf höheren Management Ebenen zu finden
Resourcing	Unterstützung durch individuelle Spezialisten oder kleinere Teams seitens des Providers, um temporär Personalengpässe oder Wissenslücken zu füllen	Tief

Tabelle 2: Arten von Outsourcing

[eigene Tabelle, in Anlehnung an interne Tabelle von Accenture]

2.4.1 Outsourcing bei 1:1 Beziehungen

Bei einer 1:1 Outsourcing Beziehung zwischen dem Provider und dem Kunde wird die Dienstleistung spezifisch nur für einen Kunde erstellt und gewartet. Dies ermöglicht einen grösseren Fokus auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden, wobei wegen der fehlenden Economies of Scale für das gesamte Produkt weniger Kosteneinsparungen resultieren. Trotzdem kann der Outsourcing-Provider voraussichtlich kostengünstiger produzieren als der Kunde das machen könnte, da er seine Spezialisten für die einzelnen Gebiete bei mehreren Kunden einsetzen wird und weil er über mehr Erfahrung und grössere Kompetenz im IT-Management verfügt.

2.4.1.1 IT Infrastruktur Outsourcing (ITO)

Das IT Infrastruktur Outsourcing ist eine kundenspezifische Bereitstellung einer oder mehrerer Systemumgebungen. Der Provider kümmert sich sowohl um den normalen Betrieb als auch um die Wartung des Systems. Dieses kann sich physisch in den Lokalitäten des Kunden oder in einem Rechenzentrum des Providers befinden.

Infrastruktur Outsourcing ist gekennzeichnet durch grossen Margendruck und kürzere Vertragslaufzeiten – dies bei relativ geringen Switching-Kosten.

2.4.1.2 Application Management (AM)

Das Application Management umfasst die Verwaltung, die Erweiterung, die Qualitätssicherung, die Wartung und den Support von Software, welche individuell für nur einen Kunde erstellt wurde. Es kann allerdings auch weitere Standard-IT-Komponenten umfassen.

Application Development & Management (AD&AM) wächst stark, um den Kostendruck in den Unternehmen aufzufangen. Preisdruck führt dann zu globalem Sourcing [ACCENTURE_RB05].

2.4.1.3 Business Process Outsourcing (BPO)

Das Business Process Outsourcing ist eine langfristige, kundenspezifische Lieferung und Verwaltung wichtiger Prozesse.

Die häufigsten Prozesse, welche unter kundenspezifischem BPO fallen, sind z.B.:

- Rechnungswesen
- Gebäudemanagement und Logistik
- Customer Relationship Management
- Weitere komplette Geschäftsprozesse zur Leistungssteigerung, massgeschneidert für nur einen spezifischen Kunden

Gemäss [SCHMIDT05] steht Business Process Outsourcing (BPO) erst am Anfang der Entwicklung, da viele Unternehmen bei der Auslagerung von ganzen Prozessketten noch zögern. In diesem Bereich stehen Kostensenkungen nicht mehr alleine im Vordergrund.

2.4.2 Outsourcing bei 1:n Beziehungen

Wenn eine Bank seine Prozesse und Schnittstellen so standardisieren kann, dass diese mit anderen Banken kompatibel sind, ist es auch möglich Infrastruktur, Applikationen und Prozesse zwischen mehreren Banken zu teilen. Dies hat natürlich enorme Kostenvorteile, da die Entwicklungskosten von Änderungen zwischen den involvierten Parteien geteilt werden. Es führt aber auch zu einem Verlust von Einzigartigkeit, da mehrere Konkurrenten identische Tools benutzen.

2.4.2.1 Managed Hosting (MH)

Das Managed Hosting umfasst die Nutzung von Shared IT-Infrastrukturen wie z.B. Servern, Netzwerke, Firewalls oder gesicherte Zugänge zu öffentlichen Netzen welche in den Lokalitäten des Providers laufen und von mehreren Kunden benutzt werden.

2.4.2.2 Application Service Providing (ASP)

Application Service Providing umfasst die Nutzung von gemeinsamen IT-Anwendungen zusammen mit der benötigten IT-Infrastruktur. Um ASP handelt es sich beispielsweise, wenn für einen Kunden mittels sicherer Internet Verbindung definierte Applikationen zur Verfügung gestellt werden, welche von mehreren Banken gleichzeitig benutzt werden können.

2.4.2.3 Business Service Provision (BSP)

Bei Business Service Provision handelt es sich um standardisierte Prozesse wie z.B. Call Center, Backoffice oder das Personalwesen, welche vom Provider für die Banken als Shared Services zur Verfügung gestellt werden.

2.4.2.4 Transformational Outsourcing

Die innovativste Lösung der Outsourcing Provider ist das so genannte transformational Outsourcing. Dies beinhaltet ein Programm zur permanenten Optimierung ganzer strategischer Geschäftsbereiche eines Unternehmens. Durch ein vollständiges Outsourcing werden hier rasche und nachhaltige Ergebnisverbesserungen erhofft.

2.5 Offshoring

Offshoring ist ein sehr aktuelles Thema, wie man z.B. dieser Aussage von [DELOITTE04] entnehmen kann: „Offshoring is changing the structure of the financial services industry [...] and forcing financial institutions to rethink what they do business“.

In den letzten Jahren konnte man eine starke Zunahme des Offshorings respektive globalen Sourcings als Teil der Kostenreduktionsbestrebungen im Application Development und Management sowie im Back-Office BPO beobachten. Im Application Development und Application Management Bereich ist gemäss [SCHMIDT05] ein Verhältnis von 20:80 Onsite/Offshore möglich, sofern die Methoden, Tools und Prozesse schon für globales Sourcing mit Onshore, Nearshore und Offshore entwickelt wurden, und die Mitarbeiter geschult sind. Häufig sind Unternehmen aber erst noch dabei diese Fähigkeiten aufzubauen.

Die grössten Erwartungen richten sich im Offshoring der Banken auf die Transaktionsabwicklung, gefolgt von Massnahmen, welche die IT-Services betreffen [ATKEARNEY03].

Dass Offshoring erfolgreich sein kann, zeigt sicher die Erfahrung, dass die Kosten tiefer werden, aber auch, dass mehr als 80% der branchenübergreifend befragten Unternehmen welche Offshoring-Erfahrung gesammelt haben, diese Aktivitäten für erfolgreich halten [ROLANDBERGER04]. Mit 70% der Nennungen sind die tieferen Lohnkosten welche in diesen Ländern für IT Spezialisten zu bezahlen sind, der Hauptgrund Grund für die Kostenreduktion [ROLANDBERGER04].

Aber Offshoring hat nicht nur positive Aspekte, wie es [BEDNAZR04] zusammenfasst: „Labor isn't the only cost associated with moving overseas“. Kulturelle Unterschiede können beispielsweise den Ausbildungsaufwand erhöhen und eine geringere Pro-Kopf-Produktivität der Mitarbeiter könnte die absoluten Kosteneinsparungen senken. Auch die Transaktionskosten werden höher, da mehr Koordinationsaufwand betrieben werden muss.

Oftmals ist es schwer im Voraus exakt zu wissen, ob die Kosteneinsparungen oder die zusätzlichen Kosten höher sind. Die Zeitzonendifferenz und die Distanz sind ebenfalls problematisch, und es ist ein Kontrollverlust zu erwarten. Bei Problemen oder Streitigkeiten sind SLAs und Verträge im Ausland oft schwieriger durchzusetzen und die Standards und Gesetze über Datenschutz sind oft nicht so streng wie in europäischen Ländern. Dies kann speziell für Banken sehr problematisch werden [QUITTNER04]. Wie verschiedene Experten in den Interviews (Kap. 8) betont haben, dürfen überhaupt keine schweizer Kundendaten ausserhalb der Schweizer Grenzen gespeichert werden, deshalb müssen Rechenzentren auch in der Schweiz sein. Es gibt aber auch Alternativen zum Offshoring mit fremden Partnern: Oftmals gründen Firmen Offshore Tochtergesellschaften oder gehen Joint-Ventures ein. Accenture Schweiz löst das Problem, indem es die Kundenprojekte von Banken an seine internationalen Zentren in Manila und in anderen Offshore Staaten weitergibt und dafür die Verantwortung und damit Risiko anstelle der Bank übernimmt. Diesen Trend bestätigen auch rund 52% der befragten Unternehmen, welche in einer Studie von Roland Berger Strategy Consultants angefragt wurden [ROLANDBERGER04].

Ein neuer Trend zeigt sich zunehmend in Form eines so genannten Near-Shoring als Alternative zum Offshoring. Länder wie Ungarn, die Tschechische Republik, aber auch Russland haben diesbezüglich seit der EU-Ost Erweiterung einiges an Attraktivität gewonnen [ATKEARNEY03].

2.6 Stakeholder im Outsourcing

Generell kann man sagen: Wenn eine Bank beschliesst, die komplette oder auch nur Teile der IT und Prozesse an einen Outsourcing Provider auszulagern, dann betrifft dies alle Mitarbeiter der Bank auf direkte oder indirekte Art und Weise.

In denen vom Verfasser untersuchten Fällen war auf der Bankenseite immer ein CIO oder ein anderes Mitglied des oberen Managements für das Outsourcing verantwortlich. Das ist durchaus sinnvoll, da die Konsequenzen des Outsourcings sehr weit gehen können. Auf der Seite des Outsourcing Providers gibt es immer so genannte Key Account oder Client Managers, welche für einen Kunden verantwortlich sind. Es ist gemäss den Aussagen von allen befragten Mitarbeitern der Banken und Provider in diesen Rollen immer entscheidend, dass diese beiden Personen sehr gut miteinander kooperieren und ein partnerschaftliches Verhältnis haben. Falls bereits auf dieser Stufe Probleme entstehen, dann könnte auch der Rest des Outsourcing-Vorhaben scheitern.

Falls im Rahmen des Outsourcing Mitarbeiter von der Bank zum Provider wechseln, dann sind diese vermutlich sehr wichtige Stakeholders auf welche man achten muss, denn sie werden sich oft gegen die Versetzung wehren und schlimmstenfalls versuchen, das Outsourcing Vorhaben zu blockieren.

Vor allem in den ersten Phasen des Outsourcings werden sehr viele Verhandlungen geführt, Verträge abgeschlossen, SLA und Key Performance Indicators (KPI) definiert. Deshalb ist hier auch der rechtliche Aspekt sehr wichtig, was das Involvieren des Legal Departments und von Anwälten erforderlich macht.

2.7 Phasen des Outsourcing

In der Literatur gibt es verschiedenste Modelle für die Aufteilung des Outsourcing Prozesses, welche vier bis neun Phasen umfassen. Dem Verfasser und den übrigen Diplomanden war es von Beginn her wichtig, dass man sich auf dieselbe Anzahl und dieselben Phasen einigt, damit die Analysen der Fälle und der gemeinsame Referenz Prozess überhaupt möglich sind. Wichtig war ebenfalls ein Modell zu finden welches die Insourcing Phase als letzte hat.

Die Diplomandengruppe hat folgende Phasen festgelegt:

- **Evaluation**
Ist-Analyse, strategische Planungsphase, Request for Proposal, Due Diligence
- **Verhandlungen**
Rahmenvertrag, Service Level Agreements
- **Startup**
Present Mode of Operation (Service “as is”), Future Mode of Operation
(Transformationsphase)
- **Service**
Regulärer Betrieb und laufende Projekte
- **Rundown / Exit**
Beinhaltet auch Reinsourcing von Teilen

Evaluation

Am Anfang jedes Outsourcings muss die Ist-Situation der Bank genau analysiert und eine langfristige Strategie identifiziert werden.

Erst dann sollte ein auf diese Ist-Situation abgestimmtes Geschäftsmodell entwickelt werden.

Ziel ist es, die Bank zu fokussieren und die eigene Wertschöpfung zu maximieren, also das Unternehmen zu transformieren. Da bietet sich z.B. Capability Based Restructuring als Strategiemöglichkeit an. Damit versucht man herauszufinden, welche die spezifischen Kompetenzen einer Bank sind und wie weit sich diese wirklich von anderen Banken differenzieren.

Oftmals ist es sinnvoll, wenn sich ein Unternehmen, welches ein Outsourcing in Betracht zieht, von einer externen unabhängigen Beratungsfirma beraten lässt.

Die gefundenen Bedürfnisse und Strategien für die Zukunft werden dann als Request for Proposal (RFP) verschiedenen Outsourcing Providern unterbreitet. Ein RFP sollte auch konkrete Zahlen beinhalten, also Anzahl der Benutzer, der Systeme, usw.

Die Provider studieren den RFP und erstellen daraus ein Angebot. Hier gibt es mehrere Möglichkeiten, wie nun eine Bank einen Provider auswählen kann. Eine weit verbreitete Methode ist es, Workshops durchzuführen und so die Liste der möglichen Kandidaten zu verfeinern bis man sich für einen Provider (Single Sourcing) oder mehrere Provider (Multi Sourcing) entscheiden kann.

Danach sollte die so genannte Due Diligence Phase starten, in welcher der Provider die Daten, Systeme und das Umfeld des Kunden sehr genau analysiert und mögliche Lösungen aber auch Risiken des Outsourcings identifiziert.

Verhandlungen

Als Ziel der Verhandlungsphase gilt, die Leistung der Parteien genau zu definieren und somit alles in einem Rahmenvertrag und zusätzlich in mehreren spezifischen Detailverträgen festzuhalten. In Abb. 4 sieht man ein Beispiel der Vertragsstruktur des Outsourcing Projektes 1, welches im Rahmen dieser Diplomarbeit analysiert wurde.

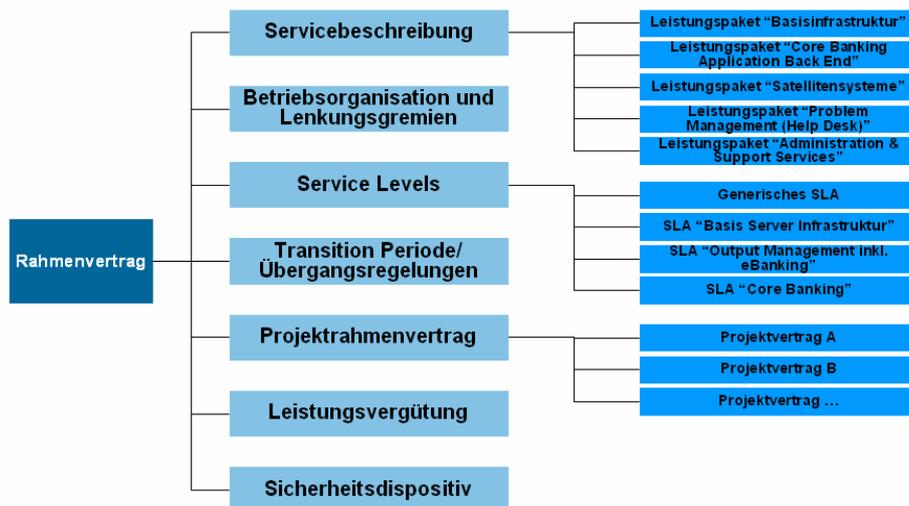


Abbildung 4: Vertragsstruktur mit Rahmenvertrag und spezifischen Verträgen [SCHMIDT05]

Nach der Evaluationsphase startet der SLA Findungsprozess, welcher in Abb. 5 zusammengefasst ist. Dieser ist bezüglich des Risikotransfers wichtig, da es für den Kunden die Absicherung sein wird dass er auch die benötigten Services bekommt [SOEBBING04].

Vorgehensweise bei den Service Level Agreements (SLAs)

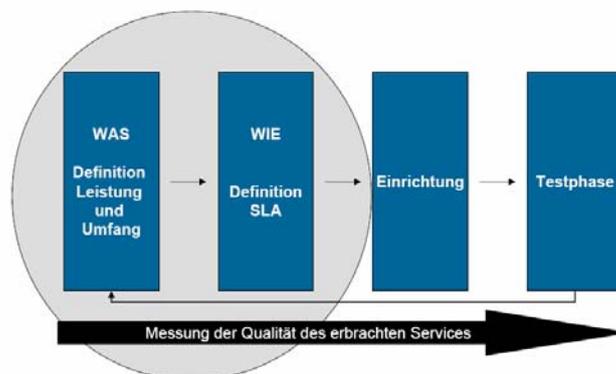


Abbildung 5: Basierend auf den vereinbarten Vertragsdokumenten wird zunächst die Leistungsdefinition konkretisiert (WAS) und darauf aufbauend die Qualitätserfordernisse definiert (WIE) [SCHMIDT05]

Standardisierte Prozesse haben im Vergleich zu stark personell beeinflussten Prozessen zwei Vorteile: tiefere Kosten, denn der Provider kann seine Economies of Scale besser ausnutzen und eine bessere Kontrolle der Einhaltung von SLAs [DITTRICH04]. Der Vertrag ist sehr wichtig, denn dieser sollte alle versteckten Risiken und „die gesamte Vielfalt der Eventualitäten“ enthalten [REBOUILLON03].

Startup

Nach dem Ratifizieren der Verträge beginnt die eigentliche Transitionsphase, in welcher die IT, die Prozesse und eventuell die Mitarbeiter vom Kunden zum Provider wechseln.

Diese wichtige Phase muss mit Vorsicht geplant werden. Oft unterscheidet man zwei Phasen des Startup: In einer ersten Phase werden alle Systeme und Prozesse übernommen, wie sie sind und so weiterbetrieben, bis diese auch beim Provider stabil laufen. Erst in einem zweiten Moment beginnt die Transformationsphase, in welcher die IT erneuert und neu organisiert wird sowie Migrationsprojekte durchgeführt werden. Dies immer mit dem Ziel, die ausgelagerten Aktivitäten beim Provider effektiver und effizienter zu betreiben.

Service

Nachdem der Provider die übernommenen Infrastrukturen, Applikationen und/oder Prozesse transformiert hat, beginnt der normale Betrieb im Outsourcing. In dieser Phase sollte sich das Ganze Outsourcing und die Prozesse stabilisieren und es dürften keine grossen Änderungen mehr nötig sein. In der Servicephase treffen sich Kunde und Provider regelmässig und vor allem die SLAs und die Kosteneinsparungen werden jetzt kontinuierlich kontrolliert. Zum jetzigen Zeitpunkt ist auch das Change Management wichtig, denn die Bedürfnisse des Kunden können sich laufend ändern. Neben dem normalen Betrieb ist es wichtig ein professionelles Projektmanagement zu betreiben, und somit die IT den neuen Bedürfnissen anpassen zu können.

Rundown / Exit

Als Rundown bezeichnet man die Auflösung einer bestehenden Outsourcing Beziehung, in der die ausgegliederten Services wieder zum Kunde zurückgeholt werden oder sich der Kunde für eine Auswechslung des Outsourcing Providers entscheidet.

In der Praxisanalyse, welche im Rahmen dieser Diplomarbeit gemacht wurde, konnte zweimal beobachtet werden, dass zwar nicht ein komplettes Rundown gemacht wurde, sich aber die Leistungsvereinbarung zwischen Kunde und Provider markant veränderte. Im Projekt 1 hat man ein Teil-Outsourcing zu einem Full-Outsourcing ausgebaut und im Projekt 2 hat man nach zwei Jahren gewisse Leistungen wieder in die Bank zurückgeholt.

2.8 Herausforderungen und Risiken beim Outsourcing

Neben Chancen und potentiellen Kostenersparnissen birgt das Outsourcing einige Gefahren und Risiken. Dessen muss man sich bewusst sein und sie entsprechend proaktiv steuern [WILD03].

Das Basel Committee on Banking Supervision umschreibt die operationelle Risiken folgendermassen: „Many banks have defined operational risk as any risk not categorised as market or credit risk and some have defined it as the risk of loss arising from various types of human or technical error [BASEL98].“ Darauf aufbauend können einige operationelle Risiken bei einem Outsourcing betrachtet werden.

Die Bank ist zwangsläufig in hohem Masse abhängig vom Provider und hat in der Regel einen sehr langfristigen Vertrag [GRZIMEK03]. Auch das Insolvenz- und Pleiterisiko des Dienstleisters besteht natürlich immer: „What happens [...] when the outsourcing partner you have relied on [...] suddenly goes out of business and you have no-one internally who can hold the fort for a short period? [GOUGE03]“.

Am Anfang einer jeden Outsourcing-Massnahme stehen die Anbahnungs- und Umstellungskosten. Die Höhe dieser Kosten ist stark vom auszulagernden Funktionstyp abhängig, diese können unter Umständen die gewünschten Ersparnisse gleich zu Beginn zunichte machen [BONGARD95]. Zusätzlich kann es sein, dass man das Personal nicht genügend schnell reduzieren kann und auch dadurch sind die Ersparnisse unter dem erhofften Level [HEIM94].

Das Hauptthema dieser Arbeit beleuchtet eine der grössten Herausforderungen beim Outsourcing: der Wissenstransfer vom Kunden zum Provider und umgekehrt. Dieser bedingt einen grossen Koordinationsaufwand [WILD03]. Sehr koordinationsintensive Phasen sind die folgenden vier: Vertragsanbahnung (z. B. Informationssuche über mögliche Transaktionspartner), Vertragsvereinbarung (z. B. Vertragsverhandlungen), Kontrollmassnahmen (z. B. Sicherstellung von Termin- und Qualitätseinhaltungen) sowie Anpassungen und Change Management (z. B. Anpassungen aufgrund von veränderter Bedingungen während der Laufzeit eines Leistungsaustausches) [WILD03] und [PICOT82].

Auch der Qualitätsverlust ist ein Risiko, welches die Bank eingeht sobald sie Prozesse einem Provider übergibt. Dieser fällt üblicherweise direkt auf die auslagernde Bank zurück, so dass sie neben Imageverlusten auch ökonomische Konsequenzen zu tragen hat [BRUCH98].

Eine weitere grosse Herausforderung bei der Übergabe und Reorganisation von Mitarbeitern in einer neuen Firma oder in neuen Prozessen ist die Entscheidung, wer in der neuen Konstellation welchen Arbeitsplatz übernehmen wird. Gemäss Abb. 6 gibt es 3'628'800 mögliche Kombinationen wie man 10 Mitarbeiter auf 10 neue Stellen (in Abb. 6 Regionen) kombinieren kann. Man weiss, dass auch nur kleine Variationen in der Konstellation der Zuordnungen grosse Unterschiede in der Zusammenarbeit und der Produktivität bedeuten können [AGRAWAL03]. In vielen Outsourcing Deals, aber auch generell im Firmenmanagement, versucht man erst gar nicht dieses Problem optimal zu lösen. Unterschiedliche Personen mit unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen werden der Einfachheit halber identisch behandelt. Wenige Firmen wissen wirklich, welche Mitarbeiter wichtig sind und wie sich ihr Humankapital am besten organisieren lässt. Sehr oft werden somit personelle Potentiale auch im Outsourcing zu wenig genutzt.

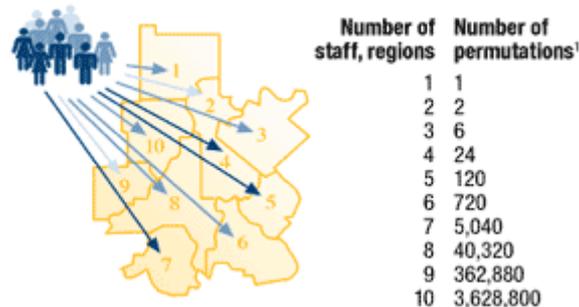


Abbildung 6: Anzahl möglicher Zuordnungen von 10 Mitarbeitern [AGRAWAL03]

Neue Software Tools für Human Capital Management sollten gemäss [AGRAWAL03] in Zukunft helfen, dieses Problem zu lösen, ähnlich wie die Supply Chain Management Tools die Inventarführung vereinfacht haben. Diese Software Tools werden in Zukunft beispielsweise Daten von Recruiting und Training mit den Kundenbeschwerden einer Bank verknüpfen können, um so bei Kundenreklamationen aufzeigen zu können, wie der Ausbildungslevel einzelner Mitarbeiter mit seinen Fehlern korreliert. Für Outsourcing Provider könnte dies bedeuten, dass dank neuen analytischen Tools, welche komplexe Algorithmen benutzen, die Projektdauer und somit Kosten gesenkt werden können. Wenn die Skills der Mitarbeiter in einer Datenbank erfasst sind, können Rollenbesetzungen und Projektplanung automatisch vorgenommen und Prioritäten für einzelne Projekte gesetzt

werden. Der Einsatz eines solchen Tools hat in einer Technologie-Beratungsfirma die Projektdauer um 10% bis 40% verkürzt und den gesamten Ressourcenbedarf um 25% bis 40% gesenkt [AGRAWAL03].

Gemäss McKinsey können die Mitarbeiter in sechs Kategorien unterteilt werden: Top Exekutives, Wissensarbeiter, mittleres Management, begabte Mitarbeiter, weniger begabte Mitarbeiter und Bürokraten. Das Business Modell einer Firma zeigt auf, welche dieser Gruppen die wichtigsten sind. Dies ist von Firma zu Firma verschieden. Sowohl die Bank, wie auch der Provider müssen sich bewusst sein, welche Mitarbeiterkategorien am wichtigsten sind. Gemäss McKinsey könnte das z.B. aussehen wie in Abb. 7.

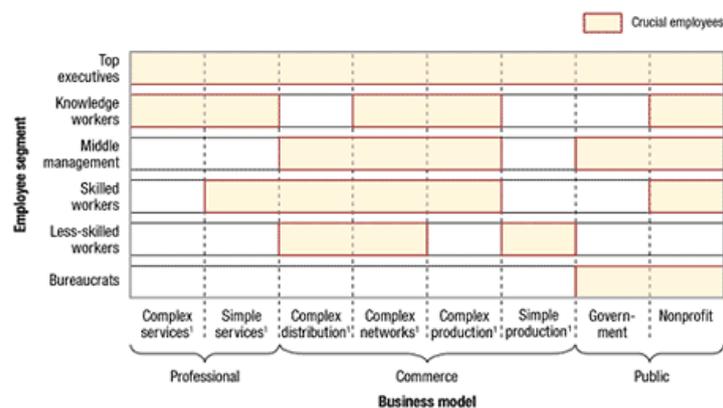


Abbildung 7: Wichtige Mitarbeiterkategorien nach Business Modell [AGRAWAL03]

Die Wertschöpfungskette muss nun detailliert untersucht werden, damit sichtbar wird, welche Schritte der Produktivitätserhöhung auch wirklich eine Erhöhung des Gewinnes bedeuten.

Die neuen IT Tools für Humankapital-Management und Skills-Management eröffnen im Outsourcing neue Möglichkeiten. Man denke z.B. an ein nach Indien ausgelagertes Call-Center: Die Software identifiziert beim Ankommen eines Anrufs den Kunden und leitet diesen, falls es sich um einen wichtigen Kunde handelt, automatisch an einen Call-Center-Mitarbeiter mit mehr Erfahrung weiter.

2.9 Ziele des Outsourcing: mehr Effizienz und sinkende Kosten

„There is little doubt that cost reduction is the driving force behind the current wave of interest in outsourcing“ [RADDING90]. Das wesentliche Ziel des Outsourcings war oft die Senkung der Stückkosten je Produkt oder Transaktion. Stückkosten (k) sind definiert als die Kosten einer bestimmten Ausbringungsmenge pro Einheit (x) [JOSSÉ03]. Aber nicht nur! Wenn das Outsourcing erfolgreich ist, kann es Banken helfen mit den neusten Technologien

Schritt zu halten und die eigenen Kernkompetenzen auszubauen ohne selber übermässig viel Personal einstellen zu müssen. Die Kompetenzen des Outsourcing Providers können dabei helfen dies umzusetzen, und auch dazu führen, dass die eigene Leistungsfähigkeit gesteigert wird [DITTRICH04]. Bei einem gut laufenden Outsourcing können die eigenen Managementkapazitäten auf strategische und wertorientierte Projekte fokussiert werden. Auch die Kosten werden besser prognostizier- und kalkulierbar, da alle Änderungen geplant werden, es einen Kostenplan gibt, der Outsourcing Provider für alle Preise geradestehen muss und diese einhalten wird. Des Weiteren hört man oft, dass es dadurch möglich ist nur für die effektiven Bedürfnisse zu bezahlen. Pay-Per-Use und keine Überkapazitäten im eigenen Haus ist das Ziel, denn die Kapazitätsauslastung kann theoretisch so optimiert werden, dass bei niedrigem Geschäftsaufkommen geringere bis keine Überkapazitäten entstehen. In der Praxis funktioniert das jedoch eher selten. [DITTRICH04]

Sourcing-Strategien unterstützen Unternehmen bei folgenden Zielen:
[ACCENTUREBANK03]

- Massgebliche Erhöhung ihrer Effizienz
- Einsatz neuester Technologie und bester Infrastruktur
- Aufbau von Kernkompetenzen
- Eindeutige Positionierung im Marktumfeld
- Ausrichtung auf nachhaltiges Wachstum

Accenture hat in einer Studie [ACCENTUREBANK03] die meistgenannten Gründe für Outsourcing bei Bankmanagern erhoben:

- Stärkere Fokussierung auf Kernkompetenzen und strategische Entscheidungen
- Kostensenkung für das ganze Unternehmen
- Teilung von Risiken und Investitionskosten und somit eine Verringerung der Gesamtkosten
- Freistellung zusätzlicher Mittel für strategische Investitionen

In der Literatur werden oft zusätzlich folgende Ziele genannt:

- Günstigere Kosten bei der Umsetzung von Projekten als bei „klassischer“ Vorgehensweise
- Reibungslosere Einführung der von neuen Produkten, Updates und neuen Releases
- Bessere Nachhaltigkeit

2.9.1 Wichtigste Erfolgsfaktoren beim Outsourcing

Sourcing-Strategien wie Outsourcing, Insourcing, Shared Services und Co-Sourcing können bei der Umsetzung von strategischen Entscheidungen sehr wichtig sein. Früher wurde Outsourcing vor allem beschlossen, um Kosten zu sparen. Das Auslagern von Unternehmensbereichen und –funktionen war eine Massnahme, um sich vom Nicht-Kerngeschäft zu trennen. Deshalb sind aber auch viele Outsourcing Deals gescheitert oder werden ohne den gewünschten Erfolg weiterhin betrieben. Tatsächlich kann man weder hoffen, dass man sich dank dem Outsourcing nicht mehr um die ausgelagerten Bereiche kümmern muss, noch darf erwartet werden, dass ein Prozess, welcher intern schlecht läuft, dank dem Outsourcing auf einmal viel reibungsloser klappen wird.

Erfolg kann nur erreicht werden, wenn das Sourcing auch zum strategischen Gesamtkonzept der Bank passt.

2.10 Zahlen zum Erfolg von Outsourcing

International gesehen, kämpfen vor allem die „Big-Six“ (Accenture, ACS, CSC, EDS, HP und IBM) sehr hart um Marktanteile im Outsourcing.

Insgesamt wurden, gemäss dem Outsourcing Beratungsunternehmen TPI 2005, weltweit 293 grosse Outsourcing-Aufträge (TPI berücksichtigt in seiner Analyse Outsourcing-Aufträge ab einem Volumen von 40 Millionen Euro) vergeben [TPI06]. Dies ist mehr als je zuvor, denn das bisherige Rekordjahr war 2004 mit 269 entsprechenden Aufträgen. Trotzdem sank der Gesamtwert von 62,8 Milliarden Euro im Jahr 2004 auf 59,9 Milliarden Euro im Jahr 2005. Das durchschnittliche Vertragsvolumen sank in Europa verglichen mit dem Jahr 2004 von 283 Millionen Euro auf 242 Millionen Euro. Dafür sind einerseits Veränderungen bei der Strukturierung der Aufträge verantwortlich, denn es werden öfter Teile der IT einzeln vergeben, aber andererseits dürfte auch der Preisdruck eine grosse Rolle spielen [TPI06].

Im Jahr 2006 stehen nach einer Schätzung weltweit ca. 150 grosse Outsourcing-Verträge, mit einem bisherigen Gesamtwert von rund 36 Milliarden Euro zur Erneuerung an. Im Jahr 2007

sollen es 175 Verträge mit einem gegenwärtigen Volumen von 40 Milliarden Euro sein, die neu verhandelt werden.

Die „Big-Six“ schliessen gemäss TPI gegenwärtig 65% der während des Jahres 2006 neu zu vergebenden Verträge ab. Im Jahr 2007 könnte dieser Anteil sogar 78% betragen. Eine sehr starke Konkurrenz kommt von Seiten indischer Dienstleister, deren Anteil an Grossdeals im Jahr 2005 verglichen mit dem Jahr 2004 von einem auf vier Prozent gestiegen ist.

Die „Big-Five“ Europas (T-Systems, Siemens, Atos Origin, British Telecom, Capgemini) konnten gemäss TPI ihren Anteil an der Zahl der gesamten Outsourcing-Aufträge ab 40 Millionen Euro von 18% auf 23% erhöhen. Trotzdem sank ihr Anteil am Gesamtvolumen von 35% auf 33%.

Dass die Schweiz sehr „outsourcingfreudig“ ist, kommt in Abb. 8 zum Ausdruck: Im Jahre 2004 fielen 20% der grossen Outsourcing Deals in Europa auf die Schweiz, im Jahre 2005 immerhin noch 16%. [TPI05].

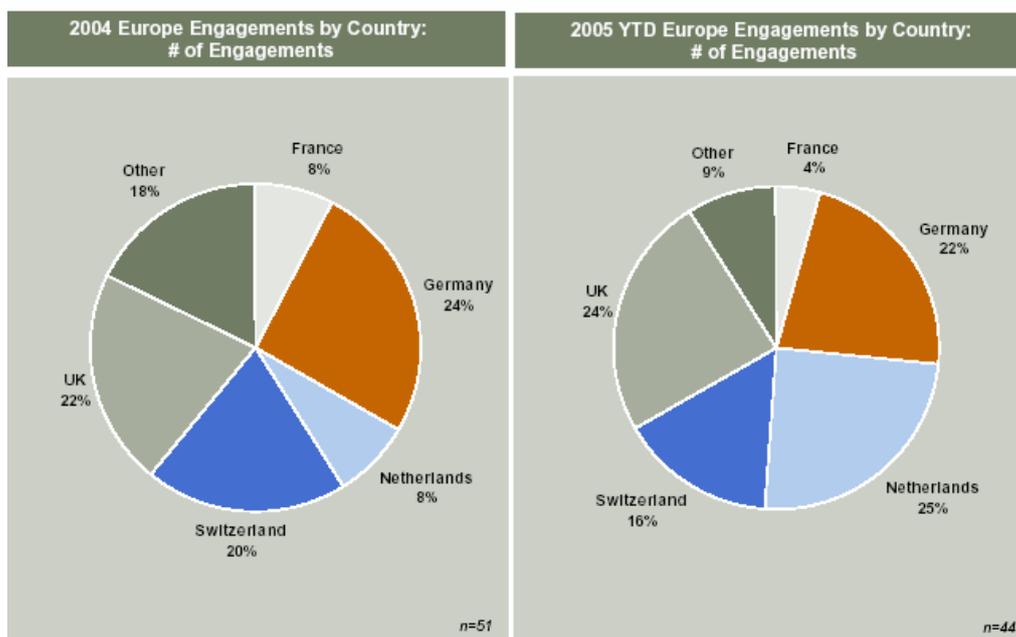


Abbildung 8: Europäische Outsourcing Deals nach Ländern [TPI05]

3 Grundlegende Konzepte des Wissen

Dieses Kapitel befasst sich mit Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer. Der Begriff des Wissens ist sehr umfangreich und deshalb wurde versucht, sich auf die wesentlichsten Aspekte zu beschränken, denn eine umfassende Analyse hätte den Rahmen dieser Diplomarbeit gesprengt. Wissen hat in den letzten Jahren enorm an Wichtigkeit zugenommen und Firmen wie z.B. Google, Microsoft, SAP, Sun, IBM welche sich aktiv mit Wissen beschäftigen, haben einen deutlich höheren Börsenwert als viele konventionelle Unternehmen.

3.1 Wissen

Everyone by nature desires to know

Aristoteles

Unsere Umwelt und unsere Gedanken werden von unseren Taten und unserem Wissen geleitet. Wenn wir etwas tun, dann wird die Umwelt an unsere Gedankenwelt angepasst und wenn wir etwas wissen, dann werden unsere Gedanken an die Umwelt angepasst [WILIAMSON02]. Dies könnte eine philosophische Beschreibung des Wissens sein. In dieser Arbeit geht es um das Wissen in Unternehmen, wobei es auch hier nicht einfach ist, eine einheitliche Definition von Wissen zu finden. Vor der empirischen Phase dieser Diplomarbeit wurde versucht, anhand von Experteninterviews herauszufinden, welches die Elemente des Wissens in Unternehmen sind, und auch dort gab es sehr unterschiedliche Auffassungen von Wissen.

3.1.1 Definition von Wissen

“Information is a flow of messages, while knowledge is created by that very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder [...] Knowledge is essentially related to human action.” [NONAKA95]

Sehr oft liest man, wie zum Beispiel in [SOUKUP00], dass Wissen in Unternehmen neben Arbeit, Boden und Kapital zum vierten Produktions- und Erfolgsfaktor geworden ist. Wissen hat aber spezielle Eigenschaften und deshalb ist es nicht einfach, diese Ressource auch konkret zu schaffen, zu organisieren und zu nutzen um damit erfolgreich zu produzieren und mit Wissen gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu erreichen. Der Fokus dieser Arbeit wird auf strategisches Wissen gesetzt, deshalb ist es auch wichtig, die Eigenschaften von

Wissen zu kennen, um erfolgreiche Geschäftsstrategien zu formulieren. Dies wird ermöglicht, indem Wissen bereitgestellt und sowohl effizient als auch effektiv genutzt wird.

Wissen ist ein Gut, das oft nur im persönlichen Austausch zwischen Individuen übertragen werden kann [PROBST99]. Ausserdem hat Wissen, wie man in Tab. 3 sieht, einige Besonderheiten, welche es von klassischen Produktionsfaktoren unterscheidet und dessen Gebrauch schwieriger macht.

Materielle Produktionsfaktoren	Information	Wissen
Individueller Besitz	Vielfacher Besitz möglich	Vielfacher Besitz möglich
Wertverlust durch Verbrauch	Wertgewinn durch Gebrauch	Wertgewinn durch Gebrauch
Wertverlust durch Teilung	Wertgewinn oder Wertverlust durch Teilung	Wertgewinn oder Wertverlust durch Teilung
Hohe Vervielfältigungskosten	Niedrige Vervielfältigungskosten	u.U. hohe Vervielfältigungskosten
Schwierige Verbreitung	Einfache Verbreitung	Schwierige Verbreitung
Identifikations- und Schutzmöglichkeiten	Probleme des Datenschutzes und der Datensicherheit	Probleme des Datenschutzes und der Datensicherheit
Preisbildungsmechanismen bekannt; Preis/Wert objektiv ermittelbar	Preisbildungsmechanismen teilweise bekannt; Preis/Wert-Bestimmung problematisch	Preisbildungsmechanismen teilweise bekannt; Preis/Wert-Bestimmung problematisch
Kosten leicht identifizierbar	Kosten nur schwer identifizierbar	Kosten nur schwer identifizierbar
Bestandsbewertung möglich	Bestandsbewertung problematisch	Bestandsbewertung problematisch
Angleichung der Grenzkosten an die Durchschnittskosten	Grenzkosten gegen Null	Angleichung der Grenzkosten an die Durchschnittskosten

Tabelle 3: Unterschiede zwischen den Produktionsfaktoren Information und Wissen [KRCMAR95]

Daten, Information, Wissen

Gemäss [KRCMAR96] sind Daten, Information und Wissen drei unterschiedliche Ebenen.

Wobei Wissen auf Informationen aufbaut und Informationen aus Daten bestehen.

Daten sind strukturierte Zeichen, welche eine Syntax haben. Wenn Daten mit einem Kontext angereichert werden, entstehen Informationen. Wenn Informationen verknüpft werden, entsteht Wissen.

Im Artikel von [LOSEE97] findet man einen Versuch, Informationen grundsätzlich zu betrachten. Informationen können neu, richtig oder wahr sein und handeln von etwas. Deshalb sind Informationen auch die Eigenschaften des Outputs eines Prozesses, welche erahnen lassen, was der Input des Prozesses war. An einem Beispiel für den Wissenstransfer könnte dies folgendermassen dargestellt werden: Ein Empfänger erhält Informationen über ein IT System XY. Nun hat er aber auch schon vor dem Erhalt der Informationen ein gewisses Wissen über das IT System XY, deshalb kann er Störungen beheben, welche im Wissenstransfer auftreten, denn er kann den Output so korrigieren dass es wieder dem Input entspricht.

3.1.2 Arten von Wissen

In der Literatur trifft man auf eine sehr grosse Anzahl von Wissensarten und Klassifikationen. Das Internationale Institut für Lernende Organisationen und Innovation [ILOI98] z.B., teilt die Wissensarten in vier Kategorien auf:

- Internes und externes Wissen
- Aktuelles und zukünftig erforderliches Wissen
- Implizites und explizites Wissen
- Erfahrungswissen und Rationalitätswissen

3.2 Wissensmanagement

„Knowledge Management ist der systematische Ansatz, das kollektive Wissen innerhalb eines Unternehmens zu erhöhen. Es beinhaltet das Sammeln, das Einordnen, das Verknüpfen, das Strukturieren sowie das Verteilen und Anwenden des Wissens.“

[ACCENTUREAL02]

Wissensmanagement wird seit Jahrzehnten betrieben. Begonnen hat es mit quantitativen Wissensmanagementmethoden wie PERT, später richtete man tendenziell den Fokus auf die unterschiedlichen Arten von Organisationsformen und interessierte sich für die Folgen von Zentralisierung und Dezentralisierung. In einer weiteren Phase waren die interpersonellen Kräfte wichtig, und es wurde somit erstmals versucht, die Macht von Leuten, welche als eine Gemeinschaft arbeiten, zu nutzen. Es wurde sinnvoll, Mitarbeiter so zu steuern, dass alle in die gleiche Richtung „rudern“. Dies war dann die Ära des Portfolio Managements, der Lernkurve und der strategischen Planung. Später kam der Wettbewerb mit wichtigen Studien, wie die von Porter [GAMBLE02], dazu.

3.2.1 Definition von Wissensmanagement

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen.

1. „Wissensmanagement ist ein ganzheitliches integratives Konzept, das psychologische, organisatorische und informationstechnologische Faktoren beinhaltet, um die effektive Erschließung und den Transfer von Wissen zu gewährleisten.“ (Norbert Wilkens)
2. „Wissensmanagement ist der Versuch, die Erfahrung und das Ergebnis der Arbeit der Individuen, die eine Unternehmung bilden, zu sichern.“ (Bible)
3. „Wissensmanagement ist die Kunst, aus immateriellem Vermögen Wert zu schöpfen.“ (Kare Erik Sveiby)

Der Verfasser versteht Wissensmanagement in dieser Arbeit im Sinne von WILKENS, weil es die Wichtigen Konzepte IT, Personal und Organisation beinhaltet.

3.2.2 Wissensmanagementkonzepte

Die beiden Wissensmanagement-Konzepte welche in der Literatur am meisten zitiert werden, sind die von Ikujiro Nonaka/Hirotaka Takeuchi und von Gilbert Probst (Geneva Knowledge Group). Im empirischen Teil dieser Arbeit verwendet der Verfasser das Wissensmanagement Konzept von PROBST, weil sich die Wissensmanagementbausteine als sehr hilfreich bei der Analyse des Wissensmanagement und Wissenstransfers im Outsourcing erwiesen haben.

3.2.2.1 Ansatz von Nonaka und Takeuchi

Dieses Wissensmanagement-Konzept wurde 1995 von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi im Buch „The Knowledge Creating Company“ erstmals vorgestellt (auf Deutsch im Jahre 1997 veröffentlicht als „Die Organisation des Wissens“).

Die Grundidee des Modells ist eine stetige Transformation von implizitem und explizitem Wissen. Dank dieser Transformation wird neues Wissen erzeugt [NONAKA95].

Implizites Wissen

Die Grundlage für das Nonaka/Takeuchi Modell, welches auf Englisch auch SECI-Modell heisst (Socialisation, Externalization, Combination, Internalization), ist das implizite Wissen welches im Jahr 1966 von Michael Polany eingeführt wurde.

Implizites Wissen ist nicht in Buchstaben, Zahlen oder Zeichnungen gespeichert weil es sich sehr schlecht formalisieren lässt. Implizites Wissen kann z.B. die Intuition, das Gefühl, Gewohnheiten, kulturelle Deutungsmuster oder die Beherrschung von körperlichen Routinen sein [OSTERLOH03]. Implizites Wissen ist deshalb schwierig zu transferieren.

Explizites Wissen

Mit Explizit ist ausdrücklich ausführliches Wissen gemeint, welches man kodieren und beschreiben und mittels Zeichen eindeutig kommunizieren kann. Dieser Begriff wurde 1966 ebenfalls von Michael Polany eingeführt.

Der Wissenstransfer von explizitem Wissen ist einfach, da dieses ausserhalb der Köpfe der Individuen gespeichert ist und man nur die Zeichen übermitteln muss. Der Wissensempfänger kann sich dieses Wissen durch Lesen aneignen.

Das SECI Modell

Es gibt vier wichtige Prozesse in diesem Modell, welche wie in Fig. Abb. 9 spiralförmig dargestellt werden können:

- Externalisierung: von implizit zu explizit
- Kombination: von explizit zu explizit
- Internalisierung: von explizit zu implizit
- Sozialisation: von implizit zu implizit

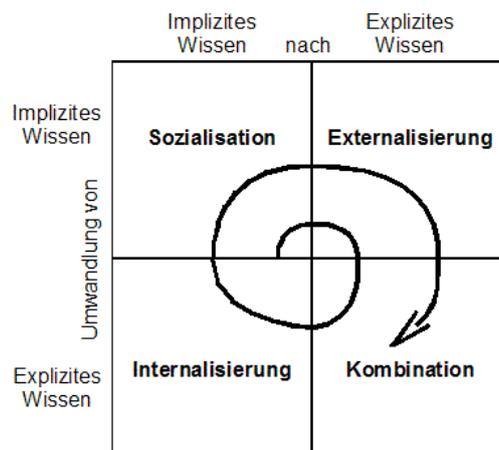


Abbildung 9: Transformation des Wissens gemäss dem SECI-Modell [NONAKA95]

In diesem Modell hat Wissen zwei Dimensionen (Abb. 10):

- Grad der Formalisierung, wobei implizites Wissen sehr wenig und explizites Wissen sehr hoch formalisiert ist
- Die Organisationsstufe beschreibt, ob das Wissen nur einem Individuum zur Verfügung steht oder der ganzen Unternehmung

Das Wissen wird durch diese Prozesse innerhalb einer Organisation von der individuellen Ebene auf höhere Organisationsstufen wie Personengruppen und ganze Firmen verteilt.

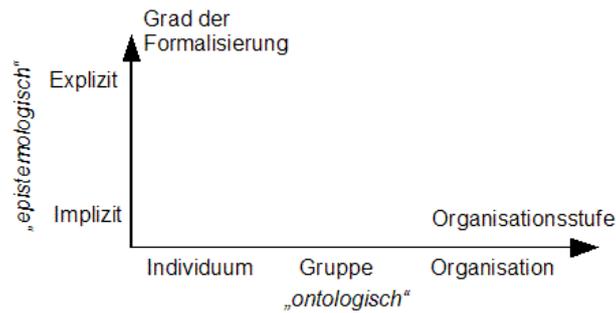


Abbildung 10: Die zwei Dimensionen des Wissens [NONAKA95]

3.2.2.2 Bausteine des Wissensmanagements von Probst/Raub/Romhardt

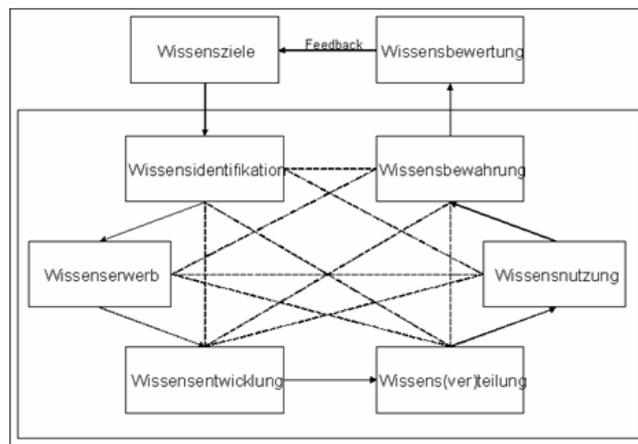


Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements [PROBST99]

In Abb. 11 sind die wichtigsten Bausteine des Wissensmanagements gemäss [PROBST99] ersichtlich. Die Bausteine sind mit Linien verbunden, da diese auch in der realen Welt eng miteinander verbunden sind. Wenn man an einem Wissensbaustein etwas ändert, so beeinflusst dies auch andere Wissensbausteine. Gemäss Probst macht es deshalb auch keinen Sinn, nur Optimierungen in einem dieser Bausteine vorzunehmen und die anderen zu belassen.

Beschreibung der einzelnen Bausteine gemäss Probst [PROBST99]

Wissensidentifikation

„Wie schaffe ich intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen“

Die Wissensidentifikation soll transparent aufzeigen, wo welches Wissen vorhanden ist und wie dieses beschafft werden kann. Wenn diese Transparenz nicht vorhanden ist, führt dies zu ineffizienten und uninformierten Entscheidungen [PROBST99]. Transparenz unterstützt den Mitarbeiter bei der Nutzung seiner Fähigkeiten, indem er effizient nach Wissen suchen kann.

Methoden der Wissensidentifikation [MARKSCHEFFEL04][KOCH99][FORST04]:

- Wissenslandkarten: Kartografie von Wissensquellen
- Zugänglichmachen von dokumentiertem Wissen
- Zusammenführung von Wissenssender und –empfänger mittels Kommunikationstechnik

Weitere wichtige Methoden werden in Kap. 3.2.3 aufgelistet, dies ist nur ein kurzer Auszug. Vor allem Wissenslandkarten werden in der Literatur sehr oft zitiert.

Wissenserwerb

„Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein“

Wissen welches eine Unternehmung erwirbt kann aus externen oder internen Quellen kommen. Gemäss [PROBST99], [MARKSCHEFFEL04] und [KOCH99] können dies die folgenden sein:

- Datenbank-, Web- / Literaturrecherchen
- Rekrutierung von Experten
- Aneignung von Wissen anderer Unternehmen
- Kooperation/ Beteiligung/ Kauf/ Fusion
- Erwerb von Wissensprodukten (z.B. Software, Blaupausen, Patente)
- Befragung externer Wissensträger

Bei explizitem Wissen werden vor allem die Datenbank und Web-Recherchen immer besser: dank effizienten Suchalgorithmen findet man schnell das benötigte Wissen.

Wissensentwicklung

„Wie baue ich neues Wissen auf“

Die Wissensentwicklung ist als Komplement zum Wissenserwerb zu sehen. In diesem Baustein werden neue Wissenseinheiten und neue Fähigkeiten erzeugt, welche vorher noch nicht existierten. Dies kann durch Forschung und Entwicklung geschehen, aber auch durch das kreative Arbeiten und Entwickeln von neuen Ideen, das systematische Problemlösen und durch die entsprechende Kommunikation unter Mitarbeitern [PROBST99].

Methoden der Wissensentwicklung [MARKSCHEFFEL04]:

- Think tanks, Kompetenzzentren, Produktkliniken
- Tests, Experimente, empirische Erhebungen
- Kreativitätstechniken: Brainstorming, Analogie
- Zufallsprodukte, learning from failure/ success
- Förderung kollektiver Wissensentwicklung
 - a) ausgewogene Fähigkeitenverteilung
 - b) konkrete und realistische Ziele
 - c) hohe Kommunikationsintensität

Aus dieser Auflistung kann man schliessen, dass sich für die Wissensentwicklung vor allem Methoden eignen, bei welchen es eine intensive Interaktion zwischen Personen gibt.

Wissens(ver)teilung

„Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort“

Verteilung von Wissen und Erfahrungen ist eine Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen [PROBST99].

Arten der Wissensverteilung:

- Wissensmultiplikation [MARKSCHEFFEL04]
 - a) zentral gesteuerter Eingriff
 - b) möglichst schnelle Verteilung an größere Gruppen
- Wissensnetzwerke [PROBST02]
 - a) dezentrale Organisation
 - b) fallweises Suchen nach speziellem Wissen

Typische Barrieren, welche hier auftreten können, ist ein Konkurrenzdenken unter Mitarbeitern, die Wissen als Machtfaktor sehen und somit ihr Wissen nicht teilen, um ihre Position zu stärken. Gemäss PROBST müssen aber nicht alle Mitarbeiter das gesamte Wissen besitzen. Wichtig ist es die korrekten Wissensbedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu kennen.

Ein weiteres Hindernis für die Wissensverteilung könnte sicher auch das „Not invented here“ Problem sein, da man fremdem Wissen oftmals skeptisch gegenübersteht. Meistens, weil man die Entstehungsprozesse nicht miterlebt hat und somit nicht den kompletten Durchblick hat.

Wissensnutzung

„Wie stelle ich die Anwendung sicher“

Gemäss PROBST betreiben Firmen Wissensmanagement, um Wissen produktiv einsetzen zu können. Aber nur mit der Identifikation und der Verteilung von Wissen ist nicht sichergestellt, dass das Wissen im Arbeitsalltag auch wirklich benutzt wird.

Um aktiv neues Wissen nutzen zu können, muss man ggf. die eigene Arbeitsweise anpassen, was sicher nicht immer einfach ist.

Hier kann man gemäss [SCHWABE01] und [MARKSCHEFFEL04] folgende Gegenmaßnahmen tätigen:

- Arbeitsplatzgestaltung und Unternehmenskultur welche die Wissensnutzung unterstützen
- Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse
- Offenes und angenehmes Betriebsklima in welchem Mitarbeiter viel kommunizieren
- Anreizsysteme schaffen
- Schulungsmassnahmen und Trainings

Bei der Nutzung von Wissen sind vor allem auch Personenbezogene und Psychologische Aspekte wichtig.

Wissensbewahrung

„Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten“

Gemäss Probst ist die Wissensbewahrung ein sehr grosses Problem für viele Unternehmen. Täglich geht Wissen verloren weil es nicht strukturiert abgelegt und organisiert wird. Gemäss Probst geht auch bei Reorganisationen sehr viel Wissen verloren. Um aber Erfahrungen und Informationen aufbewahren zu können, sind konkrete Anstrengungen von Seiten der Firma und dessen Management notwendig.

Schritte der Wissensbewahrung [BAUKNECHT01]:

- Selektion: Auswahl des Wissens, das später noch für Dritte brauchbar ist.
- Speicherung: Gezielte Explizierung von prozeduralem Wissen und schaffen eines kollektiven Gedächtnisses
- Aktualisierung: Bestehendes Wissen auf neuestem Stand halten

Wissensziele

„Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung“

Die Wissensziele legen fest, in welchen Bereichen welches Wissen in welcher Zeit aufgebaut werden sollte. PROBST unterteilt folgende Arten:

- Normative Wissensziele, welche sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmungskultur richten
- Strategische Wissensziele, welche das organisationelle Kernwissen beschreiben und definieren, was das Unternehmen in Zukunft wissen muss
- Operative Wissensziele, welche die Konzepte umsetzen und die normativen und strategischen Wissensziele konkret werden lassen und nicht nur auf theoretischer Ebene belassen

Wissensbewertung

„Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse“

Durch das Bewerten von Wissen kann man messen ob die Wissensziele erreicht wurden. Ausserdem hilft der Bewertungsprozess, die Wissensziele den aktuellen Umgebungsvariablen anzupassen. Gemäss PROBST sollte man die normativen, strategischen und operativen Wissensziele messen um so auch die Qualität der Wissensziele bewerten zu können. Weiter stellt PROBST klar, dass Wissensmanager nicht wie Finanzmanager auf erprobte Messmethoden zugreifen können. Hier sind neue Wege gefragt welche noch nicht etabliert sind.

3.2.2.3 Weitere Wissensmanagement Ansätze

Neben den Wissensmanagement Modellen von PROBST und NONAKA existiert auch eine Vielzahl von anderen Ansätzen. In den Anfängen des Wissensmanagements waren die Ansätze eher informationstechnologielastig, später wurden humane Aspekte ebenfalls wichtig [ROBERTSON00]. Die verbreitetsten Ansätze aber betrachten mehrere Richtungen, und fokussieren sich nicht nur auf eine. Gemäss [WERNER04] kann ein Wissensmanagement Ansatz die vollen Potentiale des Wissensmanagements nur ausschöpfen, wenn die Aspekte Personal, Informationstechnologie und Organisation zusammen betrachtet werden.

Wissensmanagement wird somit zu einer Schnittmenge zwischen Informations-, Personal-, und Organisationsmanagement.

Im Modell des integrativen Wissensmanagements von PAWLOWSKY ist Wissensmanagement ein Teil des organisationalen Lernens. Ein weiteres Modell ist das Phasenmodell von KRCMAR/REHÄUSER, in welchem die Wissensmanagementaktivitäten als Prozesse betrachtet werden welche vom Erkennen von relevanten Wissensteile bis zur Nutzung und Bewertung von Wissen gehen. Weitere wichtige Modelle sind das Modell der vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements von SCHÜPPEL, das Wissensmarkt-Konzept von NORTH und der Ansatz des systemischen Wissensmanagements von WILLKE [WERNER04].

3.2.3 Instrumente des Wissensmanagement

Aufbauend auf den in Kap. 3.1.2 genannten Wissensarten, kann man gemäss [ILOI98][FORST04] eine Auswahl von Instrumenten (Tab. 4) identifizieren mit welchen das Wissen verwaltet und beschaffen wird.

<p>Internes Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Handlungsspielraumes • Vorschlagswesen/Ideenwettbewerbe • Wissenskarten • Wissensbranchenbücher • Wissensbroker • Projektgruppen, wie z.B. Qualitätszirkel • Handbücher und interne Weisungen • Online-Foren • Anreizsysteme für Wissensträger • Entlohnung nach Wissensumschlag 	<p>Externes Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Zusammenschlüsse • Fremddienstleistungen • Einstellung neuer Mitarbeiter • Speichermedien • Lizenzen und Franchising • Kooperation mit Kunden, Lieferanten etc. (Stakeholder-Management)
<p>Aktuelles Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bündelung des Erfolgswissens in Kompetenzzentren • Wissensbasierte Computersysteme • Standardisierte Handlungsrouninen • Erstellung von Ist-Wissensprofilen 	<p>Zukünftig erforderliches Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal- und Teamentwicklung • Freiräume für Experimente • Externe Wissensträger einbinden • Simulation von Zukunftswelten • Erstellung von Soll-Wissensprofilen
<p>Implizites Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsbildung in Gruppen • Beobachtungs- und Modell-Lernen • Bildhafte Artikulation impliziten Wissens 	<p>Explizites Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialisierung in Dokumenten • Standardisierte Handlungsrouninen
<p>Erfahrungswissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung • Gruppen- und Projektarbeit • Job Rotation • Neustrukturierung des Aufgabengebietes • Dezentrale, autonome Organisation 	<p>Rationalitätswissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Gezielte, konstruktive Konfrontation • Betrachtung des Unternehmens im gesellschaftlichen Umfeld

Tabelle 4: Auswahl von Instrumenten des Wissensmanagements gemäss [ILOI98][FORST04]

3.3 Wissenstransfer

Wissenstransfer könnte man zusammenfassen als das Übermitteln von Wissen: Der Wissensträger und Sender kodiert es und gibt es einem Empfänger weiter der dieses dekodiert anwendet [DAVENPORT99]. Man kann Informationen, Fähigkeiten und Kenntnisse transferieren.

Hierbei basieren wir uns auf das Sender/Receiver Framework von SHANNON / WEAVER (Abb. 12) [SHANNON48].

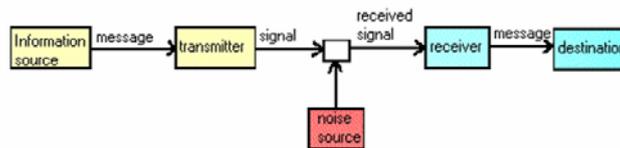


Abbildung 12: Kommunikationsmodell von SHANNON / WEAVER [UNDERWOOD03]

Gemäss dem Shannon-Weaver Model (1947) muss jede Kommunikation die folgenden sechs Elemente enthalten:

- Eine Quelle
- Ein Kodierer
- Eine Mitteilung
- Ein Kanal
- Ein Dekodierer
- Einen Empfänger

Wissenstransfer kann synchron oder asynchron sein. Zeitgleicher Wissenstransfer kann z.B. mittels Chat, Telefon oder Workshops passieren, asynchroner Wissenstransfer hingegen ist zeitlich verschoben, es wird beispielsweise Wissen dokumentiert, in einem Buch beschrieben oder in einer Datenbank gespeichert.

Wie in Kap. 3.2.2.1 erwähnt, gibt es explizites und implizites Wissen. Explizites Wissen ist einfach zu transferieren, weil es in einer formalen Sprache formuliert ist und sich mit verschiedenen Kommunikationsmedien übertragen lässt. Implizites Wissen hingegen lässt sich nicht einfach und ohne weiteres transferieren. Wenn es möglich ist, implizites Wissen mittels Artikulation zu explizitem Wissen zu transformieren (Externalisierung), dann lässt

sich dieses auch transferieren. Implizites Wissen kann aber oft nicht zu 100% externalisiert werden, denn gewisses Wissen hängt auch mit der Erfahrung, dem Gefühl und der Intuition zusammen. In der Literatur wird oft das Beispiel des Fahrradfahrens genannt: Es ist fast unmöglich, eine genaue Anleitung zu schreiben wie man Fahrrad fährt, und um es zu lernen reicht es nicht aus, eine Anleitung zu lesen. Dieses implizite und nicht externalisierbare Wissen kann nur durch probieren, erfahren und zuschauen transferiert werden.

Will man einen Wissenstransfer-Prozess aufsetzen, gibt es drei wichtige Fragen, welche zu Beginn geklärt werden müssen: Welche wissensspezifische Bedürfnisse haben die Mitarbeiter überhaupt? Welches Wissen ermöglicht es ihnen, die Wissensbedürfnisse zu befriedigen? Auf welchem Weg kommen die Mitarbeiter an das Wissen heran und wie wird es transferiert? [IDINOPULOS03]. Es ist auch entscheidend zu analysieren wo es Wissensmängel gibt. Dazu werden beispielsweise die Mitarbeiter nach fehlendem Wissen befragt oder man fragt Projektleiter und Vorgesetzte, wo diese Wissensmängel festgestellt haben. Eine weitere interessante Methode ist die DEAN Methode in [BUGAJSKA05]. Ggf. zeigt dann die Analyse, dass die Personen, welchen ein gewisses Wissen fehlt, etwas gemeinsam haben (z.B. Rolle, Stufe, Region, Abteilung) In der Folge kann dieses Wissen gezielt zu den identifizierten Mitarbeitern transferiert werden.

Wissenstransfer ist ein wichtiger Bestandteil von Wissensmanagement. Bei dem im Rahmen dieser Diplomarbeit verwendeten Wissensmanagement Konzepte von PROBST und NONAKA, ist der Wissenstransfer in folgenden Punkten berücksichtigt:

- NONAKA: Bei allen vier Aktivitäten (Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination) findet Wissenstransfer statt [WERNER04].
- PROBST: Bei den Wissensmanagement Bausteinen Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung findet ein intensiver Wissenstransfer statt.

3.4 Wissenstransfer Ansätze

In der Literatur findet man immer mehr Veröffentlichungen, welche sich mit Wissenstransfer auseinandersetzen. Man ist sich jedoch nicht immer über dessen Anteil am Unternehmenserfolg insgesamt einig. In diesem Kapitel werden drei in der Literatur sehr verbreitete und oft zitierte Ansätze von Wissenstransfer vorgestellt, welche auch empirisch untersucht wurden.

3.4.1 Wissenstransfer nach Szulanski

Gemäss Szulanski ist Wissenstransfer ein Prozess, mit welchem Unternehmen komplexe Routinen wiederherstellen und erhalten. Wissen wird zwischen einem Sender und einem Empfänger transferiert, indem das Wissen beim Empfänger repliziert wird [WERNER04]. Als Ergebnis dieses gradualen Prozesses entsteht Wissen infolge dieses Anreicherungsprozesses in einem neuen Zusammenhang [SZULANSKI00].

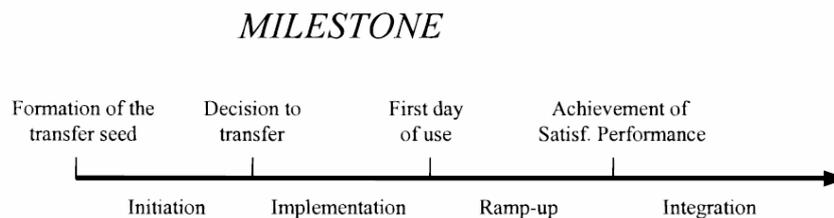


Abbildung 13: Der Wissenstransfer Prozess nach Szulanski [SZULANSKI00]

Wie in Abb. 13 abgebildet, ist der Wissenstransferprozess in vier Phasen unterteilt. Szulanski untersucht in [SZULANSKI00] die Einflussfaktoren, welche in den verschiedenen Phasen den Transfer hemmen oder verhindern.

Während der Initiierungsphase interessieren die Aktivitäten, welche den Transfer fördern. Dieser kann beginnen, sobald es einen Bedarf nach Wissen gibt, wobei dieses Wissen auch vorhanden sein muss. Der Wissenstransfer findet in der Implementierungsphase statt, welche mit dem Entscheid, das Wissen zu transferieren, beginnt. Wenn das Wissen transferiert ist und der Empfänger dieses zu nutzen beginnt, fängt die Aufwärmphase an. Je komplexer das transferierte Wissen ist, desto länger kann es dauern, bis der Empfänger das Wissen auch effektiv nutzen kann. Wenn der Empfänger dann das Wissen effektiv nutzt, beginnt die Integrationsphase und das Anwenden des Wissens wird zur Routine.

3.4.2 Wissenstransfer nach von Krogh / Köhne

Krogh/Köhne stellen ein prozessorientiertes Phasenmodell für den Wissenstransfer vor, gemäss welchem Wissen durch verbale und nonverbale Kommunikation transferiert wird und sowohl der Sender wie auch der Empfänger inhaltlich in etwa das Gleiche verstehen [KROGH98]. Gemäss diesem Modell gibt es zwei Arten von Wissenstransfer: einen internen und einen externen. Der externe Wissenstransfer findet zwischen einer Unternehmung und anderen Unternehmen, aber auch Universitäten, Institutionen, usw., statt, während der interne Wissenstransfer innerhalb einer Unternehmung zwischen Mitarbeitern und Teams stattfindet.

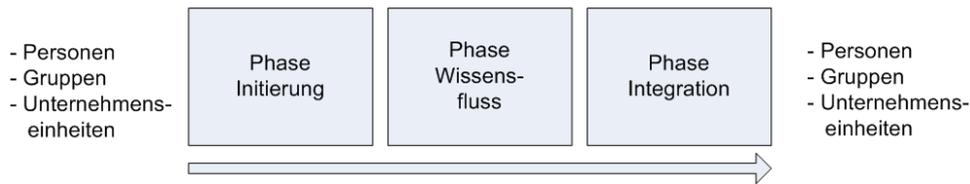


Abbildung 14: Der Wissenstransferprozess nach Krogh / Köhne [KROGH98]

Das Modell von Krogh / Köhne beschränkt sich auf den internen Wissenstransfer und besteht aus drei Phasen, wie in Abb. 14 dargestellt. Es beinhaltet implizites, explizites und organisatorisches Wissen. In der Initiierungsphase bekundet man den Willen, Wissen zu transferieren. Es wird die Zielsetzung oder der Wunsch eines Wissenstransfers durch Mitarbeiter geäußert. In dieser Phase fließt noch kein Wissen. Man legt nur fest, von welcher Art das zu transferierende Wissen ist und welchen Umfang es hat. Die Transfermöglichkeiten müssen ebenfalls identifiziert und ausgewählt. Zudem müssen die am Transfer beteiligten Stellen gefunden, benannt und miteinbezogen werden [WERNER04]. Die Übergabe des Wissens geschieht erst in der zweiten Phase, wobei implizites Wissen mittels Interaktion und explizites Wissen mittels Kommunikation übertragen wird [KROGH98]. In der letzten Phase wird das transferierte Wissen vom Wissensempfänger in sein Umfeld integriert. Für eine erfolgreiche Integration sind die Erfahrung und die bereits vorhandene Wissensbasis wichtig.

3.4.3 Wissenstransfer nach Werner

WERNER sieht als Ziel des Wissenstransfers das Erzeugen eines Abbildes des Wissens eines Wissensträgers beim Wissensempfänger, wobei der Wissenstransfer der Übergang dieses Wissens mittels verbaler und non-verbaler Kommunikation ist. Für den Wissenstransfer sind zwei Aktionen erforderlich: die Weitergabe von Wissen durch den Wissenssender und die Aufnahme und Nutzung durch einen Wissensempfänger. Dies entspricht bei PROBST den Bausteinen Wissensverteilung und Wissensnutzung. Wissen kann gemäß WERNER auch transferiert werden wenn sich die Beteiligten dessen gar nicht bewusst sind und es kann auch ein bidirektionaler Transferprozess sein [WERNER04].

Wissenstransfer ist ein dynamischer Prozess, welcher sich aus einer Reihe von Aktivitäten zusammensetzt, die einen Beginn und ein Ende haben.

Subprozess Wissensweitergabe [WERNER04]

Bei der Wissensweitergabe wird Wissen an andere weitergegeben. Diese Weitergabe kann aktiv oder passiv sein. Bei der aktiven Weitergabe wird der Wissenstransfer-Prozess durch

einen Entschluss des Senders, Wissen weiter zu geben, ausgelöst. Der Transfer kann direkt oder indirekt sein. Im zweiten Fall wird ein Wissensträger das Wissen speichern und einen zeitlich und/oder räumlich entkoppelten Wissenstransfer ermöglichen. Beim direkten Wissenstransfer beginnt die Wissensnutzung dann, wenn die Wissensweitergabe beendet ist.

Subprozess Wissensnutzung [WERNER04]

In diesem Subprozess nimmt der Wissensempfänger das Wissen auf und benutzt es. Wissen muss wie gesagt nicht unmittelbar nach der Wissensweitergabe benutzt werden. Dies kann auch in einem späteren Zeitpunkt passieren. Wenn die Wissensnutzung abgeschlossen ist, ist auch der Wissenstransfer Prozess abgeschlossen.

3.5 Einflussfaktoren im Wissenstransfer

In diesem Kapitel werden die Einflussfaktoren analysiert, welche den Wissenstransfer vom Sender zum Empfänger beeinflussen, diesen unterstützen oder behindern können.

Klassische Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer sind die räumliche Distanz, unterschiedliche Kultur, Sprachen, institutionelle Rahmenbedingungen sowie politische Massnahmen [HULLMANN04].

Eine Übersicht der Untersuchungen über die Einflussfaktoren findet man auf [ARGOTE00]:

- **Darr und Kurtzberg:** Untersuchung darüber, wie die Ähnlichkeit der Aufgaben den Wissenstransfer beeinflussen. „Strategische Ähnlichkeit“ (wie z.B. ähnliche Firmenstrategie und Aufgaben) fördern den Wissenstransfer. Hingegen haben die Ähnlichkeit der Kunden oder des Standortes keinen Einfluss darauf.
- **Szulanski:** Untersuchung darüber, wie die Eigenschaften der Wissensquelle, des Empfängers, des Kontextes und des Wissens selber den Wissenstransfer beeinflussen. SZULANSKI herausgefunden, dass der Einfluss dieser Faktoren von der Wissenstransfer-Phase abhängt.
- **Baldwin und Ford:** Haben untersucht, wie die Eigenschaften von Individuen und deren Können und Motivation den Wissenstransfer beeinflussen. Darauf aufbauend haben weitere Untersuchungen gezeigt, dass der Wissenstransfer zwischen den Unternehmen eines Netzwerks (wie z.B. Franchising, Kette, Allianz) besser klappt als in unabhängigen Unternehmen.

- **Galbraith:** Hat die Eigenschaften der Technologien und Instrumente untersucht, welche transferiert wurden. Der Vergleich zwischen der Produktivität beim Empfänger (z.B. ein Outsourcing Provider) und beim Sender (z.B. eine Bank) hat, nachdem das Wissen transferiert wurde, gezeigt, dass die Produktivität höher ist wenn die Technologie nicht komplex ist, wenn der Sender und der Empfänger geografisch nahe sind, wenn die Co-Produktion beim Sender weiterläuft und wenn die Mitarbeiter des Senders genügend lange beim Empfänger bleiben. Das Weiterführen eines Prozesses beim Sender hat den Wissenstransfer vereinfacht, da man jederzeit auf implizites Wissen zurückgreifen konnte.

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer gemäss Szulanski

SZULANSKI hat neun mögliche Einflussfaktoren in vier Kategorien identifiziert. Im Gegensatz zu anderen Analysen, ist gemäss SZULANSKI nicht das Fehlen der Motivation ein Hauptgrund für das Scheitern von Wissenstransfer, er sieht dies ganz im Gegenteil nicht als kritischen Einflussfaktor.

Die Einflussfaktoren sind folgende:

- Charakteristik des zu transferierenden Wissens
 - Wahrheitsgehalt
 - Doppeldeutigkeiten
- Wissensquelle
 - Mangel an Motivation
 - Angst vor Verlust des Besitzes
 - Keine Zeit
 - Keine Belohnung für Wissenstransfer
 - Glaubwürdigkeit
- Wissensempfänger
 - Mangel an Motivation
 - Passivität
 - „Not invented here“ - Syndrom
 - Aufnahmefähigkeit
 - Speicherfähigkeit

- Kontext
 - Schlechte organisatorische Rahmenbedingungen
 - Zu formale Struktur
 - Mangelnde Koordination

SZULANSKI identifiziert drei der neun Einflussfaktoren als erfolgskritisch für einen Transfer:

- **Doppeldeutigkeit/kausale Ambiguität** ist der wichtigste Einflussfaktor. Wissen ist oftmals implizit und das explizite Wissen ist in unterschiedliche Kontexte eingebettet. Der Sender und der Empfänger des Wissens haben Probleme Übereinstimmungen zu finden und zu akzeptieren, dass das Wissen für beide wirklich relevant ist. Bei einem solchen Wissenstransfer ist das Risiko gross, dass der Wissenstransfer nicht zufrieden stellend ist.
- **Fehlende Aufnahmefähigkeit des Empfängers.** Wenn das vorhandene Wissen beim Empfänger nicht genügt, um die kausale Ambiguität zu lösen, erhöht dies ebenfalls das Risiko, dass der Wissenstransfer nicht klappt. Wenn dazu noch der Anteil des impliziten Wissens beim Transfer hoch ist, verringert dies noch stärker die Qualität des Wissenstransfers.
- **Schlechte organisatorische Rahmenbedingungen** sind ein weiterer kritischer Einflussfaktor, welcher den Wissenstransfer zum Scheitern bringen könnte.

Die weiteren genannten Einflussfaktoren sind gemäss SZULANSKI nicht erfolgskritisch für den Wissenstransfer.

4 Wissenstransfer im Outsourcing

In kleinen Firmen ist Wissenstransfer keine grosse Herausforderung und benötigt keine formellen Prozesse, denn die Existenz von informalen sozialen Netzwerken vereinfacht den Wissenstransfer Prozess enorm. Dort ist es kein Problem zu erkennen, wer welches Wissen hat um an dieses heranzukommen. „Hier kennt man sich“, oder „wenn ich Hilfe brauche weiss ich wen ich anrufen muss“, solche Sätze hört man oft in kleinen Firmen. Auch bei der Zuger Kantonalbank, welche im Rahmen dieser Diplomarbeit analysiert wurde, war z.B. die Ermittlung der Wissensträger ein einfacher Prozess: „Die Key-Personen waren uns schon bekannt, was eine Identifikation derselben vereinfachte [EXPERTE2]“.

Beim Outsourcing in grossen Unternehmen werden die Probleme beim Wissenstransfer aber evidenter, denn die physische Distanz und die organisatorische Distanz erschweren die Bildung informaler und sozialer Netzwerke. Auch die Merger&Acquisition-Wellen und die Globalisierung akzentuieren diese Probleme zunehmend.

4.1 Benutzte Literatur

Für die theoretische Analyse des Wissenstransfers im Outsourcing wurde zuerst die Literatur über Wissen, implizites und explizites Wissen und Wissenstransfer analysiert. Weiter wurden einige der meistzitierten Autoren über Outsourcing dazu genommen (Abb. 15).

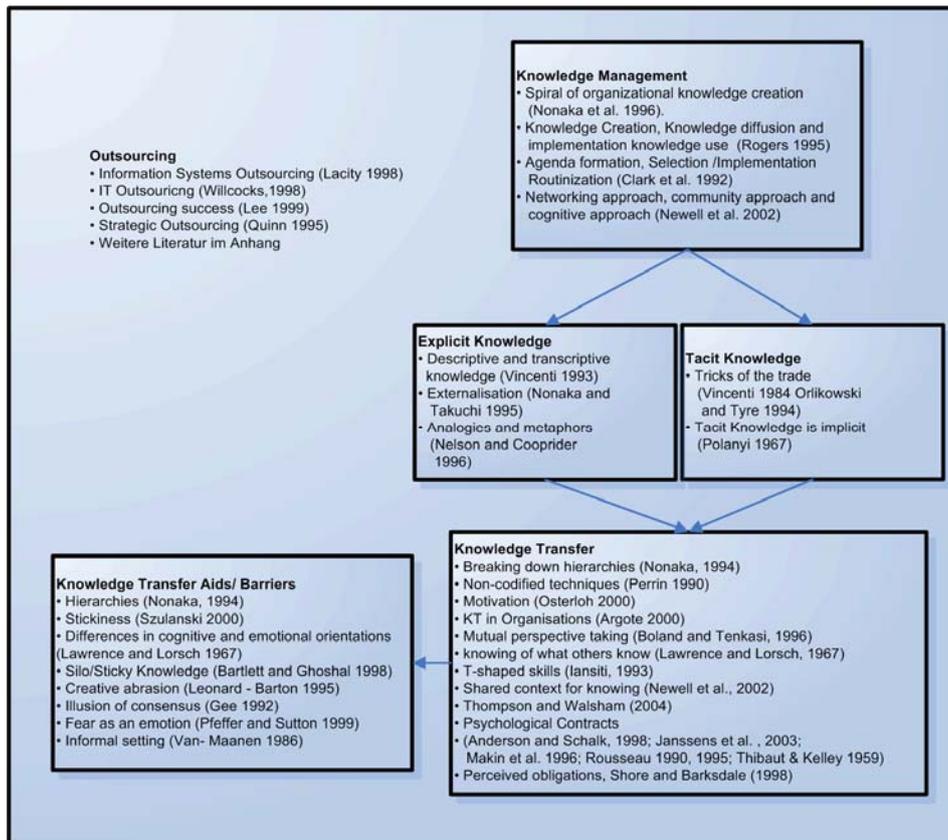


Abbildung 15: Aktuelle Literatur über Wissensmanagement, Wissenstransfer und Outsourcing [Eigene Darstellung in Anlehnung an FINNEGAN05]

4.2 Arten und Methoden des Wissenstransfers im Outsourcing

Das Wissen, welches transferiert werden muss, kann bei einem Outsourcing vier Formen haben [BOEHM00]:

- **Gemeinschaftliches Wissen:** Wissen, welches in Form von institutionellen Regeln und Gesetzen von sozialen Gemeinschaften, durch dessen Verhalten, konstruiert wird. Dieses gemeinschaftliche Wissen kann sowohl explizit wie implizit sein und dient der Unternehmung, langfristig funktionstüchtig zu bleiben. Diese Theorie der sozialen Konstruktion von Wissen wurde unter anderem von Berger/Luckmann (1966) entwickelt [HACKLEY01]. Beim Outsourcing ist es wichtig, auch diese Art von Wissen zu transferieren und beim Provider neu aufzubauen. Gemeinschaftliches Wissen ist am schwierigsten zu transferieren. Oft ist dies nur durch die Übernahme der Mitarbeiter und somit auch der informellen Netzwerke möglich. Diese informellen Netzwerke sind sehr wichtig für den Austausch von komplexem Wissen.

- **Verteiltes Wissen:** Innerhalb der Unternehmung entwickeln sich durch das Arbeiten und das Teilen von Wissen institutionelle Rollen, in denen die Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen. Beim Outsourcing müssen diese Rollen verstanden und beim Provider neu definiert oder übernommen werden. Für den Transfer von verteiltem Wissen gibt es viele mögliche Methoden. Zu den meistgenannten gehören sicher das formelle Training, Wissenslandkarten, elektronische Methoden, Mentoring, Coaching und weitere interaktive Methoden, wie Kompetenzzentren, Brainstorming und Workshops.
- **Situationsbedingtes Wissen:** Das Wissen in einer Unternehmung ist aber nicht nur von Regeln und Gesetzen abhängig, sondern kann beim Ausführen von konkreten Aufgaben auch sehr praxisbezogen und situationsbedingt sein. Dieses „praktische und lösungsorientierte Denken“ basiert auf dem impliziten Verständnis einer Situation [SCRIBNER97]. Beim Outsourcing könnten dies beispielsweise die praktischen Kenntnisse sein wie man ein System nach einem Absturz wieder zum Laufen bringt. Derartiges Wissen kann sehr gut durch interaktive Wissenstransfermethoden transferiert werden, wie z.B. durch Telefon, Chat Foren und Real Time Chat. Auch Job-Shading, Job-Rotations und weitere Wissenstransfermethoden sind hier geeignet.
- **Technologisches Prozesswissen:** Wissen hängt auch von der Infrastruktur, der IT, der Software und der Hardware einer Unternehmung ab. Bei einem Full Outsourcing, bei welchem alles vom Provider übernommen wird, fließt dieses Wissen automatisch mit der Übernahme der Infrastruktur mit. Komplizierter wird es, wenn z.B. das Unternehmen die Infrastruktur bei sich behält und der Provider auf dieser arbeiten muss. Dieses Wissen lässt sich aber oft externalisieren und somit einfach transferieren, weil es in Datenbanken und schriftlichen Dokumentationen festgehalten werden kann.

In Abb. 16 sieht man eine grafische Darstellung dieser vier Wissensarten und die gemäss der Literatur [BOEHM00] möglichen Wissenstransfer - Methoden.

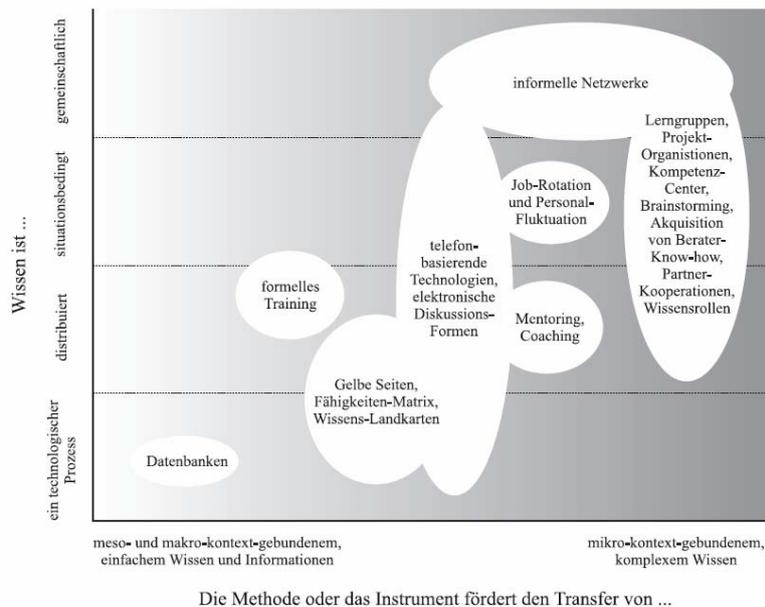


Abbildung 16: Übersicht von Methoden und Instrumenten zum Wissenstransfer [BOEHM00]

4.3 Wissenstransfer in den Outsourcing Phasen

Bei einem Outsourcing Projekt beginnt der Wissenstransfer in der ersten Phase beim RFI oder bei der Aufnahme von Verhandlungen und bleibt dann kontinuierlich bis zu einem allfälligen Rundown des Outsourcing Projektes bestehen. Natürlich hat man Variationen in der Intensität, der Richtung und der Sender und Empfänger während der verschiedenen Phasen. Aber ganz ohne Wissenstransfer ist ein Outsourcing nicht möglich.

Wissenstransfer in der Evaluationsphase

In der Evaluationsphase muss sich der Kunde bereits bewusst sein, wie seine langfristige IT Strategie aussehen wird. Auch die genauen Zahlen über Systeme, spezielle Eigenheiten, Volumen, usw. sollten bekannt sein. Diese Parameter müssen dann in einem Request for Information und später in einem Request for Proposal an mögliche Outsourcing Provider übermittelt werden. Die Provider benötigen diese Fakten, um die Anforderungen des Kunden so realistisch wie möglich zu verstehen und eine dementsprechende seriöse Offerte ausarbeiten zu können. Gemäss Accenture erhalten aber nicht nur die potentiellen Provider Informationen über den Kunden, sondern auch der Kunde informiert sich über die Provider und führt eine Liste mit den möglichen Kandidaten, welche im Verlaufe des Evaluationsprozesses immer kleiner werden sollte.

Gemäss Accenture [EXPERTE1] kann ein Kunde beispielsweise nach dem RFP die passenden fünf bis acht Provider zu einem Workshop einladen und dadurch nicht nur die Zahl

der möglichen Anbieter reduzieren, sondern gleichzeitig den Anbietern die Möglichkeit geben weitere Details zu analysieren und zu verstehen.

Wissenstransfer in der Verhandlungsphase

Nachdem sich der Kunde für einen Outsourcing-Provider entschieden hat, beginnt ein intensiver Wissenstransfer zwischen dem Management, den Juristen und den zuständigen Mitarbeitern des Providers. Hier müssen die Rahmenbedingungen des Vertrages, die generellen Ziele und der Leistungsumfang definiert werden. Technische Details werden in dieser Phase oft noch nicht transferiert, diese kommen erst später zum Tragen. In der Praxisanalyse, welche in Kap. 8 folgt, hat der Verfasser beobachtet, dass sehr viel Wissenstransfer in persönlichen Gesprächen zwischen dem CIO und dem Leiter des Projektes auf der Provider Seite stattfindet. Bereits in dieser Phase ist ein partnerschaftliches Verhältnis wichtig und die involvierten Parteien müssen vom Erfolg des geplanten Outsourcings überzeugt sein. Falls sich beispielsweise der CIO des Kunden gegen das Outsourcing stellt, weil er einen persönlichen Machtverlust befürchtet, wird er versuchen den Wissenstransfer zu behindern. Dies kann zum Scheitern der Outsourcing-Verhandlungen führen.

Wissenstransfer in der Transitionsphase

Die Transitionsphase ist sicher bezüglich Wissenstransfers die intensivste Phase, denn der Service muss vom Kunden zum Provider übergehen. Der Provider muss die IT Umgebung, die Applikationen und die Prozesse bereits sehr gut kennen. Um dies sicherzustellen werden oft Inventarlisten erarbeitet, Workshops durchgeführt und Dokumentationen studiert. Bei den im Rahmen dieser Diplomarbeit analysierten Outsourcing Projekte erwiesen sich aber die Dokumentationen immer als problematisch. Diese waren oft nicht komplett, nicht aktuell und somit nicht genügend aussagekräftig und zuverlässig. Grosse Outsourcing Provider, wie Accenture oder CSC, haben diese Phase allgemein sehr genau modelliert. Sie benutzen dafür sehr präzise formulierte Prozesse und Prozeduren.

Einfacher wird der Wissenstransfer, falls in dieser Phase auf der Seite des Kunden die Key Personen identifiziert werden und diese dann vom Kunde zum Outsourcing-Provider wechseln und dort angestellt werden. Denn dann wird sehr viel implizites und schwer transferierbares Wissen automatisch transferiert.

Theoretische Synthese von Eigenen Erfahrungen im Wissenstransfer während der Service- und Transformations-Phase

Nach Abschluss der Transitionsphase sollte das ganze Wissen beim Outsourcing Provider angekommen sein und der normale Betrieb kann beginnen. In dieser Phase beginnt auch ein Wissenstransfer vom Provider zum Kunde, denn obwohl er seine Systeme jetzt nicht mehr bei sich hat benötigt er aber trotzdem Wissen über einige Teilaspekte der IT und der Prozesse. Im Rahmen der empirischen Forschung in dieser Diplomarbeit wurde ein Ansatz, welcher sich auf Wissenskategorien und Wissenseinheiten stützt, benutzt [BUGAJSKA05]. Dieses Paper beschreibt eine Methode um die Wissenskategorien und Wissenseinheiten zu identifizieren, welche zwischen dem Kunde und dem Outsourcer in beide Richtungen transferiert werden. Die in der empirischen Analyse (Kap. 8) gefundenen Wissenskategorien sind die folgenden:

- Allgemeines Projektmanagement und Kommunikationsroutinen
- Change Management
- Service Management
- Architektur
- Sicherheit und Recovery

Ein intensiver Wissenstransfer findet während der Projekte statt, welche in der Service-Phase durchgeführt werden und dazu dienen, bestehende IT Systeme zu ersetzen oder neue zu entwickeln.

Es finden regelmässige Treffen zwischen dem Provider und dem Kunden statt. In der Regel wöchentliche auf Projektebene, monatliche mit den Leitern des Outsourcings und quartalsweise oder öfter auf Managementebene. Diverse Steering Committees können hier helfen, den Wissenstransfer zu garantieren und effizient zu gestalten. Genauere Details über den Wissenstransfer findet man im Kap. 8 in der empirischen Analyse.

Wissenstransfer im Insourcing oder Rundown

Falls das Outsourcing nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat, kommt es unter Umständen zu einem Teil-Insourcing oder einem kompletten Rundown. Hier ist der Wissenstransfer sehr problematisch, denn diese Option wird oft am Anfang eines Outsourcings gar nicht in Betracht gezogen. Noch problematischer ist es für den Kunden, wenn mittlerweile Wissensträger, welche vom Kunden zum Outsourcing Provider gewechselt haben, den Provider verlassen oder neue Aufgaben beim Provider angenommen haben. Oftmals ist ein

Rundown mit rechtlichen Streitigkeiten verbunden, was den Wissenstransfer noch komplizierter macht, denn der Wille zu helfen ist dann nicht mehr vorhanden.

Ein Teil-Reinsourcing hingegen, wie es in Kap. 8.3.2 im Projekt 2 analysiert wurde, ist eher machbar falls ein partnerschaftliches Verhältnis existiert und beide Parteien einverstanden sind und dies als sinnvoll betrachten.

4.4 Risiken des Wissenstransfers im Outsourcing

Wenn zwei oder mehr Unternehmen zusammenarbeiten, dann sind die Informationen, welche die einzelnen Unternehmen haben, unvollkommen: Es besteht eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Parteien (Principal-Agent-Theorie) [RIPPERGER03]. Zudem besteht eine Unsicherheit in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Rahmenbedingungen für die Transaktion [KRANBITTER02].

Um diese asymmetrische Informationsverteilung zu verringern, muss Wissen transferiert werden. Dieser Wissenstransfer-Prozess kann aber schwierig und kostenintensiv sein, da nur schon der Erhalt von Informationen von einer beruflich stark engagierten Person und die Weitergabe der Informationen an eine zweite ebenfalls stark ausgelastete Person eine Aufgabe ist, die an beidseitigem Zeitmangel scheitern kann.

Noch komplizierter und teurer wird es, wenn der Wissenstransfer in globalen Outsourcing Transitionen über die Landesgrenzen erfolgen muss. Dies bedingt Reisen, Visumbestellen und lange Auslandsaufenthalte.

Erschwert wird dies durch Faktoren wie verschiedene Zeitzonen, Kulturen, Sprachen, usw. [ACCENTURE_DOC1].

Ein weiteres Problem beim Teilen von Wissen im Outsourcing ist die Tatsache, dass die Beschreibung seines eigenen Wissens von der fragenden Person abhängt. Gegenüber einem Firmenkollegen erklärt man in der Regel detaillierter als gegenüber einem Fragesteller aus einer anderen Branche. Es ist oft schwierig, sein eigenes Fachwissen in Worte zu fassen, deshalb ist beispielsweise die Veröffentlichung einer Wissensliste auf einem Intranet oder Extranet meist ungenügend.

Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass jemand der Wissen benötigt, dies meistens in einem spezifischen Kontext braucht und dieses deshalb nicht immer gleich sein muss.

Benötigtes Wissen ist meist sehr spezifisch und situativ verschieden. Es betrifft beispielsweise Informationen von jemandem, der mit einem potentiellen Kunden gearbeitet oder bei einem

Produkt eine gewisse Phase betreut hat. Dieses spezifische Wissen kann in Firmen sehr wertvoll sein, oft sind sich allerdings die Wissensträger selber nicht bewusst, dass sie überhaupt dieses Wissen besitzen [IDINOPULOS03]. Eine Liste von Wissensseinheiten, welche jemand selbst über sich erstellt hat ist oft wenig aussagekräftig. Viel signifikanter sind die Arbeiten, welche er wirklich durchgeführt hat. Die Suche nach Wissensträgern ist vergleichbar mit der Evaluation eines neuen Mitarbeiters: Man prüft das Curriculum mit der Liste der Fähigkeiten, man analysiert die bisherigen Stellen und Arbeitsbereiche, prüft die Referenzen und führt dann ein Interview. Bei einem insgesamt positiven Resultat stellt man dann die Person ein. Bei der Suche eines Projektleiters ist beispielsweise die Information, dass ein bestimmter Mitarbeiter das Projekt XY geleitet hat, ungenügend. Es muss zusätzlich bekannt sein, was dies für ein Projekt war, über welchen Zeitraum es realisiert wurde und in welchem Kontext es stand. Bei einem Outsourcing ist es aber nicht immer möglich alle diese Informationen über Mitarbeiter zwischen dem Provider und dem Kunden zu teilen. Deshalb ist während Outsourcing Projekten das Risiko, benötigtes Wissen und deren Wissensträger nicht auf Anhieb zu finden, gross.

4.5 Wissenstransfer im Offshoring

Wissenstransfer im Offshoring ist vor allem bei implizitem Wissen schwieriger, denn der Sender und der Empfänger können sich nicht „kurz treffen“ und z.B. einen Workshop durchführen, Work Shadowing machen oder etwas auf einfache Art und Weise demonstrieren. Explizites Wissen lässt sich hingegen auch zu einem Offshore Outsourcing-Provider problemlos übermitteln, da man dank den Web-Technologien unbeschränkt Zeichen, Grafik, Audio und Videos übermitteln kann.

Der Wissenstransfer wird zusätzlich durch die kulturellen Unterschiede erschwert. Distanzen führen dazu, dass sich Verhaltensweisen, Wissensbasen und Sprachen unterscheiden. Die Vorbilder, Werte und Normen können dabei stark variieren. Verhaltensweisen spielen eine wichtige Rolle, da sie implizite Wissens Elemente beinhalten [HULLMANN04]. Beim Offshoring ist der Aufbau eines partnerschaftlichen Verhältnisses schwieriger, obwohl gerade dies eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist. Im Offshoring kann es deshalb hilfreich sein, wenn die Offshore Firma einer multinationalen Unternehmung angehört. Dann erleichtert die Unternehmens- und Organisationskultur den Wissenstransfer.

4.6 Das eSourcing Capability Model für Service Providers

Die renommierte Carnegie Mellon Universität, welche auch schon das Capability Maturity Model (CMM) entwickelte, hat zusammen mit namhaften Outsourcing Providern wie Accenture, IBM, EDS, usw. auch das eSourcing Capability Model für Service Providers (eSCM-SP) entwickelt.

Dieses Modell ist nach Meinung des Verfassers optimal bezüglich dem Wissensmanagement und -transfer im Outsourcing, denn es ermöglicht wichtige Methoden korrekt aufzusetzen, aber diese auch zu messen und zu optimieren.

Das eSCM-SP umfasst 84 Methoden welche zehn Bereiche (Capability Areas) des Outsourcings beschreiben. Bei jedem Provider werden diese Methoden identifiziert und mit einem Level (Capability Level) von 1 bis 5 beurteilt, je nach dem wie ausgereift die Methode ist. Des Weiteren wird beschrieben in welcher Phase des Outsourcings (Sourcing Life-Cycle) eine Methode relevant ist (Abb. 17) [ESCMV2_05].

Zusammenfassend ist das eSCM Modell in folgende 3 Dimensionen unterteilt:

- **Capability Level:**
 - 1: Providing Services
 - 2: Consistently meeting requirements
 - 3: Managing organisational performance
 - 4: Proactively enhancing value
 - 5: Sustaining excellence

- **Capability Areas:**
 - Knowledge Management
 - People Management
 - Performance Management
 - Relationship Management
 - Technology Management
 - Threat Management
 - Contracting
 - Service Design & Deployment
 - Service Delivery
 - Service Transfer

- **Sourcing Life-Cycle**

- Ongoing (gehen durch den ganzen Life-Cycle)
- Initiation
 - Negotiation
 - Agreement
 - Service Design
 - Deployment
- Delivery
 - Service delivery according agreed-upon commitments
- Completion
 - Transfer from OSP to client

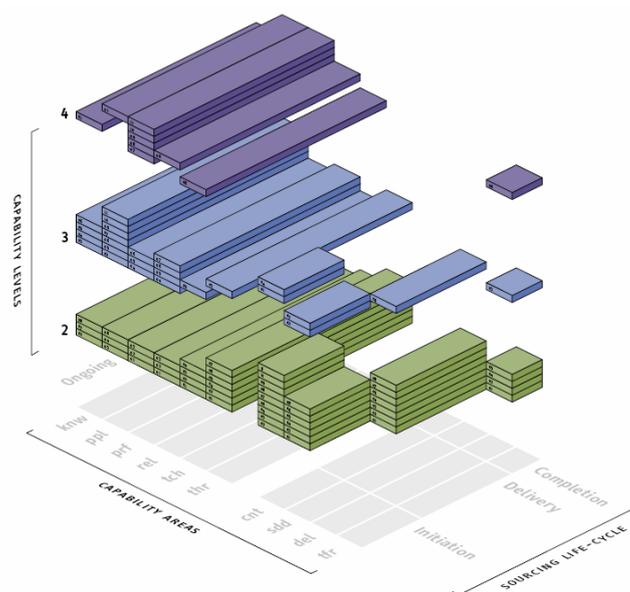


Abbildung 17: Jede der 84 Methoden des eSCM wird mit 3 Dimensionen beschrieben [ESCMV2_06]

Provider können die Methoden dieses Modells benutzen um systematisch ihre Prozesse und Ressourcen zu identifizieren und verbessern. Des weitem können die Ressourcen und Prozesse auch gemessen und zertifiziert werden. Kunden welche einen Provider für ein geplantes Outsourcing suchen, können dank dem eSCM die verschiedenen Provider Vergleichen.

Ziel des eSCM ist es, vorhersehbare Resultate zu liefern. Wenn ein Provider Level 5 erreicht, dann ist jeder Aspekt seiner Leistung unter Kontrolle und immer konstant.

Auch das Wissensmanagement und der Wissenstransfer spielen im eSCM immer wieder eine sehr wichtige Rolle.

Die Capability Area "Knowledge Management" des eSCM umfasst folgende Methoden:

- **Share Knowledge:** Einsatz und Interesse der Stakeholder im aktiven Knowledge Sharing und aktive Pflege & Einsatz der Policies (Formalen Methoden) des Wissensmanagements und Wissenstransfers
- **Provide Required Information:** Informationen müssen in IT Systemen erfasst und organisiert werden und der Zugriff muss sicher sein (Schutz vor unbefugtem Zugriff, sicherer Transfer, usw.)
- **Knowledge System:** Ein Knowledge System muss aufgesetzt und gewartet werden, damit die Informationen identifiziert, kontrolliert und zur Verfügung gestellt werden können
- **Process Assets:** Effizientes Management der Prozesse und deren Konsistenz in der Organisation
- **Engagement Knowledge:** Falls ein Prozess optimal läuft, kann man diesen wieder verwenden in dem man das Expertenwissen über den Prozess dokumentiert und anderen zur Verfügung stellt
- **Reuse:** „Lesson Learned“ für zukünftige Outsourcing Projekte festhalten
- **Version & Change Control:** Änderungen an IT Systemen mittels Versionierungssystem verfolgen und den Change Control dokumentieren
- **Resource Consumption:** Auslastung der Ressourcen messen

Aber auch in den anderen 78 Methoden spielt Wissen und Wissenstransfer im Outsourcing immer eine wichtige Rolle und wird auch immer wieder detailliert beschrieben.

5 Software zur Unterstützung des Wissenstransfer im Outsourcing

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, die auf dem Markt verfügbaren und eingesetzten Softwareprodukte für das Verwalten von Outsourcing Beziehungen, der Unterstützung des Wissenstransfers und dem Wissensmanagement im Outsourcing zu analysieren.

5.1 Anforderungen an die Software

Die Herausforderungen bezüglich Wissenstransfers im Outsourcing wurden im Kapitel 4.4 behandelt. Ein einfacher Lösungsansatz, wie Software den Wissenstransfer und das vorangehende Auffinden des Wissens in einem Unternehmen unterstützen kann, ist die Erarbeitung einer Dokumentenablage und das Füllen einer Skillsdatenbank. In den Dokumentenablagen befinden sich alle Anleitungen, Manuals und Dokumentationen. Wird ein Experte für Produkt XY benötigt, kann in der Skillsdatenbank nach diesem gesucht werden. Er wird kontaktiert und man erhält das Wissen via Email, Telefon oder in anderer Form. Wenn ein Mitarbeiter Wissen benötigt können allerdings beide oben erwähnten Hilfsmittel ungenügend sein, denn geschriebene Dokumente enthalten immer nur einen Bruchteil des wirklichen Wissens eines Experten und die Skillsdatenbanken haben nebst den oft inadäquaten Klassifizierungsschemen auch meist einen ungenügenden Aktualisierungsstand.

Normalerweise haben Unternehmen umfassendere Informationen über die eigenen Mitarbeiter, z.B. in welchen Projekten sie arbeiten, welche Papers sie veröffentlicht haben, wie ihre Ausbildung ist, und weitere persönliche Informationen und Dokumente. Mit einer Volltextsuche durch alle gespeicherten Dokumente würde man vermutlich mehr finden als mit Hilfe einer reinen Dokumentenablage und Skillsdatenbanken.

Eine weitere Schwachstelle von Dokumentenablage und Skillsdatenbanken ist deren Eigenschaft, das Wissen nicht einem Kontext hinzuzufügen sondern nur statische Zusammenfassungen eines Teilaspektes sind. Wie wir in Kap. 3 gesehen haben, ist Wissen immer an einen gewissen Kontext, also an eine spezifische Situation, gebunden. In diesem Abschnitt werden wir versuchen zu definieren, welchen Anforderungen eine Wissenstransfersoftware genügen muss, damit das benötigte Wissen kontextgebunden ist, gefunden und erfolgreich transferiert wird.

Zweifelsfrei muss die Software alle Projektinformationen beinhalten, das heisst, sie muss alle vergangenen Projekte eines Unternehmens und einer Outsourcing Beziehung (Problem, Ziel, Dauer, Kosten) und die involvierten Personen mit ihren Aufgaben erfasst haben. Zusätzlich müssen verschiedene Datenbanken (von der Buchhaltung bis zu den Patentbeschrieben) integriert sein. Eine sehr effektive und effiziente Suchfunktion ist notwendig, um in kürzester Zeit die Datenbestände durchsuchen und die Resultate nach Relevanz sortieren zu können. Die Software muss sich mit dynamischen Inhalten selbst aktualisieren können: Sobald ein Mitarbeiter beispielsweise Emails öffentlich zur Verfügung stellt, sollten diese analysiert und gespeichert werden. Foreneinträge, Public Instant Messaging und Chats sollten ebenfalls in die Wissenstransfer- und Wissensidentifikationssoftware einfließen. Aus Emails und Chats könnten dann automatisch Antworten auf Frequently Asked Questions (FAQ) generiert werden. Damit werden die Experten entlastet und müssen die gleichen Fragen nicht mehrmals beantworten.

Bevor ein Unternehmen die Mitarbeiter anhält, mehrere Formulare über ihr Wissen auszufüllen, sollte geprüft werden, welches Wissen über die Mitarbeiter bereits vorhanden ist. Informationsquellen könnten HR-Daten, Buchhaltungs-, Knowledge Management- und Recruitingssysteme, aber beispielsweise auch Patentdokumentationen sein. Auch wenn diese Datensammlungen ursprünglich nicht für diesen Zweck erstellt wurden, können wertvolle Informationen enthalten sein. Bei einer Outsourcing Beziehung könnte man gewisse sensitive Daten ggf. anonymisieren, um dann mittels Code-Namen an die gewünschten Wissensträger zu kommen.

Wichtig ist auch, dass die Aktualisierung dieser Systeme einen nur geringen zusätzlichen Aufwand bedingt: Wenn ein Mitarbeiter an einer Konferenz war und seine Spesen vergütet haben möchte, sollte er aufgefordert sein, eine kurze Zusammenfassung der Konferenz einzugeben. Aber auch klassische Datenquellen wie Projektrapporte enthalten sehr wertvolle Informationen, welche in einer idealen Wissenstransfersoftware automatisch einfließen sollten.

5.2 Verfügbare Produkte

Bei den vier im Rahmen dieser Diplomarbeit analysierten Outsourcing Projekten wurde keine Software für den Wissenstransfer benutzt, deshalb war es auch nicht möglich eine Analyse des konkreten Einsatzes von Wissenstransfer Software zu machen. Der Verfasser basiert sich

deshalb auf Accenture interne Dokumentationen welche Software beschreiben und vorschlagen.

Die Recherchen des Autors haben ergeben, dass noch keine kommerzielle Software existiert, welche alle die Bedürfnisse für eine optimale Unterstützung des Wissenstransfers erfüllt. Dies geht auch aus Accenture internen Dokumentationen hervor.

Auf dem Microsoft SharePoint Portal Server aufbauend hat Accenture deshalb eine eigene Wissenstransfer Software-Lösung entwickelt: die Accenture Rapid Transition Suite (RTS). Diese beinhaltet alle Tools welche benötigt werden, um die Accenture eigenen Methoden und Best Practices abzubilden. Eine detaillierte Analyse der RTS findet sich in Kap. 5.3.1.

Eine weitere Software welche von Accenture für das allgemeine Verwalten von Outsourcing Beziehungen empfohlen wird, ist Control-ES von Nimbus Software [NIMBUS06].

Control-ES ist ein Performance-, Prozess-Management- und Kontrollsystem welches den Providern erlaubt die Best Practice Prozesse zu modellieren und zu verbessern. Ziel ist es End-zu-End Prozesse vom Kunde bis zum Provider abzubilden, und diese dann konstant mit Daten zu aktualisieren. Es bietet Outsourcing Providern ein konsistentes Framework für das Mapping, das Verwalten, das Messen und die Verbesserung der Business Prozessen, den Ressourcen und den Beziehungen zwischen diesen.

Die Nimbus control-ES umfasst verschiedene Prozessvorlagen welche helfen neue Produkte und Prozesse zu integrieren und verwalten. Ebenfalls hilft es den Verkaufszyklus, das Service Management und das CRM eines Providers einheitlich zu gestalten.

Die Ziele bezüglich des Wissenstransfers in der control-ES Software können folgendermassen zusammengefasst werden [NIMBUS06]:

- Real-Time Ansicht von Wissenszielen, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten im Outsourcing
- Die Performance der Prozesse wird gemäss den SLAs Real-Time gemessen
- Change Management wird zentral verwaltet und kommuniziert
- Zentrale Kollaborationstools werden zur Verfügung gestellt (Dokumentenablage, Foren, usw.)
- Prozesstransformationen Management
- Compliance und Risiko-Management

Bezüglich dem eSCM (Kap. 4.6) hat die Nimbus control-ES auch schon sehr viele der vorgegebenen Prozesse und Methoden modelliert:

- Für 19 der 84 Methoden: sehr gute Unterstützung
- Für 37 der 84 Methoden: gute Unterstützung
- Für 23 der 84 Methoden: basis Unterstützung

Die spezifischen Wissensmanagement Prozesse welche das eSCM vorschreibt (Kap. 4.6), und die control-ES Software unterstützt, sind in Abb. 18 abgebildet. Diese Abdeckung ist schon sehr umfangreich.

eSCM-SP PRACTICES CA + ID Short Description	POTENTIAL IMPACT			Illustrative Comments
	limited support role	substantial support role	high value strategic role	
Knowledge Management				
knw01 Share knowledge				Nimbus control-ES provides a comprehensive KM environment.
knw02 Provide required information				Personalised to cover both 'how' (process, docs) and 'who' (roles).
knw03 Knowledge system				Provides KM framework that is personalised, dynamic, secure.
knw04 Process assets				Enables efficient management of process assets.
knw05 Engagement knowledge				Enables efficient feedback and performance reporting.
knw06 Re-use				Enables efficient re-use of process assets.
knw07 Version & change control				Enables version/change control for process, documents, roles etc.
knw08 Resource consumption				Enables limited resource usage reporting.

Abbildung 18: eSCM Wissensmanagement Prozesse welche control-ES unterstützt [NIMBUS06]

5.3 Outsourcing bei Accenture

Dank der freundlichen Unterstützung von Accenture, konnte der Verfasser im Rahmen dieser Diplomarbeit die Wissenstransfer-Modelle und Software-Tools, welche Accenture im Einsatz hat, genauer analysieren.

5.3.1 Accenture Rapid Transition Suite

”Emerging collaboration technologies support remote apprenticeship”

Wissenstransfer ist für viele globale Unternehmen wie Accenture ein strategisches Businessproblem. Um dieses Problem zu lösen, haben Forscher in den Accenture Technology Labs die Rapid Transition Suite (RTS) entwickelt, welche neue Zusammenarbeits- und Knowledge Management Technologien benutzt um einen effektiven und effizienten Knowledge Transfer via Web zu ermöglichen und um die Reisekosten zu reduzieren. Die RTS basiert auf einer sehr verbreiteten Microsoft Server Plattform: dem Microsoft SharePoint Portal Server 2003. Das Portal ist auf die Bedürfnisse von globalen Outsourcing Teams ausgerichtet, kann aber auch in vielen anderen Projekten sehr hilfreich sein.

Diese Tools ermöglichen unter anderem folgendes:

- Zusammenarbeit/Collaboration: Fähigkeit, das virtuelle Lernen mittels Job-Shadowing zu unterstützen
- Ein zentrales Tool und Ablagesystem mit Such-Funktionen
- Projekt Management Tools

Es wurden aber auch Tools entwickelt, um die informelle Interaktion und die freundschaftlichen Kontakte zu unterstützen, welche wichtig für das Funktionieren der Transition sind, wie z.B. das Instant Messaging.

Die Ziele der RTS sind folgende:

- Eine Wissenstransfer-Plattform zu erstellen
- Kundenspezifische und angepasste Wissensportale erstellen
- Wissenstransfer-Pläne festhalten
- Knowledge-Objects (Text, Bilder, Audio, usw.) erfassen
- Den Team-Zusammenhalt fördern
- Messungen und Reporting des Wissenstransfers

RTS hilft Managern, einen formellen Wissenstransfer Plan zu entwickeln und die Meilensteine zu überwachen. Die Experten haben die Möglichkeit, auf einfache Art und Weise mit Audio, Video und elektronischen Interviews technische Dokumentationen zu erstellen und kontext-basierte Informationen über ein Projekt oder System zu erfassen, welche auch Knowledge Objects genannt werden.

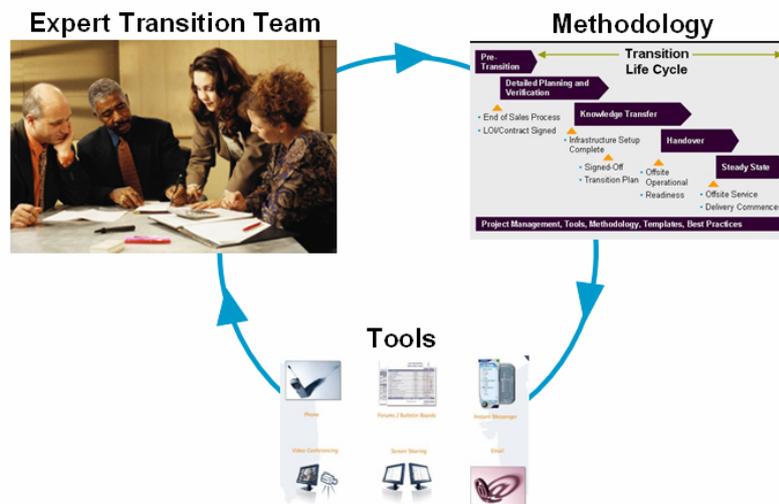
Benutzer an verschiedenen Standorten können dank der integrierten Kollaborationstools diese Informationen austauschen. Dies sowohl Real-time also auch zeitlich verschoben. Die individuellen Portale ermöglichen es den Mitarbeitern ausserdem, immer auf dem aktuellen Stand bezüglich des Fortschrittes eines Projektes zu sein. Dies ist dank dem eingebauten Task Tracking möglich.

Wie schon erwähnt, ist aber auch die Entstehung persönlicher Beziehungen wichtig. Deshalb kann auch informell kommuniziert werden, indem man z.B. Familienfotos und eigene Lieblings-Cartoons teilt, Audio und Text Chat ermöglicht oder sogar Online Games spielt.

Accenture Transition Approach

Der Accenture Transition Approach besteht, wie in Abb. 19 dargestellt, aus drei Komponenten:

- Expert Transition Team: Spezifische Wissenstransfer-Rollen, welche Projektmitgliedern zugewiesen werden
- Accenture Methodologien des Transition Life-Cycle (Abb. 19)
- Wissenstransfer Tools:
 - Telefon
 - Foren/Bulletin Boards
 - Instant Messenger
 - Video Konferenzen
 - Screen Sharing
 - Email



Transition Experts + Methodology + Tools = Accenture Transition Approach

Abbildung 19: Accenture Transition Approach

Der Wissenstransfer-Prozess hat wie in Abb. 20 abgebildet fünf Phasen:

- Pre-Transition: Vorbereitung des Wissenstransfers
- Planung und Verifizierung des Wissenstransfers: Die Ziele bezüglich den Wissenslevels, Sender, Empfänger, Dauer, usw. werden geplant
- Knowledge Transfer: Eigentliche Übergabe des Wissens
- Handover: Das Wissen ist beim Empfänger angekommen, bereit für den Service
- Steady State: Das Wissen ist beim Provider und die vereinbarte Outsourcing-Dienstleistung wird erbracht.

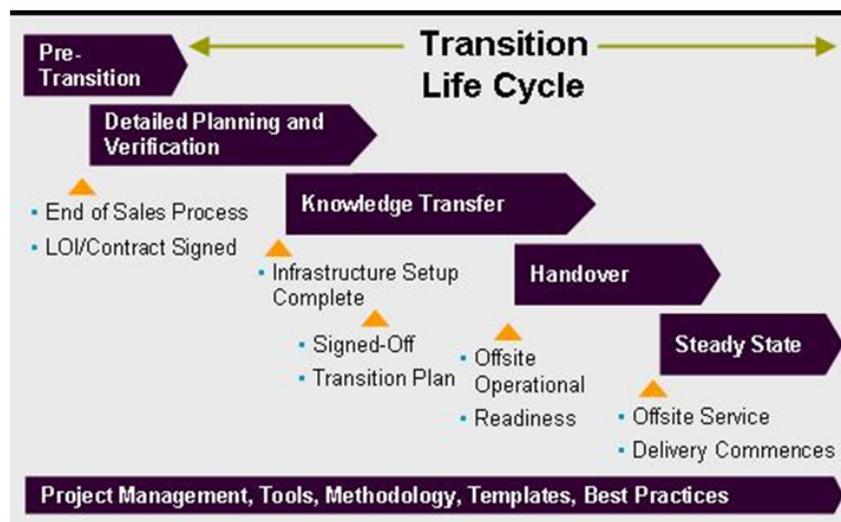


Abbildung 20: Transition Life Cycle Methodology gemäss Accenture RTS

Drei Elemente des Transition Cycle (Expert Transition Team, Methodologien, Tools) werden hier iterativ über alle fünf Phasen des Transition Life Cycle benutzt.

Diese fünf Transition-Life-Cycle Phasen (Pre-Transition, Detaillied Planning and Verification, Knowledge Transfer, Handover und Steady State) bilden auch die Hauptphasen der EPK Modellierung des RTS Wissenstransfer Prozesses in Abb. 21.

Accenture Rapid Transition Suite Wissenstransfer Prozess im Outsourcing

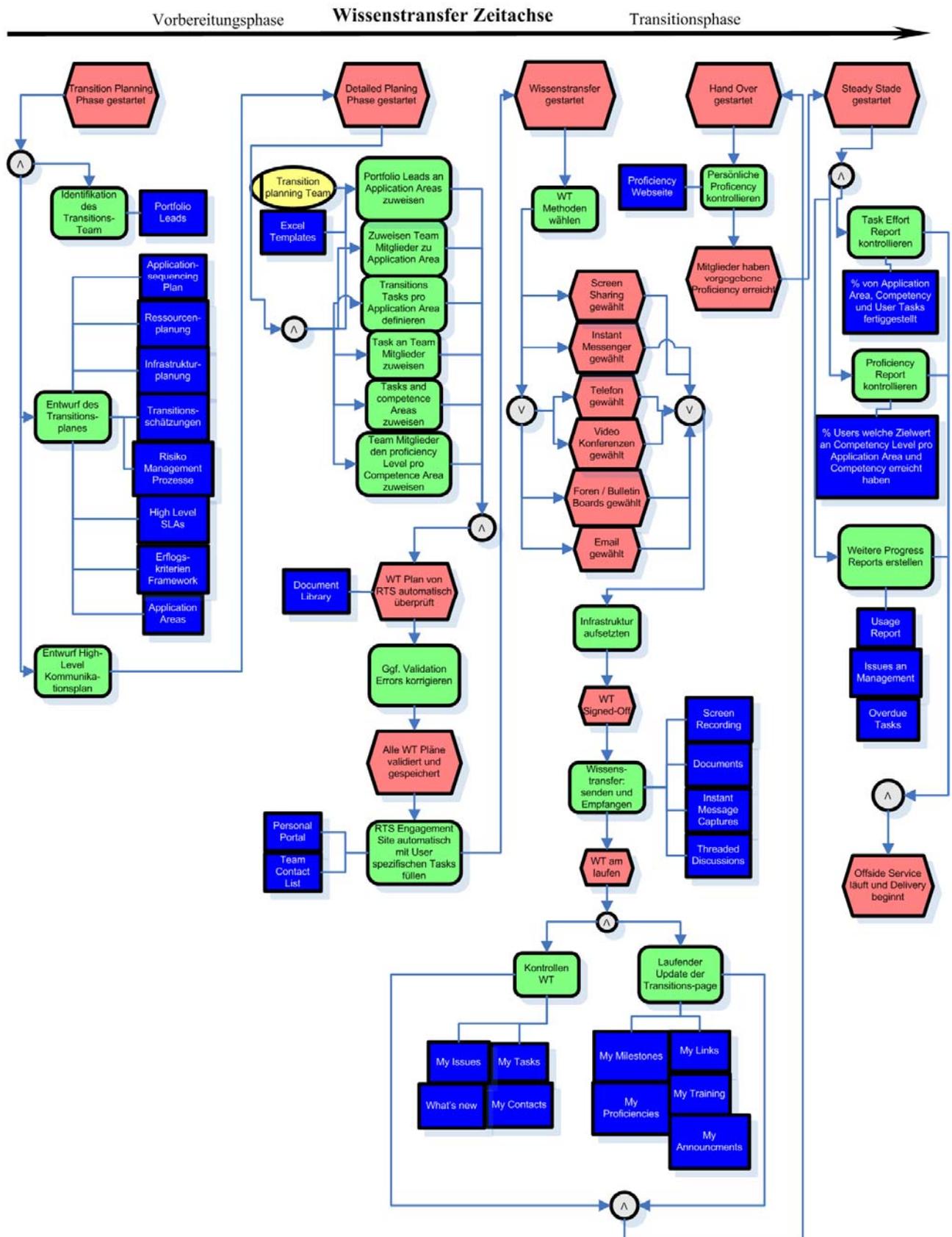


Abbildung 21: Wissenstransfer Prozess in der RTS [Eigene Darstellung]

Modellierung des Wissenstransfers mit der RTS

Beim Beginn eines neuen Outsourcing Projektes wird ein neuer Workspace für die involvierten Stakeholder eingerichtet. Ein Workspace ist eine Standard SharePoint Komponente, welche alle Elemente eines Projektes zusammenfasst, und als eine unabhängige Sub-Webseite betrachtet werden kann.

Transition Planning

Der erste Schritt der Transition Planning Phase ist die Identifikation des Transition Teams, also das Festlegen der Mitarbeiter welche für die Transition Verantwortlich sind, und das Festlegen der Wissenstransfer Rollen (Wissenssender, Wissensempfänger, Experte, Transition Leiter, Kundenverantwortlicher oder Applikationsverantwortlicher) sie einnehmen.

Die Portfolio Leads sind Mitarbeiter welche für eine Applikation oder einen spezifischen Bereich verantwortlich sind.

Der Entwurf des Transitionplan sollte folgende Punkte enthalten:

- Application Sequencing Plan: in welcher Reihenfolge die Applikationen transferiert werden
- Ressourcenplanung
- Infrastruktur Planung
- Transitionsschätzungen: Zeitlich und Aufwand
- Risiko Management Prozesse
- High Level SLAs
- Erfolgskriterien Framework: Festlegen wie Transfererfolg gemessen wird
- Application Areas: Applikationen welche von der Transition betroffen sind

Der Entwurf des High Level Kommunikationsplanes sollte festlegen welche Mitarbeiter wann über die Transition in welchem Ausmass informiert werden.

Detailed Planning Phase

Das Transition Planning Team hat in dieser Phase als erstes die Aufgabe pro Application Area einen Portfolio Leader und die weiteren involvierten Mitarbeiter welche für diese Applikation verantwortlich sind, zu definieren.

Pro Application Area werden die genauen Tasks, welche für die Transition nötig sind, definiert. Diese Tasks werden in einem zweiten Schritt den Transitionsteam-Mitgliedern zugewiesen. Ausserdem werden diese Tasks auch an so genannte Competence Areas (Applikationen, Prozesse, Business, usw.) zugewiesen. Jeder Mitarbeiter bekommt dann persönliche Wissensziele in den verschiedenen Areas. Beim Beginn der Transition wird der aktuelle Level festgelegt, aber auch definiert welches der Ziellevel für jeden einzelnen Mitarbeiter pro Competence Area ist. Die RTS prüft danach diese in einer Excel Document Library geplanten Daten automatisch, und füllt die persönlichen Transfer Seiten (Abb. 22) der Mitarbeiter mit diesen Daten.

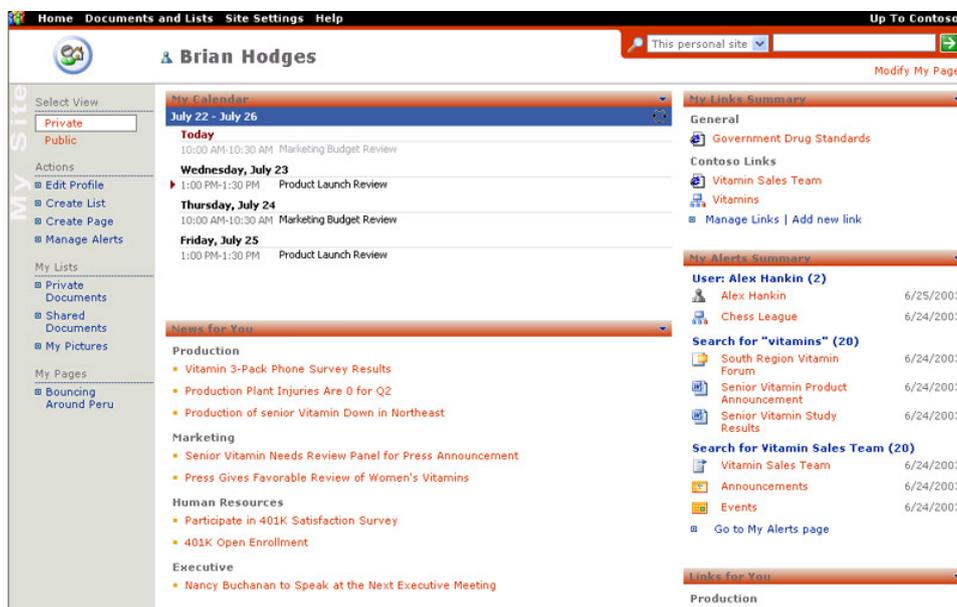


Abbildung 22: Microsoft SharePoint Portal Server 2003 MySite [MSSPS06]

Wissenstransfer

Es gibt verschiedene Mögliche Wissenstransfer-Methoden welche die RTS unterstützt:

- Screen Recording: Der aktuelle Bildschirm eines Mitarbeiters wird aufgenommen und mit Audio Kommentaren erklärt
- Instant Messenger mit Real Time Übersetzung (Abb. 23)
- Telefon Nummern und weitere direkte Kontaktdaten sind veröffentlicht
- Video Konferenzen
- Foren und Bulletin Boards
- Email Integration mit Microsoft Exchange

Um Sprachbarrieren zu überwinden, haben die Accenture Technology Labs auch einen Instant Messenger entwickelt, welcher geschriebene Texte Real Time übersetzen kann, wie man in Abb. 23 sieht.



Abbildung 23: Instant Messenger Software mit Real-Time Übersetzung [ACCENTURE_TL06]

Während dem Wissenstransfer können die Mitarbeiter dank der MySite immer ihren aktuellen Wissensstand bekannt machen, aber auch persönlich kontrollieren welche Tasks noch erledigt werden müssen:

- My Issues: Liste der offenen Issues
- My News: News welche alle Transitions-Mitglieder interessieren
- My Tasks: Liste der Tasks welche einem Mitarbeiter zugewiesen wurden
- My Contacts: Kontaktdaten von wichtigen Team Mitgliedern
- Weitere Reports welche basierend auf den Issues- und Task-Listen aktualisiert werden

Auf einer persönlichen Proficiency Webseite werden diese Daten auch nochmals zusammengefasst. Hier sind vor allem der aktuelle Wissenslevel und der Ziellevel wichtig.

Steady State

Die Transitionsverantwortlichen haben spezielle Report- und Kontrollseiten, auf welchen sie prozentuale Angaben sehen über wie weit die Proficiencies welche die Mitarbeiter eingeben haben, sind, und können somit feststellen wie fortgeschritten die Transition ist.

Weitere Reports zeigen an welche Mitarbeiter auf welche Seiten des SharePoint Portales Zugriff haben, welche Issues an das Management gemeldet werden müssen und welche an

den Mitarbeiter zugewiesenen Wissenstransfer-Transitions-Tasks nicht Termingetreu als erledigt markiert wurden.

5.3.2 Accenture Virtual Collaborative Design

Eine weitere Innovation für den IT gestützten Wissenstransfer ist das Accenture Virtual Collaborative Design. Im Grunde ist es eine Kombination von Video Konferenz und Visualisierungssoftware welche es ermöglicht Arbeitsobjekte auf Distanz gemeinsam zu betrachten.



Abbildung 24: Accenture Virtual Collaborative Design [ACCENTURE_TL06]

Während man mit dem Virtual Collaborative Design Wissen austauscht, sieht man den Gesprächspartner als ob dieser auf der anderen Seite eines Fensters stehen würde (Abb. 24). Natürlich hört man auch das Audio als ob man sich gegenüber stehen würde. Das innovative dieser Lösung ist es, dass die Gesprächspartner virtuelle 3-D Objekte auf das Bild projizieren können, und diese durch Berührung dann beliebig drehen und bewegen können, als ob sie das Objekt wirklich anfassen würden (Abb. 24 Bild Mitte). Ausserdem ermöglicht das System auch das Anzeigen von beliebigen Dokumenten welche beide Gesprächspartner sehen und bearbeiten können (Abb. 24 Bild rechts) [ACCENTURE_TL06].

6 Finanzdienstleister

Als Finanzdienstleistungsunternehmen versteht der Verfasser Banken welche sich mit Kreditvergabe, der Verwaltung von Geld und/oder dem Handel von Wertpapieren befassen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden keine Versicherungen analysiert, diese haben aber ähnliche Eigenschaften wie Banken.

6.1 Aktuelle Trends bei Finanzdienstleistungsunternehmen

Viele IT Probleme bei Banken und Versicherungen sind hausgemacht. Die Fertigungstiefe ist in der Regel immer noch sehr hoch. Oft finden sich bei Finanzdienstleister Prozesse (wie beispielsweise Personalwesen, IT, Beschaffung oder Gebäude-Management) die nicht zu deren Kernkompetenzen gehören. Eine Neuorientierung und eine Bewertung der Wertschöpfungskette ist bei vielen Banken, aber auch bei einigen Versicherungen, ein aktuelles Thema.

Gemäss Porter können alle Aktivitäten eines Unternehmens in eine Wertekette aufgeteilt werden, welche von Unternehmen zu Unternehmen anders ist [PORTER89]. In dieser Wertekette gibt es unterstützende (indirekt wertschöpfende) und primäre (direkt wertschöpfende) Aktivitäten. Primäre Aktivitäten könnte man folgendermassen umschreiben: „Physische Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst“ [PORTER89]. Unterstützende Aktivitäten hingegen helfen den primären Tätigkeiten mit dem Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und der Erfüllung von verschiedenen Aufgaben [PORTER89].

Auch wenn Finanzprodukte keine materiellen Produkte sind, ist sich die Literatur aber einig darüber, dass das Konzept der Wertekette auch auf Finanzdienstleistungsunternehmen übertragen werden können [SCHOBER04], und somit die für das Outsourcing relevanten Aktivitäten identifiziert werden können. Sehr geeignet für das Outsourcing sind sicher gewisse unterstützende und indirekt wertschöpfende Aktivitäten. Im klassischen Back-Office der Finanzdienstleister ist das Potential, Dienstleistungen und Prozesse bei einer entsprechenden Menge zu industrialisieren, ebenfalls sehr gross [LAMBERTI04].

Es gibt hauptsächlich zwei Wachstumsmotoren für die Finanzdienstleistungsbranche: die Internationalisierung und die Verlegung der Altersvorsorge vom Staat zu der Privatwirtschaft [ENDRES98]. Die Internationalisierung hat zusätzlich den Effekt, dass Transaktionsbanken

ihre Geschäftsabwicklung neu ausrichten und Optimierungspotenziale somit besser nutzen können. Dank der Internationalisierung kann gemäss [MOERLER04] auch gleichzeitig ein besseres und internationaleres Relationship Management implementiert werden.

Aufgrund des zunehmend hohen Kostendrucks wird sich Outsourcing in den nächsten Jahren als Wachstumsmotor des IT-Marktes positionieren und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Outsourcing wird gerade im Bankenbereich immer wichtiger werden [PAC04]. Gemessen an den Gesamt-IT-Ausgaben im Bankenbereich bilden die Outsourcing-Ausgaben im Durchschnitt ca. 19% der Gesamtsumme [PAC04].

6.1.1 Banken

Nach der „Industrialisierung des Finanzsektors“ verschwindet die traditionelle Universalbank, welche dem Kunden praktisch alles anbietet und auch selber erstellte, immer mehr. [POEHLER04].

Auch der Druck, die eigene Bank IT immer an die neuen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen anpassen zu müssen, sowie immer wieder neue, mit hohem finanziellem und personellem Aufwand entwickelte Software bereit stellen zu müssen, haben zu einer Aufteilung der Universalbank in eine Vertriebs- und eine Produktionsbank geführt [POEHLER04].

Gemäss der Ansicht von Experten sind aber nicht alle Bankprozesse geeignete Outsourcing Kandidaten: z.B. das Firmenkundenkreditgeschäft ist „zu komplex, zu wenig standardisierbar und zu risikoträchtig“, als dass es als Outsourcing Dienstleistung in Frage kommen könnte [KIPKER03]. Hier kommt ein grosses Problem des Outsourcings zum Vorschein: Die Banken möchten eigentlich weitere Kreditarten anbieten und diese auslagern, aber diese Möglichkeit hängt vom Nachfragevolumen ab. Dieses ist aber oft nicht von Beginn an in ausreichendem Umfang vorhanden. Hier ist also ein intensiver Wissenstransfer zwischen Banken und Provider über neue Produkte, die Prozesse und Potentiale notwendig [KRAWIETZ04]. Gemäss einer Befragung die BearingPoint bei Service Providern im Kredit Back-Office durchgeführt hat, geht die Einschätzung der Marktentwicklung beim Neugeschäft weit auseinander. Sie wird von „konstanten Nachfrage auf niedrigem Niveau“ bis hin zu einer „Steigerung um den Faktor 15 in den nächsten drei Jahren“ beurteilt [BEARINGPOINT03].

7 Forschungsdesign (Gemeinsames Kapitel)

7.1 Wahl der Untersuchungsform

Die empirische Untersuchung wurde aufgrund der Fallstudienforschung nach Yin [YIN94] durchgeführt. Dieser Forschungsansatz stellt eine qualitative Forschungsmethode dar, welche ein aktuelles Phänomen in seinem Alltagskontext untersucht [YIN94]. Die enge Beziehung an realen Problemstellungen der Praxis fördert die Relevanz der Forschung [GASSMANN99]. Aufgrund der Popularität des Themas Outsourcing und der damit verbundenen Wissenstransferproblematik, hat sich der Verfasser für diesen Forschungsansatz entschieden.

Die Durchführung der Fallstudienforschung umfasst in Anlehnung an [YIN94] und [GASSMANN99] verschiedene Schritte. In einer Vorbereitungsphase wird das Forschungsdesign entworfen. Ein Forschungsdesign ist ein Aktionsplan, welcher die nötigen Schritte und Fragen beinhaltet um diese zu beantworten [YIN94]. Es enthält folgende Elemente: Forschungsfrage, Untersuchungsobjekt, Hypothesen, Verbindung von den Thesen zu den Daten sowie Kriterien zur Interpretation der Daten. In einem weiteren Schritt wurden die Fälle ausgewählt und Daten mittels strukturierten Interviews und der Analyse von Dokumentationen erhoben. Die Datenanalyse und die Dokumentation der Ergebnisse schliessen die Untersuchung ab. Einzelne wichtige Aspekte dieses Vorgehens werden nachfolgend besprochen.

7.2 Forschungsfrage

Der Gegenstand der Forschung ist das Wissensmanagement und der Wissenstransfer bei Outsourcing Projekten. Die Forschungsfragen, Forschungsmethodiken und Analysemethoden sind bei allen Diplomanden grundsätzlich gleich, wobei es aber unterschiedliche Schwerpunkte bei der Fallauswahl gib, und jeder Diplomand noch zusätzlich eigene spezifische Forschungsfragen hat:

- Oliver Meili: Analyse des Outsourcing bei der Credit Suisse nach einem Re-Sourcing
- Stefan Keller: Wissensmanagement und Wissenstranfer bei IT-, Application und Business Process Outsourcing in der Finanzbranche. Ausserdem wird der Einsatz von Software Tools für den Wissenstransfer im Outsourcing analysiert.
- Charles Aegerter: Wissensmanagement und Wissenstransfer beim Infrastruktur- Applikations- und Business Process Outsourcing in der Industrie.
- Cécile Novara: Wissenstransfer und Wissenskultur beim Outsourcing

Es stehen daher folgende Fragenkomplexe im Vordergrund:

- Welches Wissen wird transferiert?
- Wie wird Wissen in den einzelnen Phasen der Projekte erhoben, transferiert und genutzt?
- Welche Wissensmanagementaktivitäten sind in den jeweiligen Phasen von besonderer Bedeutung?
- Welche Faktoren sind dabei als relevant zu betrachten?
- Haben sich Best-Practices etabliert?

7.3 Untersuchungsobjekt und Fallauswahl

In der zur Verfügung stehenden Zeit ist es möglich, drei bis fünf ausgewählte Outsourcing-Projekte zu analysieren. Bei der Auswahl der zu analysierenden Fälle wäre eine sehr grosse Auswahl an Outsourcing-Projekten ideal. Daraus könnte man danach selber definieren, welche analysiert werden sollen. In der Praxis ist es jedoch fast unmöglich, im Rahmen einer Diplomarbeit, aus einer grossen Auswahl von Fällen auswählen zu können. Sei es, weil die Zeit für die Unterstützung eines universitären Forschungsprojektes, welche ein Unternehmen in der Wirtschaft dafür aufwenden kann, meistens gering ist, aber auch, weil die Einhaltung des Geschäftsgeheimnisses es verbietet, umfassende Listen von Projekten an Dritte weiterzugeben. Ausserdem bevorzugen es die Unternehmen, Projekte zu präsentieren, welche sehr erfolgreich waren (oder sind) und nicht solche, in denen Probleme auftraten. Letztere wären aber interessanter zum Analysieren. Der Verfasser hatte nach intensiven Recherchen eine Liste von sieben möglichen Outsourcing-Projekten.

Die Kriterien mit welchen die vier analysierten (aus den sieben möglichen) ausgewählt wurden, waren folgende:

- Grösse: Projekt sollte überschaubar sein, keine Projekte mit mehreren Tausend involvierten Personen
- Distanz: sowohl die Bank wie der Provider sollten in der Schweiz sein
- Alle Outsourcing Arten (IT, Application und BPO) sollten mit mindestens einem Projekt abgedeckt werden

7.4 Hypothesenbildung

Nach dem Einlesen in die Fachliteratur über Wissen, Wissensmanagement, Wissenstransfer, und Outsourcing, haben die Diplomanden in einem ersten Schritt eigene Hypothesen betreffend dem Wissenstransfer in Outsourcing-Projekten formuliert. Die aus der Literatur hergeleiteten Hypothesen wurden danach in mehreren Pilotinterviews, welche alle Diplomanden durchgeführt haben, bestätigt oder verworfen. In einem weiteren Schritt haben sich die Diplomanden in einem Gruppen-Brainstorming auf einige, gemeinsame Hypothesen geeinigt. Diese Hypothesen dienten als Grundlage für das Entwerfen des Fragenkataloges für die qualitativen Interviews mit den Outsourcing- Beteiligten. Die Fragen an die Outsourcing Experten für das Bestätigen oder Verwerfen der ersten Hypothesen waren sehr allgemein und betrafen Themengebiete wie Wissen, Wissenstransfer und das Empfinden von Wissen. In einem zweiten Teil der Interviews wurde der Experte dann bezüglich seinen konkreten Erfahrungen befragt, um herauszufinden, welches Wissen sich in welcher Form wie gut oder schlecht transferieren lässt. Im letzten Teil der Befragungen wurde auf die allgemeinen Risiken und Planungsmethoden des Wissenstransfers eingegangen.

7.5 Datenerhebung

In erster Linie fand die Datenerhebung zum Wissenstransfer mittels Interviews mit entsprechenden Fachexperten statt. Um die Aussagekraft und damit die Qualität der Fallstudie zu erhöhen, wurden zusätzlich themenrelevante Dokumente analysiert. Die Dokumentenanalyse sollte dabei die aus den Interviews gewonnen Daten ergänzen, aber auch verifizieren [MAYRING02].

Die Auswahl der Interviewpartner beruhte grundsätzlich auf der Definition von Mayer, welcher einen Experten als eine Person bezeichnet, die „auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt“ [MAYER04]. In der vorliegenden Fallstudie wurde

zusätzlich berücksichtigt, dass pro untersuchtem Fall jeweils Experten *beider* Parteien – Kunde und Provider – befragt wurden.

Der Prozess der Datenerhebung wurde in zwei Schritte unterteilt: In einem ersten Schritt wurden so genannte Pilotinterviews [LAMNEK95] durchgeführt, deren Ziel es war, einen grundlegenden Überblick über das Thema zu erhalten, um daraus erkannte Hypothesen ableiten zu können. Bei diesen Gesprächen handelte es sich weitgehend um eine Diskussion offener Fragen, welche es dem Experten erlaubten, frei zu antworten und das zu formulieren, was ihm im Bezug auf das Thema als wichtig erscheint [MAYRING02].

Aufgrund der darauf festgelegten Hypothesen wurde ein Interviewleitfaden [vgl. Anhang 11.3] erstellt, welcher die Grundlage für den zweiten Schritt, die Experteninterviews, bot. Bei diesen Interviews handelte es sich konkret um eine Mischung zwischen dem narrativen und dem problemzentrierten Interview [MAYRING02], und zwar aus folgenden Gründen: Obwohl die Fragen im Vorfeld der Gespräche klar definiert wurden, handelt es sich um sehr offene Fragen, welche den Interviewpartner zum freien Erzählen animieren sollen. Dies war erforderlich, da die Forschung im Bereich des Wissenstransfers im Outsourcing wissenschaftlich relativ neu ist und die Diplomandengruppe deshalb auf umfassende Antworten angewiesen war. Trotzdem wurde dabei gezielt auf spezifische Probleme beim Wissenstransfer eingegangen, um einen lösungsorientierten Referenzprozess erstellen zu können.

7.6 Datenauswertung und Analyse

Das verbal erhobene Material wurde während der Gespräche aufgezeichnet und anschliessend wörtlich transkribiert. Danach wurde mit dem gesammelten Material eine qualitative und strukturierte Inhaltsanalyse [MAYRING02] durchgeführt, indem das Material nach vorher festgelegten Kriterien zergliedert und strukturiert wurde. Dabei war eine Einigung auf ein sinnvolles Abstraktionsniveau für die gemeinsame Erstellung des Referenzprozesses erforderlich. Es wurden daher für die gemeinsame Arbeit nur Aspekte ausgewählt, welche in mindestens zwei Fällen zutrafen. Die Abstrahierung geschah durch eine Kategorisierung von identifizierten Wissensseinheiten und die Sammlung dazu gehörender Transfermethoden.

Für die Datenauswertung und –Analyse wurde im Vorfeld ein Analyseframework konstruiert, welches im folgenden Kapitel näher beschrieben wird. Aufgrund dieses Modells konnten die Daten geordnet werden, um sie in einem weiteren Schritt formalisiert darstellen zu können.

Diese Formalisierung, welche hauptsächlich die verschiedenen Transfermethoden verdeutlichen soll, geschah über eine ereignisgesteuerte Prozesskettenmodellierung (EPK) der

identifizierten Transferprozesse und hat das Ziel, solche Prozesse übersichtlich und strukturiert darzustellen. Zudem war es aufgrund des hohen Formalisierungsgrades in einem letzten Schritt erst möglich, die einzeln modellierten Prozesse zu einem Gesamtprozess zusammenzufügen.

7.6.1 Analyseframework

In Zusammenarbeit mit den weiteren Diplomanden wurde ein Analyseframework erarbeitet. Das Framework soll helfen, die wichtigsten Best-Practices und Probleme (wie beispielsweise der unterschiedliche Wissensstand- und Bedarf der Parteien sowie Hindernisse und Widerstände) des Wissensmanagements- beziehungsweise Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten herauskristallisieren. Insbesondere erlaubt das Framework, aufgrund von gemeinsam definierten Kriterien, einen Vergleich der gesammelten Daten.

Das Analyseframework (Abb. 25) wurde durch die Diplomanden aufgrund ihnen wichtig erscheinender Kriterien aus der Literatur und der Erkenntnisse aus den Interviews entworfen. Es umfasst folgende Elemente:

- Wissensseinheiten und Wissensträger
- Wissenstransfermethode
- Messen des Wissenstransfers
- Einflussfaktoren des Wissenstransfers
- Herausforderungen im Wissenstransfer

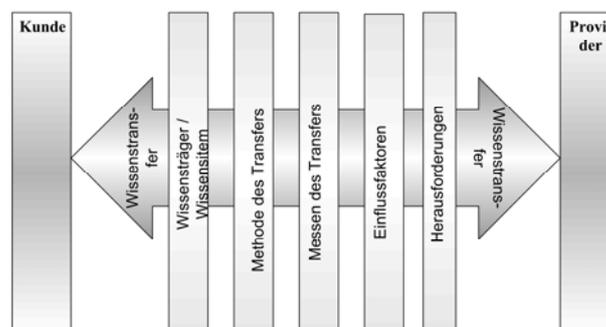


Abbildung 25: Analyseframework des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten [AEGERTER06]

Die Auswertung und Analyse der Fälle wurde aufgrund der genannten Kriterien des Analyseframeworks vorgenommen.

7.6.2 EPK Modellierung

Eine graphische Beschreibung des Wissenstransfersprozesses der einzelnen Outsourcing-Projekte und des daraus resultierenden Referenzprozesses, erfolgte mittels ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK). Diese von Scheer [SCHEER02a] und seinen Mitarbeitern entwickelte Modellierungssprache entstand im Rahmen der Entwicklung des ARIS-Konzeptes. Auf eine Besprechung dieses Architekturmodells sei auf die Literatur von Scheer [SCHEER97][SCHEER02a] verwiesen.

Ereignisgesteuerte Prozessketten erlauben eine integrierte Beschreibung von Geschäftsprozessen und Wissensflüssen [SCHEER02b]. Mit Hilfe dieser Methode lassen sich unter anderem auch implizites Wissen (wie Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter) abbilden und die im Unternehmen vorhandenen Wissensbestände und Wissensflüsse im Wechselspiel mit Geschäftsprozessen untersuchen [ebd.].

Eine EPK ist ein gerichteter Graph, welcher aus verschiedenen Elementen besteht [STUCKY04]. Die Elemente einer solchen Prozesskette sind Ereignisse, Funktionen, Steuerfluss, Konnektoren und Prozesswegweiser [GLINZ04]. Zudem kann dieses Grundmodell um die Elemente Informationsobjekt und Organisationseinheit erweitert werden. Folgende Abb. 26 veranschaulicht die, bei der Modellierung benutzten graphischen Symbole:

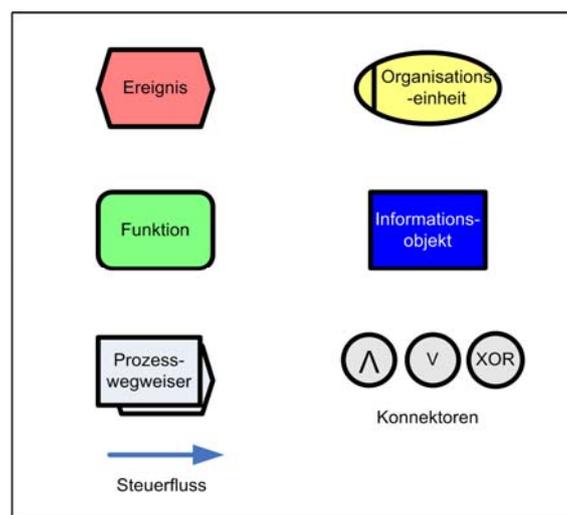


Abbildung 26: Elemente einer EPK, in Anlehnung an [GLINZ05]

Ereignisse stellen zeitpunktbezogene, eingetretene Zustände dar und lösen Funktionen aus. Die Funktionen können ihrerseits wieder Ereignisse auslösen und einen neuen Zustand

erzeugen [KELLER92]. Die logische Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen erfolgt durch Konnektoren. Der Steuerfluss stellt kausal-sachlogische Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Funktionen dar [GLINZ04]. Eine Gliederung in Teilmodelle wird durch die Prozesswegweiser ermöglicht [ebd.]. Die Zuordnung von organisatorischen Einheiten zu Funktionen beschreibt zudem die Gliederungsstruktur eines Unternehmens [KRCMAR03]. Im Weiteren können Informationsobjekte implizites oder explizites Wissen darstellen.

8 Fallstudien

Im Rahmen dieser Diplomarbeit haben vier Diplomanden je bis zu vier Outsourcing Fälle analysiert. Der Verfasser hat insgesamt vier Projekte untersucht:

- PROVIDER1 mit BANK1
- PROVIDER2 mit BANK2
- B-Source mit BSI
- B-Source mit Banca del Gottardo

Der Verfasser hat im Rahmen dieser Forschung insgesamt **22** qualitative Interviews mit **17** unterschiedlichen Interviewpartnern durchgeführt und hat zu drei Fällen auch Dokumentationen, Präsentationen, White-Papers und weiteres schriftliches Material zur Verfügung gestellt bekommen.

Zusammen mit den Outsourcing Fällen, welche die anderen Diplomanden analysiert haben, wurden insgesamt 11 Outsourcing Projekte beurteilt.

8.1 Gefundene Hypothesen nach Experteninterviews

Nach dem Einlesen in die Literatur über Outsourcing, Wissenstransfer und Finanzdienstleistungen hat der Autor sechs Experteninterviews durchgeführt, in welchen allgemeine Fragen über Wissen, Wissen im Outsourcing und Wissenstransfer gestellt wurden.

Die Interview Partner für die allgemeinen Outsourcing Experteninterviews über Wissen und Wissenstransfer waren:

- [OSEXPORTE1]: Outsourcing Experte bei Accenture, Leiter Outsourcing
- [OSEXPORTE2]: B-Source Outsourcing Experte
- [OSEXPORTE3]: Head of ASP/BSP einer Schweizer Bankensoftware Firma
- [OSEXPORTE4]: Head of Business Financial Services bei Schweizer Outsourcing Provider
- [OSEXPORTE5]: Key Account Manager des Center of Competence Banking bei einem internationalen Outsourcing Provider
- [OSEXPORTE6]: Outsourcing Experte bei IBM

Auf der Basis der Fachliteratur und der Experteninterviews wurden dann 32 Hypothesen formuliert. In einem Workshop mit den anderen Diplomanden wurde diese Liste der Hypothesen dann auf sechs relevante reduziert, wobei berücksichtigt wurde lediglich Hypothesen auszuwählen welche für alle Workshop- Teilnehmer zutreffen.

Die gemeinsam gefundenen Hypothesen lauten:

*Es müssen **Anreize** geschaffen werden, damit Wissen geteilt wird. [AEGERTER06].*

Diese Hypothese wird auch von [WARING94] und [MAHONEY04] bestätigt.

***Vertrauen** zwischen den Partnern bildet die Basis für den Wissensaustausch [AEGERTER06].* Diese Hypothese wird auch von [JDNIG04] bestätigt.

*Es fehlen klare Richtlinien und Policies über Knowledge-Sharing, über das was, wann, wo und von wem **dokumentiert** werden muss [PILOTINETRVIEW6].*

*Am Ende eines OS Projektes wird das neu gewonnene **Wissen** oft nicht analysiert und nicht für zukünftige Projekte **festgehalten** [PILOTINTEVIEW1].*

*Outsourcing-Projekte scheitern unter anderem weil das Wissen über die gegenseitigen **Erwartungen** nicht oder nur ungenügend kommuniziert wurde [AEGERTER06].* Diese Hypothese wird auch von [SCHEER05] bestätigt.

*Outsourcing Projekte scheitern unter anderem weil zu Beginn der Beziehungen die **Verantwortlichkeiten** nicht eindeutig geklärt und dokumentiert wurden [NOVARA06].*

8.2 Fragen für Interviews

Auf der Basis des reduzierten Hypothesenkataloges haben die Diplomanden in einem weiteren Workshop acht gemeinsame Interviewfragen formuliert, welche alle Diplomanden in den qualitativen Interviews bei der Datenerhebung über die Outsourcing Projekte gestellt haben. Jeder Diplomand hat zusätzlich noch eigene Fragen gestellt, welche für den jeweils spezifischen Fokus seiner Arbeit wichtig sind.

Die gefundenen Fragen sind im Anhang in Kap. 11.1 veröffentlicht.

8.3 Analyse der Fälle

Die Analyse der Fälle wurde mittels eines Frameworks durchgeführt. Die Grundelemente dieses Frameworks wurden mit den anderen Diplomanden abgestimmt.

Das Framework besteht aus folgenden Hauptelementen (Abb. 27):

- Zusammenfassung des Projektes
- Transferierte Wissensseinheiten und Wissensträger: In diesem Abschnitt wird das transferierte Wissen identifiziert und beschrieben wer oder was der Wissensträger war
- Wissenstransfer Methoden und Mechanismen: Nach der Identifikation des Wissen und der Wissensträger wird in diesem Abschnitt beschrieben, wie das Wissen konkret transferiert wurde.
- Einflussfaktoren: Beschrieb der verschiedenen Faktoren und Bedingungen, welche den Wissenstransfer beeinflusst haben.
- Herausforderungen im Wissenstransfer: Beschrieb der Herausforderungen und Probleme, welche während des Wissenstransfers in den einzelnen Projekten aufgetreten sind.
- Spezifisches zum Wissenstransfer im Projekt: In diesem Abschnitt werden der Wissenstransfer und die Wissensmanagement-Aspekte des Projektes unter Verwendung der acht Wissensmanagement-Bausteine von PROBST (Kap. 3.2.2.2) analysiert.
- Grafischer EPK des Wissenstransfers: Zu jedem der drei analysierten Outsourcing-Projekte wurde der Wissenstransfer einzeln mittels EPK (Kap. 7.6.2) modelliert.
- Prosa Beschrieb des EPK: In diesem Abschnitt wird das vorherige graphische EPK in Prosa beschrieben, wobei auch immer genannt wird, welche Methoden konkret angewandt wurden und woher die Aussagen und Erkenntnisse stammen.
- Schlusskommentar zum Wissenstransfer: Allgemeine Schlussfolgerungen, welche das einzelne Projekt betreffen. Dieser Abschnitt gibt ein generelles Fazit zum allgemeinen Wissenstransfer des Projektes.

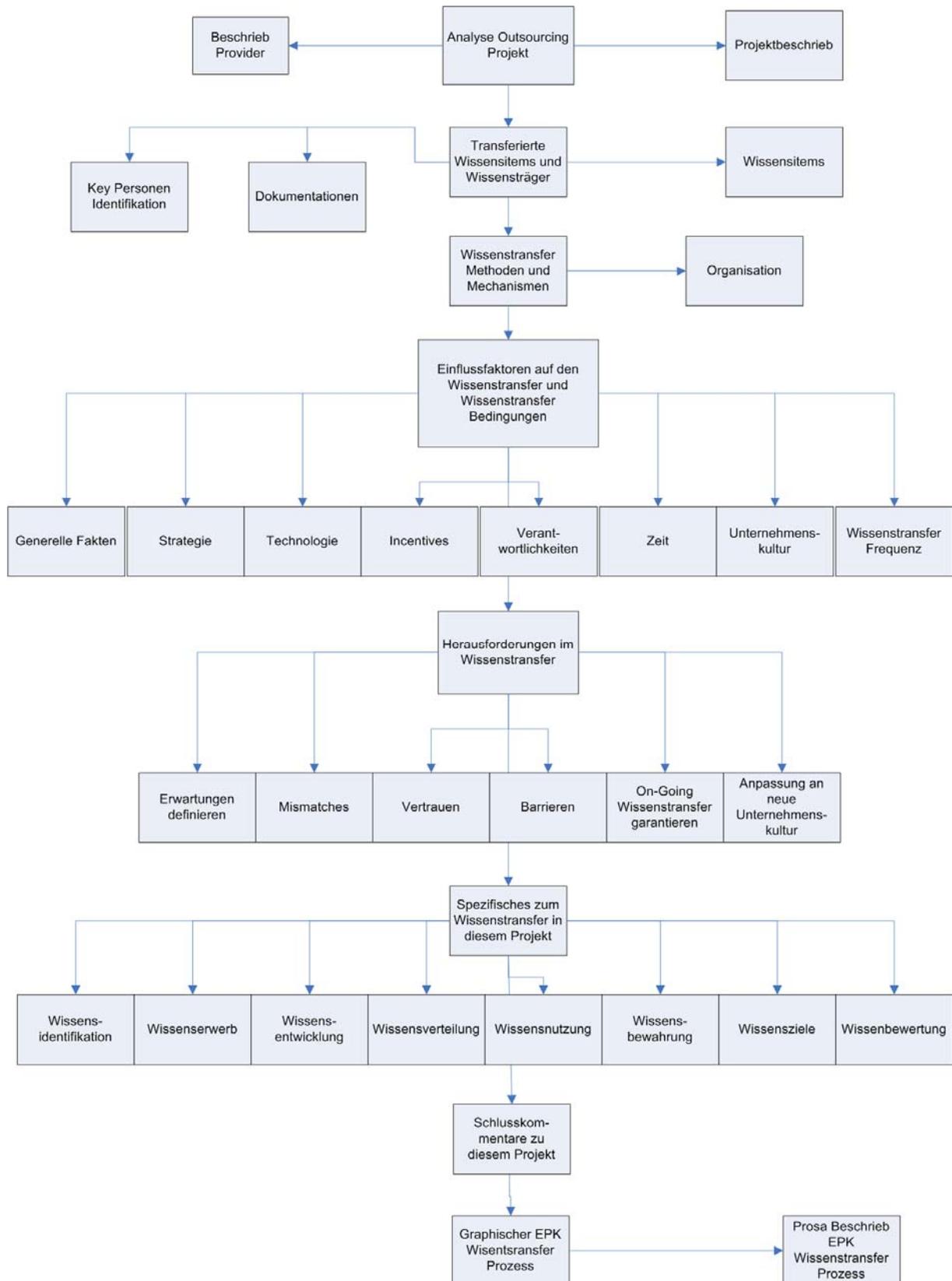


Abbildung 27: Analyse Framework Outsourcing Fälle [eigene Darstellung]

8.3.1 Analyse Outsourcing Projekt 1

IT & Application Full Outsourcing von BANK1 mit PROVIDER1

PROVIDER1 ist ein weltweit tätiger Management- und Technologie-Dienstleister.

Projektbeschreibung

In einer ersten Phase war PROVIDER1 mit dem Betrieb des Host-Systems sowie ausgewählten Satelliten-Softwaresystemen beauftragt. Da sich jedoch namentlich offene Fragen ergaben, welche in der Schnittstelle zwischen dem Application-Management Host und den Umsystemen lagen, hat sich BANK1 Ende 2004 für ein volles IT-Outsourcing entschieden. Gemäss den vertraglichen Vereinbarungen betreibt PROVIDER1 nun die gesamte IT-Infrastruktur der BANK1, und übernimmt das Management der Anwendungen sowie des Kernbankensystems. Dies bedingte, dass zwölf Personen der BANK1-IT-Abteilung per 01.02.2005 zu PROVIDER1 wechselten.

Das Projekt hat sich nach dem Übergang von einem Teil- zu einem Full-Outsourcing als insgesamt sehr erfolgreich herausgestellt. Alle Probleme, welche zu Beginn der Vertragsverhandlungen im Vordergrund standen, haben sich nachhaltig lösen lassen. Die Zusammenarbeit zwischen BANK1 und PROVIDER1 wird von beiden Seiten als sehr gut bezeichnet.

Die IT Services welche PROVIDER1 von BANK1 übernommen hat, sind in Abb. 28 zusammengefasst.

Operations:	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb • Backup/Archivierung • Monitoring von System- und Applikationsprozessen • Change Management • Storage Management • Availability Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Security Management • Performance Management • Betrieb Rechenzentrum 1 und 2 • Netzwerk-Betrieb, WAN-Verbindungen • Firewall • Disaster Backup
Application Management:	<ul style="list-style-type: none"> • Release Management • Change Management • Anwendungsbetreuung • Regulatorische Anforderungen • Testverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Listen und Downloads • Dokumentationen und Schulungen
Problem Management:	<ul style="list-style-type: none"> • 1st Level Support • 2nd Level Support 	
Administration Services:	<ul style="list-style-type: none"> • Lizenz- und Vertrags-Management • Autorisierungen 	

Abbildung 28: Servicebeschreibung “Core Banking Application” [PROVIDER1]

Interview Partner:

- [EXPERTE1]: Geschäftsleitungsmitglied und Head of Logistics BANK1
- [EXPERTE2]: Head Outsourcing im Bereich Financial Services
- [EXPERTE3]: IT Outsourcing Experte bei PROVIDER1 (zwei Interviews)
- [EXPERTE4]: Berater bei PROVIDER1
- [EXPERTE5]: Berater bei PROVIDER1 Consulting

Dem Verfasser standen ausserdem umfangreiche Dokumentationen über das Outsourcing Projekt und allgemeine Wissenstransfer Methoden und Tools zur Verfügung.

Transferierte Wissensseinheiten und Wissensträger

Key Personen Identifikation

Es wurde bei Beginn des Projektes definiert, dass die Business bezogene Funktionen (Prozess- und Projektmanagement) auf Seiten der Bank bleiben. Der Head IT von BANK1 wurde als direkte Ansprechperson des Outsourcing-Partners bestimmt. Alle anderen IT Mitarbeiter haben zu PROVIDER1 gewechselt.

PROVIDER1 hat dann ein Inventar der Personen gemacht in dem deren Skills mittels Interviews, Fragenkatalogen und mittels dem analysieren der HR Daten ermittelt wurden. So wurde entschieden, wo man die Mitarbeiter einsetzen kann. Zwei Personen wurden als sehr wichtig beurteilt, weil diese für die Monatsendverarbeitung benötigt wurden.

Auch für PROVIDER1 war es wichtig, die Key Personen für die Projektleitung auf der Seite von BANK1 zu lassen, damit sie einen starken Ansprechspartner auf der Bankenseite haben.

Dokumentationen

Dokumentationen konnten in diesem Projekt oft nicht für den Wissenstransfer benutzt werden, da viel Software nicht dokumentiert war. Ebenfalls fehlten die Dokumentationen zu den Backup- und Restore-Prozeduren. Generell hatte PROVIDER1 das Problem, zu erfahren, was vorhanden ist und wie es betrieben wird, denn auch die Betriebsrichtlinien fehlten. Gelöst hat man dieses Wissensproblem gemäss EXPERTE1, indem man eine IT-Due-Diligence gemacht und ein Inventar aufgenommen hat. Nach dem Feststellen der Mängel in den vorhandenen Dokumentationen wurden beim Abschluss der Transitionsphase Nachdokumentationsprojekte gestartet.

Wissenseinheiten

Weitere Wissenseinheiten, welche spezifisch zu diesem Projekt angesprochen wurden und wichtig sind, sind diejenigen über das Core Banking System und das Wissen über Office: Da es nur einen Help-Desk gibt, ist es wichtig, dass sich die Support Mitarbeiter in beide „Welten“ gut auskennen. Hier achtete PROVIDER1 bewusst darauf, dass ein interner Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiter mittels Schulungen stattfand.

Eine detaillierte Zusammenfassung der gefundenen Wissenseinheiten findet sich im Anhang in der Zusammenfassung des Projekt 1.

Wissenstransfer Methoden und Mechanismen

Vor allem in den Anfangsphasen hat man den Wissenstransfer durch die Bildung von Teams gefördert. Die ehemaligen BANK1 Angestellten, welche neu zu PROVIDER1 gewechselt hatten, wurden in Teams integriert in welchen sie mit langjährigen PROVIDER1-Mitarbeitern zusammenarbeiteten [EXPERTE1][EXPERTE2].

Organisation

Die Organisation der Mitarbeiter und der Wissenstransfer teilen sich in vier Ebenen auf, wie man in Abb. 30 sieht.

Auch die Eskalationsmethoden folgen dieser Hierarchie, welche sich gemäss EXPERTE2 als gut erwiesen hat und eine enge, kontinuierliche und institutionalisierte Kommunikation auf allen Stufen ermöglicht.

Zu dieser Organisation wurden folgende wichtigen Punkte von EXPERTE1 und EXPERTE2 unterstrichen:

- Klar definierte Governance Modelle und Strukturen, wo definiert ist wie häufig man sich austauscht (in Abb. 29 in Klammern definiert) und wie der formelle Problem-Melde Prozess läuft (auch aus Dokumentation [PROVIDER1])
- Probleme werden sofort und auf allen Stufen adressiert
- Gemeinsame Lösungssuche auf sachlicher Ebene und Eskalation an die nächste Entscheidungsebene wo nötig
- Transparente und offene Zusammenarbeit

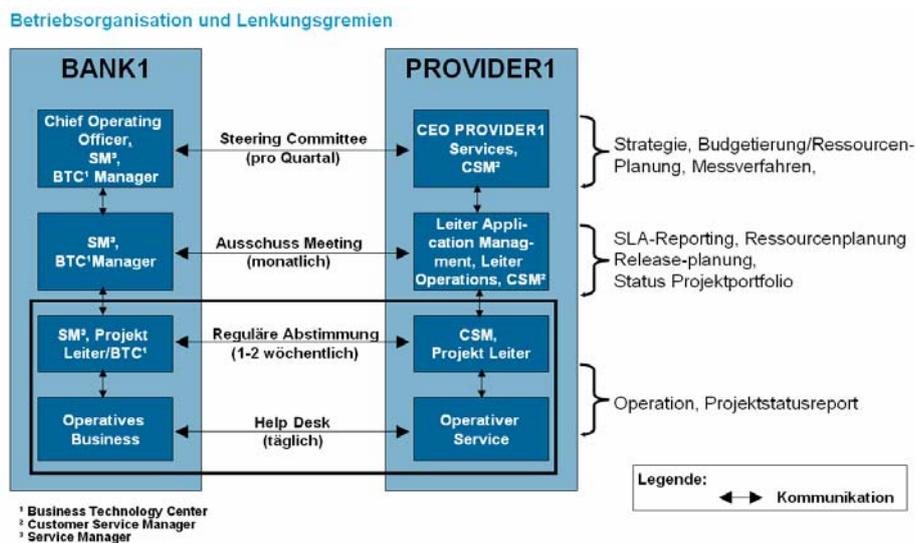


Abbildung 29: Governancestruktur für die Zusammenarbeit zwischen BANK1 und PROVIDER1 [PROVIDER1]

Die Festlegung der gemeinsamen strategischen Ziele und Budgetierung /Ressourcenplanung obliegt dem Steering Committee. Die IT Strategie wird im Rahmen des Outsourcings gemeinsam definiert: die Business Strategie kommt klar von der Bank, der technologische Input kommt vom Provider.

Die Rollen, welche bei BANK1 bleiben sind folgende:

- Leiter Business Technology Center
 - Ansprechpartner innerhalb BANK1 für technologiebezogene Fragen
 - Relationship Manager zu PROVIDER1 zur Sicherstellung einer effektiven Partnerschaft
- Projektmanagement (Business Projekte)

Generell kann die Zusammenarbeitsorganisation folgendermassen zusammengefasst werden: BANK1 ist verantwortlich für die Business Requirements und die Business Spezifikationen, PROVIDER1 ist verantwortlich für die Übersetzung der Business Requirements in IT Spezifikationen und die Suche nach dem optimalen Partner für die Umsetzung.

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer und Wissenstransfer Bedingungen

Generelle Fakten

Die BANK1 hat drei Lokationen in der Schweiz mit insgesamt ca. 400 Mitarbeitern. Das gesamthaft verwaltete Vermögen belief sich im Jahr 2004 auf ca. 20 Milliarden CHF und einem ausgewiesenen Jahresgewinn von ca. 70 Millionen CHF. Neben den 12 Mitarbeitern, welche von BANK1 zu PROVIDER1 übertraten, arbeiten ca. 30 weitere Personen von PROVIDER1 an diesem Outsourcing Projekt. Das Projekt mit einem Volumen von jährlich knapp CHF 10 Mio. ist auf eine Mindestdauer von fünf Jahren, also bis Ende 2008, ausgelegt. Dass das Outsourcing auch ökonomisch erfolgreich war, zeigt auch, dass BANK1 im ersten Jahr seine IT Kosten um 14% und im zweiten Jahr um 29% senken konnte und dies ohne auf Leistungen verzichten zu müssen. Im Gegenteil konnten ambitionöse Projekte, wie das Einführen eines neuen Front-Ends, erfolgreich realisiert werden.

Strategie

Strategisch hat sich BANK1 nach einem Teil Outsourcing für ein Full IT Outsourcing entschieden, vor allem aus folgenden vorteilhaften Gründen [EXPERTE1]:

- Kombination von strategischer Flexibilität bei gleichzeitiger Kostenreduktion
- Beidseitiger Wille zu Verbesserungen der Prozessqualität durch enge Partnerschaft
- Der Fokus auf die Transition-Phase war sichergestellt

Die Ziele von BANK1 bezüglich des IT Outsourcings waren folgende [EXPERTE1][EXPERTE2]:

- Reduktion der IT Kosten durch verbesserte IT-Architektur und effizientere Bereitstellung der Services
- Langfristige Einsparungen durch die Realisierung von Skaleneffekten und durch den Gewinn von weiteren Outsourcing Deals mit anderen Banken
- Verbesserte Prozessqualität durch klar definierte Service-Agreements (entsprechend der Ziele der Bank) und Zugriff auf einem weiten Pool von qualifizierten IT-Ressourcen

Die Ziele, welche nach einem Jahr erreicht wurden, fasst PROVIDER1 in Abb. 30 zusammen.

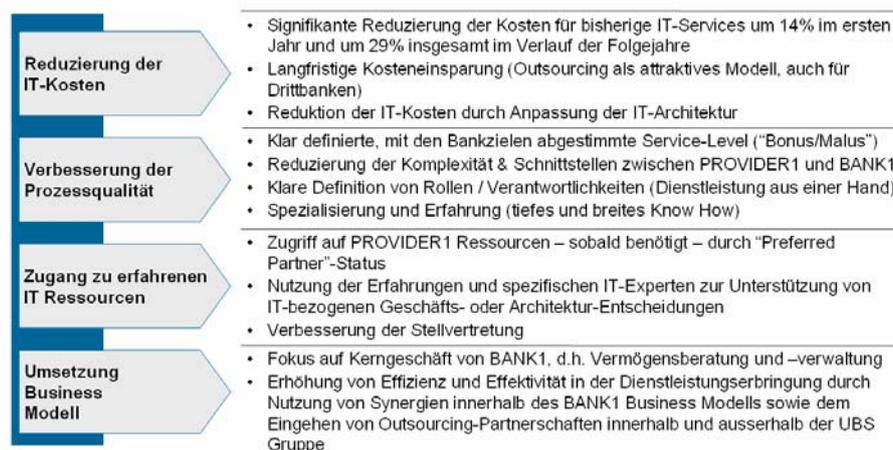


Abbildung 30: Signifikante Kostenreduktionen, verbesserte Prozessqualität und eine Neufokussierung sind erreicht worden [PROVIDER1]

Incentives

Neben Kick-Off Events zwecks Stärkung des sozialen Kontaktes war auch ein geeignetes Kommunikationskonzept wichtig, um den Übergang einfühlend zu begleiten.

Im Rahmen des Mitarbeiterübergangs wurden finanzielle Incentives für den Arbeitgeberwechsel (und damit den notwendigen Wissensübergang) festgelegt. Entscheidend war jedoch, dass gegenüber den Mitarbeitern offen und glaubwürdig kommuniziert und klar gemacht wurde, dass ihre Leistung und ihr Wissen auch in der neuen Konstellation gebraucht werden. Die Integration der Mitarbeiter wurde auf Seiten von PROVIDER1 eng durch das Management begleitet.

Verantwortlichkeiten

Die personelle Besetzung der Führungspositionen sowohl durch PROVIDER1 wie auch durch ehemalige BANK1 Mitarbeiter wurde bewusst gewählt, um die Integration aller Mitarbeiter in die neue Struktur zu fördern.

Zeit

Der Outsourcing-Vertrag wurde bis ins Jahr 2008 unterschrieben, also für eine Gesamtdauer von fünf Jahren. Vom Vertragsbeginn bis zum Ende der Übergangsphase sind sechs Monate vergangen.

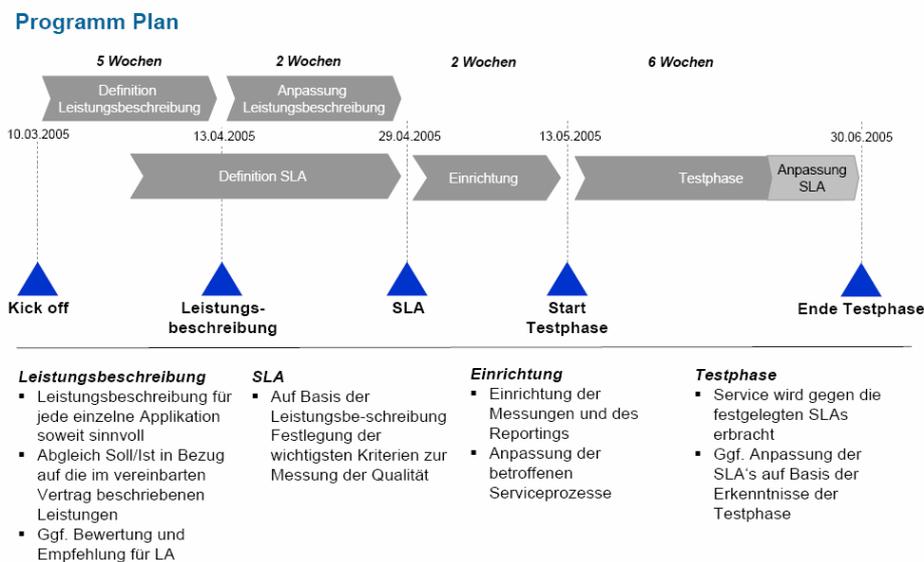


Abbildung 31: Die auf Basis der erarbeiteten Leistungsbeschreibung definierten Messgrößen für die SLA Erfüllung werden in einer Testphase überprüft und ggf. angepasst [PROVIDER1]

Wissenstransfer: Frequenz

Bezüglich der Wissenstransfer-Frequenz für die vier Organisationsstufen wurden, wie in Abb. 29 beschrieben, folgende Werte als Normalwerte angegeben:

- Steering Committee: Ein Mal pro Quartal
- Ausschuss Meeting: Ein Mal pro Monat
- Projektleiter: Ein bis Zwei Mal wöchentlich
- Help-Desk: Täglicher Wissenstransfer

Technologisch

Als Bankenplattform ist Penta (www.sobaco.ch) im Einsatz, welches von PROVIDER1 in zwei physisch getrennten Rechenzentren betrieben wird. Ausserdem gibt es verschiedene Satelliten-Systeme, welche mit dem Host kommunizieren müssen. Nach dem Teil Outsourcing der Core Banking Plattform (Abb. 32 Punkt 2) hat man sich für ein Full Outsourcing der ganzen Technologien und Services entschieden (Abb. 32 Punkt 1).

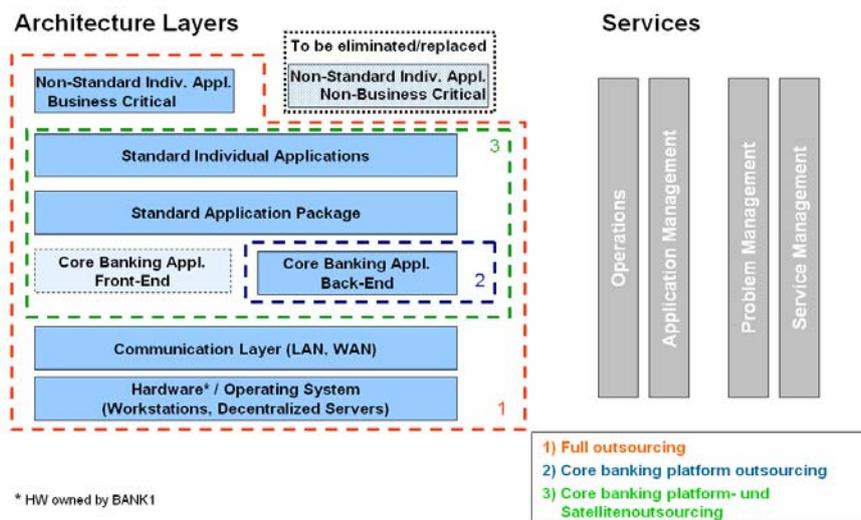


Abbildung 32: BANK1 standen verschiedene Möglichkeiten für das Outsourcing zur Verfügung [PROVIDER1]

Herausforderungen im Wissenstransfer

Erwartungen definieren

Generell ist es dem BANK1 Business Bereich wichtig, dass PROVIDER1 ihre Systeme möglichst ohne Beeinträchtigung zur Verfügung stellen kann.

Nach der Definition des Leistungsumfanges wurde der Definitionsprozess der SLAs gestartet. Weitere Details zu den gefundenen SLAs findet man im Anhang.

Insgesamt wurden zur Messung der Qualität 22 wichtige KPIs (Key Performance Indicators) identifiziert, davon beziehen sich 11 auf die Verfügbarkeit von Applikationen. Weitere Details über die KPI sind im Anhang zusammengefasst.

Mismatches

Nach den anfänglichen Schwierigkeiten in dem Teil Outsourcing war beim Wechsel zu einem Full Outsourcing der Übergang der zwölf IT-Mitarbeiter von BANK1 zu PROVIDER1 sehr wichtig.

Mismatches gab es in der ersten Phase, als PROVIDER1 nur das Host System und einige Satelliten Systeme betreute. [EXPERTE1] sieht die Ursache, welche die Zusammenarbeit behinderte, im Widerstand gegen das Outsourcing der bei BANK1 gebliebenen IT-Mitarbeiter. Gemäss [EXPERTE1] ist dies darauf zurückzuführen, dass die BANK1 IT Mitarbeiter es vorgezogen hätten, die ganze IT wieder bei sich zu haben. Deshalb wurden bewusst Mitarbeiter von PROVIDER1 beschuldigt, schlechte Resultate zu liefern. Dazu kam es, da bei einem Teil-Outsourcing die wahre Stelle eines Problems sowie auch die Verantwortlichkeit nicht immer genau identifiziert werden können.

Gemäss [EXPERTE2] sind die Gründe hingegen in anderen Aspekten zu suchen:

- Unklare Schnittstellenregelung: Damit waren die Verantwortlichkeiten unklar, was zu Analysefehlern (jeder Teil analysierte jeweils nur seinen Teil des Prozesses) und (konsequenterweise) zu Implementierungsfehlern führte
- Schlechte Projektarbeit, Projektrichtlinien und insgesamt fehlende Projektkultur. Namentlich im Inter-Company-Verkehr ist es unumgänglich, klare Richtlinien und Verantwortlichkeiten zu definieren um Projekte erfolgreich umzusetzen
- Ungenügendes Releasemanagement

Gemäss [EXPERTE2] hätten die letzten beiden Punkte vermutlich ebenfalls ohne das Full-IT-Outsourcing gelöst werden können, nicht jedoch der erste Problempunkt. Dabei wäre es wahrscheinlich gewesen, dass Probleme aus der unklaren Verantwortlichkeitsabgrenzung weiterhin namentlich auf die Zusammenarbeit und die Projektarbeit durchgeschlagen hätten.

Der Grund, weshalb die Lösung der anstehenden Probleme beim Full Outsourcing einfacher ist, liegt in der nunmehr kompletten Verantwortung von PROVIDER1 für das Kernbanken- und für alle Satellitensysteme [EXPERTE1][EXPERTE2].

Nach Meinung des Verfassers war PROVIDER1 aber sicher auch daran interessiert, den Umfang des Outsourcings zu erweitern und den Kunden somit stärker an sich zu binden. Die anfänglich aufgetretenen Problemen im Full Outsourcing mit dem Application Management und den Release Planungen sind verständlich. Vor allem weil die von BANK1

übernommen IT Fachkräfte zuerst auf die für sie neuen PROVIDER1 Methoden geschult werden mussten. Auch die generelle Kommunikation und Zusammenarbeit waren am Anfang problematisch. Dies kann ebenfalls als normal bezeichnet werden, vor allem weil BANK1 nach dem Full Outsourcing neue IT Fachkräfte eingestellt hat und das Team sich somit anfänglich komplett neu einspielen musste.

Vertrauen

Wichtig war in diesem Projekt die klare Kommunikations-Roadmap, welche für die Information an die involvierten Stakeholders erstellt wurde, wie sie in Abb. 33 abgebildet ist.

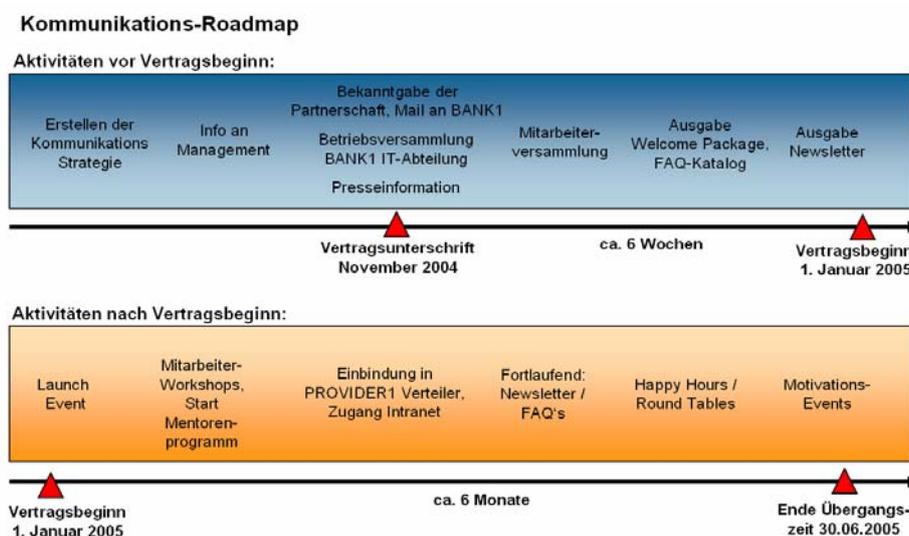


Abbildung 33: Roadmap der geplanten Kommunikationsaktivitäten bezüglich des Mitarbeiterübergangs von BANK1 zu PROVIDER1 [PROVIDER1]

Ebenso entscheidend wie das Fokussieren auf einfache, gemeinsame Richtlinien war jedoch auch die enge Zusammenarbeit beider Partner in der Transitionsphase. PROVIDER1 und BANK1 trafen sich regelmässig, anfänglich auf Wochenbasis und anschliessend zweimal wöchentlich auf Executive Stufe, was es ermöglichte, aufkommende Fragen und Probleme rasch und zielgerichtet zu lösen. Die Transitionsphase wurde in einer Art „Task-Force-Mode“ durchgezogen.

Unterstützung der Mitarbeiter-Akzeptanz durch geeignete Kommunikationsmittel

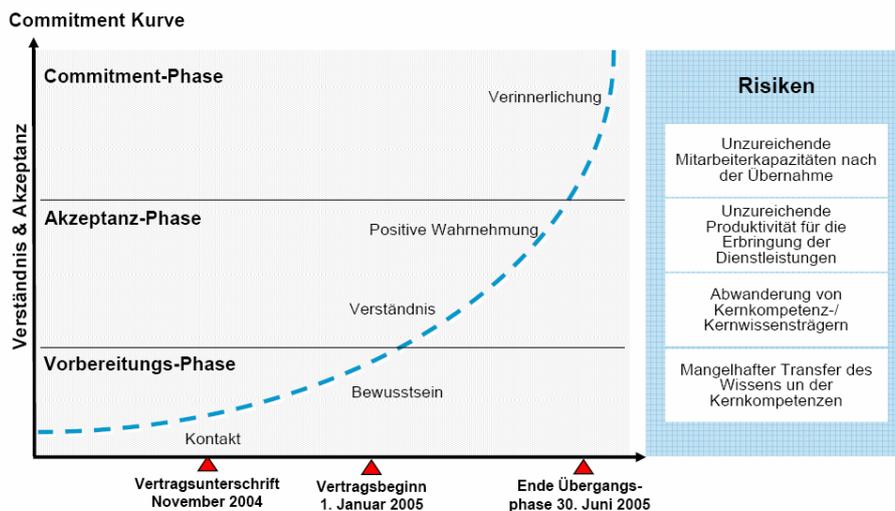


Abbildung 34: Kommunikation: Mit Hilfe eines geeigneten Kommunikationskonzepts wird der Übergang der neuen Kollegen einfühlend begleitet [PROVIDER1]

Von den vier Risiken, welche in Abb. 34 von PROVIDER1 für dieses Projekt genannt wurden, ist vor allem das erste (unzureichende Mitarbeiterkapazität nach der Übernahme) eingetreten. Die zwölf Personen, welche PROVIDER1 von BANK1 übernommen hatten, konnten am Anfang die gewünschte Leistung nicht erbringen. Deshalb musste PROVIDER1 diesen Personalbestand um zwei Personen auf 14 erhöhen.

Auf der Seite des BANK1 Business mussten sich einige Personen ebenfalls an neue Regelungen umgewöhnen, was am Anfang in Einzelfällen Probleme verursachte: Anstatt bei Problemen oder Bedürfnissen die ehemaligen IT Kollegen kurz anzurufen, mussten diese jetzt neu die offiziellen Prozeduren respektieren [EXPERTE1]. Gemäss [EXPERTE2] galt dies aber nicht nur für BANK1, sondern ebenso für PROVIDER1. Entscheidend in der Anfangsphase war insgesamt, dass die neuen Verantwortlichkeiten und Kommunikationskanäle innerhalb der beiden Unternehmen und im Verbund kommuniziert und diszipliniert umgesetzt worden sind. Bei neuen IT Bedürfnissen muss ein offizielles Request for Change ausgefüllt werden, erst dann wird eine Kostenschätzung gemacht und entschieden ob es durchgeführt wird oder nicht [EXPERTE1].

Vor allem in den Anfangsphasen hat man den Wissenstransfer von BANK1 Mitarbeitern und PROVIDER1 Mitarbeitern gefördert, in dem Teams gebildet wurden und dabei beachtet wurde dass die Mitarbeiter von beiden Firmen gut durchmischt waren. Für die

Nachdokumentationsprojekte war diese Durchmischung sehr nützlich, da PROVIDER1 mehr Erfahrung im Dokumentieren hatten und BANK1 Mitarbeiter die Systeme besser kannten.

On-Going Wissenstransfer garantieren

Für den On-Going Wissenstransfer auf beiden Seiten sind die Service-Manager verantwortlich. Diese sind bei PROVIDER1 die „Anwälte“ des Kunden und beim Kunden vertreten sie die Interessen von PROVIDER1. Interessenskonflikte scheint es hier keine zu geben, denn der Service-Manager muss die Interessen des Kunden wirklich verstehen und für deren Umsetzung sorgen, sonst hat dieser das Recht nicht zu bezahlen. Um dies sicherzustellen ist es aber wichtig, dass sie sowohl das Outsourcing Business verstehen als auch die Verträge interpretieren können. Dieses Wissen kann man sich nur mit Erfahrung und Übung aneignen. Spezielle Wissenstransfer Methoden scheint es dafür keine zu geben.

On-Going Wissenstransfer wird auch mittels Dokumentationen, welche nun professionell von PROVIDER1 verfasst und verwaltet werden, sichergestellt.

Anpassung an neue Unternehmenskultur

Die wohl wichtigste Massnahme, welche getroffen wurde um die Motivation generell und den Wissenstransfer speziell zu fördern, ist diejenige, den Mitarbeitern die Win-Win-Situation sowohl für die beteiligten Unternehmen als auch für sie persönlich klar zu machen. Ein Mitarbeiterwechsel zu einem Outsourcer und IT-Spezialisten, welcher gleichzeitig als globales Unternehmen auch auf internationale und breit abgestützte Erfahrung, auf Spezialistenwissen und Dokumentationen in Wissensdatenbanken zurückgreifen kann, ermöglicht den Mitarbeitern neue persönliche Entwicklungschancen. Namentlich eine Privatbank fokussiert auf die Kunden, Märkte und Produkte und nicht auf Fragen der IT und der Produktion. Damit sind innerhalb von Privatbanken persönliche Entwicklungschancen von Natur aus auf den Logistikbereich beschränkt. Da immer noch alle Mitarbeiter bei PROVIDER1 sind scheinen sie mit der neuen Situation zufrieden zu sein.

Spezifisches zum Wissensmanagement und Wissenstransfer in diesem Outsourcing Projekt

Nach dem Entscheid für ein Full-Outsourcing der IT, hat auch der Wissenstransfer besser geklappt.

Am Anfang wurde der Fokus nicht auf eine rigorose Definition der SLAs gesetzt, sondern vielmehr auf die Beschreibung des generellen Leistungsumfangs. Die Methodik, sich am Anfang nur drei Businessziele zu setzen (reibungsloser Übergang der BANK1-Mitarbeiter, physische Anwesenheit von PROVIDER1, namentlich im Help Desk Bereich und die gemeinsame Definition und Umsetzung von Projektrichtlinien) und diese als Leitfaden für die gesamte Übergangszeit von sechs Monaten zu benutzen, hat sich bewährt. Dieses Vorgehen ermöglichte es allen involvierten Personen in den drei Phasen wie in Abb. 34 dargestellt (Vorbereitungs-, Akzeptanz- und Commitment-Phase) auf diese einfach nachvollziehbaren Ziele zurückzugreifen [EXPERTE2].

Nach der Akquisition dieses Kunden hat Accenture eine Reorganisation seiner Outsourcing-Service-Abteilung durchgeführt. Dies hat massgeblich zum erfolgreichen Wissenstransfer in diesem Outsourcing-Projekt beigetragen. Da sich PROVIDER1 nach diesem Deal nur noch auf das IT Outsourcing in Banken konzentrieren wollte, waren die Inputs von Seitens BANK1 sehr wertvoll und wurden auch beachtet. Somit wurden die Bedürfnisse von BANK1 voll abgedeckt, auch in der Hoffnung, dass weitere Privatbanken, welche in Zukunft zu PROVIDER1 kommen dereinst die gleichen Bedürfnisse haben und mit derselben Struktur und Organisation bedient werden könnten [EXPERTE1][EXPERTE2].

Zuletzt hat sicherlich auch der Umstand geholfen, dass beide Seiten geschäftlich die gleichen Ziele verfolgten und keine „hidden agendas“ geführt wurden. Vor allem hat aber auch „die Chemie“ zwischen den Akteuren gestimmt.

Dimensionen des Wissenstransfers

Wissensidentifikation

Bei der Übernahme der Mitarbeiter von BANK1 hat PROVIDER1 ein Inventar der Skills der übernommenen Personen gemacht und so deren Wissen identifiziert.

BANK1 identifiziert das wichtige Wissen, indem es die Wertschöpfungskette einer Bank betrachtete und sich dann nur auf das strategische Wissen über Kunden konzentriert. Das gesamte Wissen über die IT Operations ist für BANK1 nicht mehr wichtig.

Gemäss [EXPERTE2] kommt es - trotz klarer Fokussierung auf die Kernkompetenzen der Bank – vielmehr darauf an, die gesamten Front-to-Back Prozesse zu verstehen und auf diese auch Einfluss nehmen zu können. Die Bank muss diese Tätigkeiten jedoch nicht selbst

ausführen. Dies kann sie den Spezialisten überlassen (Unterscheidung zwischen Knowing und Doing).

Weiteres Wissen welches BANK1 für sehr wichtig ist, sind die verschiedenen Aspekte des Reporting für die Kunden. Hier sehen sie grosses Potential, um sich zu differenzieren.

BANK1 hat den SLA Findungsprozess als sehr hilfreich für das Business bezeichnet: Das Identifizieren der wirklich wichtigen Wissensbereiche und das Beantworten der Fragen wo, wie und wann dieses Wissen zur Verfügung stehen muss, war ein sehr hilfreicher und interessanter Prozess.

Accenture identifiziert wichtiges Wissen anhand von den Elementen, welche für Bank1 wichtig sind: der Prozess zur Monats- und Quartalsendverarbeitung, das Kundenreporting aus dem Kernsystem, welches in verschiedene Satellitensysteme einfließen muss, usw. Dies waren auch die Punkte, wozu PROVIDER1 zu Beginn Mühe hatte das nötige Wissen zu identifizieren und zu akquirieren. Diese für die Bank wichtigen Elemente wurden unter anderem durch die SLA-Definition gefunden.

Wissenserwerb

Der Wissenserwerb passierte in diesem Projekt mit dem Wissenstransfer von BANK1 zu PROVIDER1 und umgekehrt. Beide Firmen waren sich der Wichtigkeit des Wissenstransfers bewusst und haben diesbezüglich auch spezielle Massnahmen getroffen. Das benötigte Wissen wurde sorgfältig identifiziert und wo es nicht transferiert werden konnte, hat man externe Wissensträger gesucht, welche dieses Wissen liefern können. Weitere Massnahmen waren die oben genannten Massnahmen zur Vertrauensbildung, die bewusste Zusammensetzung der Teams, die Besetzung von Schlüsselrollen und die Nachdokumentationsprojekte.

Wissensentwicklung

Die Wissensentwicklung als Folge des Outsourcings wurde auf der Seite von BANK1 als sehr wertvoll gewertet. In Vorträgen, Gesprächen aber auch in konkreten Projekten hat BANK1 oft und viel vom IT Wissen der professionellen PROVIDER1 IT Spezialisten profitieren können und konnte somit sehr viel dazu lernen.

Auch die Mitarbeiter, welche von BANK1 zu PROVIDER1 gewechselt haben, konnten vom PROVIDER1 Wissen und den professionellen IT Methoden profitieren. Diese Professionalität war früher in einer kleinen IT Abteilung unmöglich.

PROVIDER1 hat vor allem vom bankspezifischen Wissen der BANK1 profitiert, weil BANK1 der erste Kunde in der Schweiz im Full Outsourcing war und diesbezüglich auch PROVIDER1 sich neu organisiert hatte.

Wissensverteilung

Bank1 hat klar ausgesagt, dass bei ihnen Wissen vor allem in Gesprächen ausgetauscht und angeeignet wird. Das Papier ist nur eine dokumentarische Absicherung [EXPERTE2].

Deshalb wird bei BANK1 auch keine Software für die Wissensverteilung benutzt.

Für eine langfristige Wissenssicherung und effiziente Verteilung des Wissens innerhalb der BANK1 würde es gemäss dem Verfasser aber sicher Sinn machen, auch mehr auf Dokumentationen und Wissensmanagement-Systeme zu setzen.

PROVIDER1 hingegen hat alleine durch seine Grösse den Prozess des Wissenstransfers formalisiert und für die Wissensverteilung verschiedene Tools und Kanäle zur Verfügung. Neben einem PROVIDER1-internen Intranet mit Skills-Datenbanken, Reports und Anleitungen verfügen sie auch über entsprechende Software für den Wissenstransfer. Diese wurde allerdings in diesem Projekt nicht verwendet, da der Wissenstransfer zu gering war um diese Software dafür einzusetzen.

Wissensnutzung

Gemäss [EXPERT2] muss eine Bank über genügendes IT-Wissen (d.h. Daten, Applikations- und Prozess-Wissen) verfügen, um gegenüber dem Provider als kompetenter Gesprächs- und Geschäftspartner aufzutreten zu können. Ebenso muss auch der Outsourcing-Partner über Kenntnisse des Bankengeschäfts verfügen. Nur auf diese Weise ist es möglich, IT- und Business-Strategie sinnvoll miteinander zu verbinden.

Die Bank erwartet, dass sie in technologischen und IT-bezogenen Aspekten durch den Insourcer beraten (und geführt) wird. Deshalb sollten beispielsweise Fragen der IT-Architektur gemäss [EXPERTE2] klar von PROVIDER1 behandelt werden. Umgekehrt vertritt die Bank das Business und damit auch den Sign-off aller Requirements. Dies bedeutet im Rahmen einer Software-Evaluation folgendes: Die Anforderungskriterien werden durch BANK1 definiert und der Request-for-Proposal und Evaluationsprozess wird gemeinsam im Lead von PROVIDER1 durchgeführt. Vor dem Entscheid für eine Software gibt PROVIDER1 seine Meinung aus IT-architektonischer und technologischer Sicht ab, wogegen BANK1 die Business Requirements definiert. Der finale Entscheid obliegt der BANK1, welche letztendlich auch die Kosten und die Verantwortung trägt [EXPERTE2].

Die exakte Wissensverteilung konnte aufgrund der sich zum Teil widersprechenden Aussagen nicht ermittelt werden. Die Aussage von EXPERTE1 (PROVIDER1), dass BANK1 gar nichts über Daten und Applikationsaufbau wissen muss, und EXPERTE2 (BANK1) auf der anderen Seite behauptet, die Übersicht darüber noch zu haben, scheint im Outsourcing normal zu sein. Dies wurde auch in zwei anderen Fällen so kommuniziert. Der Verfasser geht von der Annahme aus, dass die Wahrheit wohl in der Mitte liegt. BANK1 hat sicher noch einige Kenntnisse über die Daten und Applikationen. Dieses Wissen ist sicher auch aus der Zeit vor dem Outsourcing noch vorhanden. Aber auf der anderen Seite verlieren sie immer mehr Wissen über ihre eigene Systeme. Diese Entwicklung wird im Laufe der Zeit und ab einem gewissen Grad problematisch, vor allem, wenn das IT Wissen nicht mehr genügen sollte um für PROVIDER1 klare Requirements zu formalisieren.

Wissensbewahrung

PROVIDER1 hatte von Anfang an das Ziel, das gesamte für den Betrieb wichtige Wissen zu identifizieren und nachhaltig zu sichern. So wurde auch Varianten-Pläne darüber gemacht, was mit wichtigem Wissen passiert, falls jemand von BANK1 nicht zu PROVIDER1 wechseln würde. Man wusste genau, wie man dieses Wissen ersetzen konnte. Wo dies nicht möglich war, hat man den Hersteller eines Produktes angefragt, ob dieser im Notfall einspringen und das nötige Wissen garantieren könne.

BANK1 hat nur das Wissen über Application Management an PROVIDER1 übergeben. Sonstiges Wissen, welches die Applikationen betreffen, hat BANK1 immer noch auch bei sich. Für BANK1 ist es wichtig, die Daten und Prozesse in den Applikationen zu kennen. Ebenfalls das Wissen über das Front-End (Aufsetzten und Bedienen) und den Workflow vor dem Front-End wird bei BANK1 behalten [EXPERTE2]. Dies macht sicher Sinn, denn wenn man das Front-End an die Bedürfnisse des Business exakt anpassen kann, ist es viel einfacher zu bedienen. Die Personen der BANK1-eigenen IT-Abteilung kennen die Bedürfnisse der Business Users besser als die IT Mitarbeiter von PROVIDER1 [EXPERTE2].

Wissensziele

Auf der Seite von BANK1 ist vor allem das Wissen über das Projektgeschäft, also die Business Projekte, wichtig.

Das Wissensziel von PROVIDER1 ist es, das gesamte Wissen über die IT Systeme der BANK1 so zu sichern, dass auch dann, wenn jemand die Firma verlässt, das strategische und operative Wissen dieser Person nicht verloren geht.

Wissensbewertung

Es wurden keine speziellen Methoden genannt, wie das Wissen in diesem Projekt bewertet wird. Dafür waren das Projekt und der Wissenstransfer zu gering, als dass man sich darum bewusst hätte kümmern können.

BANK1 <-> PROVIDER1 Wissenstransfer Prozess im Outsourcing

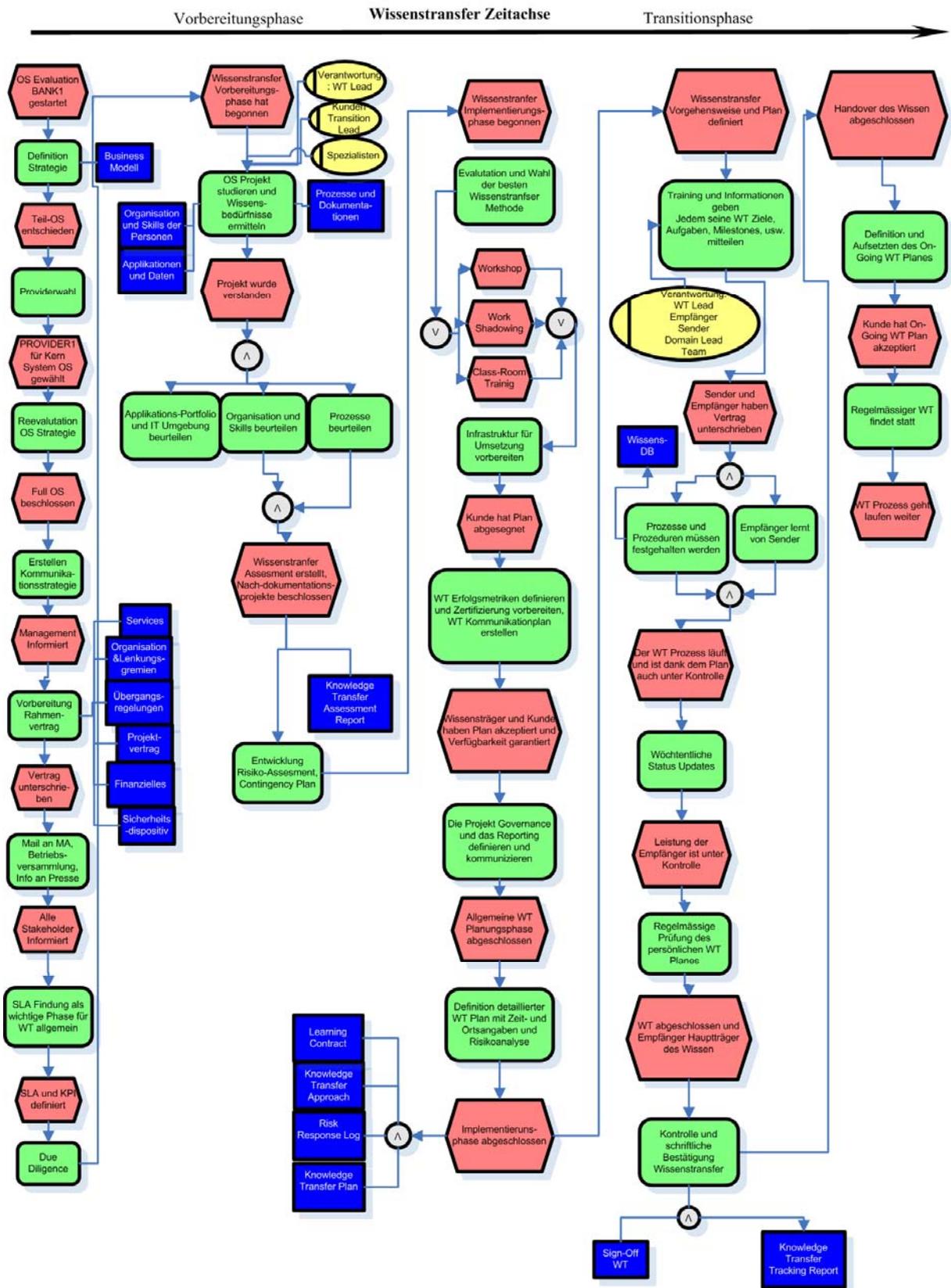


Abbildung 35: EPK Prozessmodell Projekt 1 [Eigene Grafik]

Die in Klammer angegeben Seitenzahl bezieht sich auf PROVIDER1-interne Dokumente welche nicht veröffentlicht werden.

[PROVIDER1DocX] -> Bezieht sich auf Falldokumentationen von PROVIDER1

Im Jahre 2003 hat BANK1 ein neues strategisches Business-Modell verabschiedet, welches das Kerngeschäft auf Kundenberatung und Asset Management fokussierte. BANK1 lokalisierte ausserdem verschiedene Probleme mit der Qualität ihrer IT-Prozesse und zusätzlich zu hohen IT Kosten [PROVIDER1Doc2](S. 2). Zuerst hatte sich BANK1 für ein Teil-Outsourcing entschieden. Da dieses aber wegen verschiedener Probleme nicht optimal funktionierte wurde später ein Full Outsourcing beschlossen. Der Widerstand gegen das Teil-Outsourcing war sehr hoch [Experte1][Experte2]. Ende 2004 hat man deshalb eine Re-Evaluation der Outsourcing Strategie vorgenommen und beschlossen, ein Full Outsourcing zu realisieren. [Experte2].

Der Mitarbeiterübergang wurde durch genau definierte Kommunikationsaktivitäten begleitet [PROVIDER1Doc2] (S. 16). Die Methoden für die Kommunikation waren: persönliche Information an das Management, Mail an Mitarbeiter, Mitarbeiterversammlung, Ausgabe eines Welcome Package&FAQ Kataloges, Ausgabe eines Newsletter, Launch Event, Mitarbeiter Workshop, Start eines Mentoren Programms, Intranet/Mailinglisten, Happy Hours/Round Table sowie weitere Motivationsevents.

Der detaillierte und definitive Vertrag enthält gemäss [PROVIDER1Doc2] (S. 5) die oben erwähnten Elemente. Unterhalb der Vertragsebene existieren weitere Dokumente mit einem noch höheren Detaillierungsgrad, auf welche im Rahmen dieser Arbeit aber nicht eingegangen wird. Die Kommunikationsaktivitäten sind in [PROVIDER1Doc2] (S. 16) detailliert dargestellt.

Der SLA Findungsprozess war für BANK1 ein sehr wichtiger Prozess, denn dieser hat das Business gezwungen sich intensiv damit zu befassen und zu bestimmen welches die essentiellen IT Prozesse sind [Experte2]. Hier hat sehr viel Wissenstransfer vom Business zu der IT stattgefunden.

Vor der Transitionsphase kam die Due Diligence Phase [PROVIDER1Doc2](S. 14).

Die erste der vier grossen Wissenstransfer Phasen bei PROVIDER1 war die Vorbereitungsphase [PROVIDER1Doc4](S. 4). Das erste wichtige Ziel war es, die aktuelle Kundenumgebung zu verstehen und die Wissensbedürfnisse zu ermitteln. Die von

PROVIDER1 gewählte Methode bestand darin, die folgenden drei Punkte mittels Workshops und Dokumentationen detailliert zu analysieren [PROVIDER1Doc4] (S. 5)[Experte1][Experte2]:

- Applikationen: Analyse der Funktionalität und der verwalteten Daten.
Leistungsbeschreibung für jede einzelne Applikation soweit sinnvoll, in der Folge Abgleich Soll/Ist in Bezug auf die vereinbarten und im Vertrag beschriebenen Leistungen [PROVIDER1Doc2](S. 9)
- Prozesse: Definition von Ablauf, Dokumentationen und benötigten Tools
- Studium der Organisation und Skills der Mitarbeiter und Erstellung eines entsprechenden Inventars.

In dieser Phase war es wichtig, einen Wissenstransfer Lead zu definieren, welcher die Verantwortung für den Wissenstransfer trägt. Idealerweise nominiert man auch beim Kunden einen Lead und sorgt dafür, dass alle Spezialisten in dieser Phase involviert sind. Nach diesen Schritten ist die Wissenstransfer Assessment Phase abgeschlossen.

Gemäss [Experte1] wurde nach dieser Phase auch beschlossen, welche der am Anfang schlecht oder gar nicht dokumentierten Teile der IT von BANK1 speziell nachdokumentiert werden. Kriterien für diese Entscheide waren die Preise sowie die Situation bezüglich der Verantwortung: Wenn BANK1 etwas nicht dokumentiert haben wollte, hat PROVIDER1 dafür auch keine Verantwortung übernommen. Gewisse Teile mussten aus regulatorischen Gründen und infolge Zertifizierungsanforderungen zwingend nachdokumentiert werden [Experte1]. Nach der Ermittlung der Wissensbedürfnisse versuchte man, die Risiken zu identifizieren [Experte1]. Um eine gleiche Einstufung der Risiken zu erreichen, wurden zwei Dimensionen bewertet: Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadensausmass [Experte2]. Danach wurde die beste Wissenstransfer-Methode gewählt. Die folgenden Einflussfaktoren bestimmten die beste Methode für eine gewisse Wissenskategorie oder eine Wissenseinheit: Kosten der Methode, Standorte des Senders und Empfängers und Distanz zwischen ihnen, Anzahl der Empfänger, zur Verfügung stehende Zeit, Art des Wissens [PROVIDER1Doc4] (S. 8). Auch die jeweils notwendige Infrastruktur musste natürlich zur Verfügung stehen, wenn also beispielsweise ein Class-Room Training beschlossen wurde, musste ein geeignetes Klassenzimmer zur Verfügung stehen.

Als nächstes stellte PROVIDER1 Vorlagen in Form von Standard Microsoft Excel Sheets zur Verfügung, mit deren Hilfe die Mitarbeiter den Wissenstransfer genau planen mussten. Es

musste beispielsweise angegeben werden, wer der Sender und wer der Empfänger ist, welches das aktuelle Wissensniveau ist, welches das Zielniveau ist, das letztmögliche Datum, usw. [PROVIDER1Doc5] (S. 11). PROVIDER1 hält den Wissenstransfer generell auch schriftlich fest, indem ein kleiner „Vertrag“ (Learning Contract) zwischen Sender und Empfänger unterschrieben wird, in welchem diese sich zum Wissenstransfer verpflichten [PROVIDER1Doc4] (S. 13). Der ganze Wissenstransfer während der Transitionsphase wird in einem Kommunikationsplan festgehalten [PROVIDER1Doc2] (S. 17). Im nächsten Schritt wird die Governance Struktur definiert und kommuniziert. [PROVIDER1Doc2] (S. 7). Diese wird ebenfalls vertraglich festgehalten.

Am Ende der Implementierungsphase gab es seitens PROVIDER1 einige Formulare welche ausgefüllt werden müssen, wie z.B. den Knowledge Transfer Approach, den Risk Response Log und den detaillierten Wissenstransfer Plan. Bevor der eigentliche Wissenstransfer startet ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Ziele kennen und Kenntnisse dessen haben was sie betrifft. Dies wird mit den Methoden des vorher erwähnten Kommunikationsplanes sichergestellt [Experte1][Experte2]. Die bei PROVIDER1 involvierten Rollen sind hier der Wissenstransfer Lead, der Domain Lead (welcher in einem Gebiet als Experte gilt), und der Sender & Empfänger [PROVIDER1Doc4] (S. 11).

Erst jetzt kann der eigentliche Wissenstransfer starten. PROVIDER1 legt grossen Wert darauf, dass ihre interne Wissensdatenbank, das Knowledge Exchange Intranet, gefüllt und das Wissen dokumentiert wird [Experte1]. Vor allem während der Transitionsphase gab es regelmässige Treffen und Meetings, bei welchen der Wissenstransfer kontrolliert wurde. Die Leiter und das Management trafen sich weniger oft als die Projektleiter [Experte1][Experte2]. Dank des Excel Sheets mit den persönlichen Wissenszielen kann jeder Mitarbeiter auch seinen Status kontrollieren, indem er das bereits erworbene Wissen mit seinen persönlichen Wissenszielen vergleicht.

Die Überprüfung, ob der Wissenstransfer geklappt hat, machen drei Personen: der Wissenssender, der Wissensempfänger und der Domain Lead für die Wissensseinheit. Es gibt bei PROVIDER1 ein entsprechendes Papier, mit welchem dies bestätigt wird, das so genannte Recipient Sign-Off, welches in Objectives und Tasks unterteilt ist. Die Projektleiter müssen auch den Knowledge Transfer Completion Report ausfüllen, in welchem die Kriterien für die Bewertung vorgegeben sind und angegeben wird, wie der Wissenstransfer kontrolliert wurde [PROVIDER1Doc4] (S. 16).

Der Übergang zu dem On-Going Wissenstransfer wird ebenfalls geplant.

Gemäss [PROVIDER1Doc4] (S. 17) sind dies die folgenden Punkte:

- Die Verwaltung und Aktualisierung von Wissensträgern, Prozessen und Prozeduren, welche transferiert wurden
- Wissenstransfer zu neuen Mitarbeitern welche nach der Transition in das Projekt einsteigen
- Wissensverteilung in den Teams
- Software Tools für die Wissensverwaltung und Verteilung wie Microsoft SharePoint Services, Shared Drives, Outsourcing Management Software Control E-S von Nimbus (www.nimbuspartners.com).

Der Wissenstransfer Prozess bleibt grundsätzlich derselbe, ob dieser nun in der Transitionsphase oder in der On-Going Outsourcing Phase geschieht. Die errichtete Infrastruktur und die Methoden können ebenfalls dieselben bleiben.

Abschliessende Bemerkungen zur Projektanalyse

Generell ist dieses erfolgreiche Outsourcing-Projekt auch im Wissenstransfer erfolgreich, denn es ist überschaubar und vor allem sehen beide Seiten das Outsourcing als partnerschaftliche Beziehung. Dass auch die oberste Ebenen, welche die gesamten Outsourcingprozesse steuern, gut miteinander auskommen, hat man sofort gemerkt und es wurde auch mehrfach betont, dass dies ein sehr wichtiger Faktor ist. Bei der Wissensabgrenzung gab es einige Widersprüche, aber diese haben keinen so grossen Einfluss auf den Wissenstransfer dass dieser als problematisch bezeichnet werden könnte.

8.3.2 Analyse Outsourcing Projekt 2

Bankenplattform Outsourcing von der BANK2 mit PROVIDER2

Projektbeschreibung

Im Jahre 1999 hat die BANK2 entschieden, strategische Änderungen in ihrer IT Organisation vorzunehmen. Die IT Kosten waren damals sehr hoch und das IT Budget wurde mehrheitlich für Wartungsarbeiten benötigt. Somit konnten kaum neue Projekte durchgeführt werden [EXPERTE1]. Mitte 1999 haben alle 35 IT Mitarbeiter der BANK2 zu PROVIDER2 gewechselt. Die IT war in drei Teilbereiche unterteilt: Infrastruktur, Entwicklung und Netzwerk. Für die BANK2 war, wie dies bei vielen anderen Outsourcing Projekten generell auch der Fall ist, nicht nur die Kostenreduktion wichtig, sondern auch die Möglichkeit, Wissen zu akquirieren welches die Bank sonst nicht hatte [MOOMANN04].

In den ersten zwei Jahren des Outsourcings, bis 2001, umfasste das IT Team in der BANK2 nur noch 3 Personen: den Leiter der Informatik und zwei Help-Desk Mitarbeiter. Nach dem Outsourcing wurde die Migration auf die SAP Bankenplattform in Angriff genommen und in diesem Zusammenhang gab es im Jahr 2001 ein Teil-Reinsourcing. Man hat gemerkt, dass nur die Funktionen, welche mit der neuen Plattform gekoppelt sind, bei PROVIDER2 belassen werden sollten. Funktionen wie Desktop Support, Netzwerk und Server Management, Plattform Management, Data Warehouse und IT Koordination waren sinnvollerweise wieder Inhouse in der Bank zu erbringen. Heute umfasst die BANK2 IT Abteilung wieder 16 Mitarbeiter und PROVIDER2 betreut die Bankenplattform und dessen Umsysteme wie Kreditsysteme, Zahlungsverkehr, Scanning, Internet Banking, usw. Neben PROVIDER2 hat die BANK2 noch eine Privatbank als Partner für die Wertschriftenabwicklung und eine Partnerschaft mit PROVIDER3, welche die Hardware der Bankenplattform betreibt. Das interessante an diesem Fall ist die Tatsache, dass für das IT Outsourcing, das Application Outsourcing und für das BPO drei verschiedene Outsourcing Partner verantwortlich sind, welche sich auch untereinander koordinieren und Wissen transferieren müssen.

Interview Partner:

[EXPERTE1]: Leiter Informatik BANK2 (2 Interviews)

[EXPERTE2]: Leiter Outsourcing Projekt2 bei PROVIDER2

Transferierte Wissensseinheiten und Wissensträger

Insgesamt haben 35 Mitarbeiter von der BANK2 zu PROVIDER2 gewechselt. Da bereits vor dem Outsourcing bekannt war, dass die seit 1999 benutzte Bankenplattform durch eine neue ersetzt wird, war der Wissensverlust auf der Seite der Bank am Anfang kein wichtiges Thema [EXPERTE1]. Erst nach der Einführung der neuen Bankenplattform war der Wissenstransfer von plattformspezifischem Wissen vom Provider zum Kunde wieder relevant.

Generell fasst PROVIDER2 den Wissenstransfer folgendermassen zusammen: die BANK2 ist eine Retail Bank mit relativ einfachen Bankprodukten. Diese sind nicht so hochkomplex wie diejenigen welche z.B. von Privatbanken oder Grossbanken angeboten werden, deshalb interessieren hier vor allem zwei Aspekte: welche Produkte bietet die Bank an und wie kann man diese möglichst kosteneffizient erstellen. Gemäss PROVIDER2 ist die BANK2 sehr „industriell“ organisiert.

Key Personen Identifikation

Gemäss [EXPERTE2] braucht es auf der Bankenseite einen CIO, welcher die Prozesse sehr gut im Griff hat. Bei mehreren Outsourcing Partnern muss die Bank die Klammerfunktion wahrnehmen und ein professionelles und strukturiertes Partnermanagement betreiben [EXPERTE1]. Die Bank muss genügend Wissen haben, um die Verantwortung für die Infrastruktur, die Applikationen und das BPO wirklich übernehmen zu können [EXPERTE1][EXPERTE2].

Die Key Personen und Wissensträger auf der Seite der BANK2 wurden identifiziert, indem man vorerst Module wie z.B. SAP, Scanning, Zahlungen, Netzwerk, usw. definiert hat. Für jedes Modul wurden sowohl auf der Bankenseite wie auch auf der Seite von PROVIDER2 ein Verantwortlicher und ein Stellvertreter bestimmt. Da es ein kleines Projekt war, haben die Verantwortlichen die eigenen Mitarbeiter auch persönlich gut gekannt. Das Identifizieren der Key Personen und Wissensträger war für die BANK2 ein einfacher Prozess, welcher auf der Bankenseite keine speziellen Methoden benötigte [EXPERTE1]. Nach dem Re-Insourcing hat die BANK2 den Plattformmanager und die Verantwortlichen für das Data Warehouse neu gesucht und eingestellt.

PROVIDER2 hat einen strukturierteren Vorgang für die Identifikation von Key Personen. Nach persönlichen Gesprächen mit jedem Mitarbeiter folgten weitere Gespräche in Teams, denn zuerst wollte man alle Personen kennen lernen. PROVIDER2 wollte von Anfang an sehen, wie das Team funktioniert und welche Verhaltensmuster es gibt. Danach wurde eine graphische Darstellung des Wissens gemacht und die Key Personen identifiziert. Die Elemente dieser Grafik waren die Persönlichkeit der Mitarbeiter, die methodische Kompetenzen und die fachliche Kompetenzen [EXPERTE2]. Diese Informationen wurden mittels Interviews (360° Feedback) und Fragebögen erhoben.

Key Personen wurden später im Projekt generell diejenigen Mitarbeiter, welche bereit waren, die neue Plattform und die neuen Technologien kennen zu lernen. Es gab Fälle von Mitarbeitern, welche sich nicht auf die neue Plattform umschulen wollten, diese haben den Arbeitgeber gewechselt.

Gemäss PROVIDER2 war am Anfang das Fehlen der Dokumentation problematisch: weil das Wissen nur in einigen Köpfen war wurden weniger qualifizierte Mitarbeiter zu Key Personen [EXPERTE2].

Dokumentationen

In Anbetracht der bereits gefällten Entscheidung, dass die BANK2 nach dem Outsourcing die Bankenplattform wechseln wollte, war die Dokumentation der alten Bankenplattform nicht mehr wichtig. Diese war ohnehin schlecht dokumentiert [EXPERTE1].

Bei der neuen Bankenplattform wurde darauf geachtet, dass PROVIDER2 diese professionell dokumentierte [EXPERTE1]. In der Due Diligence Phase hatte PROVIDER2 den Preis für die Nachdokumentation festgelegt, welcher von der Bank auch akzeptiert wurde [EXPERTE2].

Bei Änderungen an welchen beide Outsourcing Partner, also PROVIDER3 und PROVIDER2 involviert sind, müssen beide Parteien die Änderungen dokumentieren, wobei immer klar definiert ist, welcher der beiden Partner bei einer Umstellung die Hauptverantwortung für die Dokumentation trägt [EXPERTE1].

Wissenseinheiten

PROVIDER2 hat nach der Migration auf die SAP-Plattform die Funktionalität und die Architektur für die BANK2 IT in verschiedenen Charts graphisch dargestellt. Somit konnte die BANK2 IT schnell sehen, wie welche Teile zusammenhängen und den Überblick über die allgemeine Architektur behalten.

Viel Wissenstransfer wurde ebenfalls mit dem Erstellen der Notfall-Pläne und dem ca. 80 Seiten umfassenden Recovery Manual gemacht, denn dort mussten beide Parteien zusammenarbeiten, das Manual verstehen und absegnen. Dies war auch im Interesse der BANK2 [EXPERTE1].

Mehr über die spezifischen Wissenseinheiten in diesem Projekt wird in der Zusammenfassung Projekt 2 im Anhang aufgeführt.

Wissenstransfer Methoden und Mechanismen

Der Wissenstransfer hat in diesem Projekt gut geklappt. Die Bank arbeitet seit 2001 in dieser Konfiguration mit PROVIDER2 und erst kürzlich hat das Business der BANK2 wieder bestätigt, dass sie zufrieden sind und keine strategischen Änderungen an der Outsourcing Strategie der Bank vornehmen wollen [EXPERTE1]. Sicher hat hier geholfen, dass die BANK2 der erste Kunde auf der neuen Plattform war, weshalb PROVIDER2 sehr auf die Bedürfnisse der BANK2 eingegangen und viel Wissen auch wirklich angekommen ist. Dieses Wissen hat PROVIDER2 auch benötigt, um die Plattform überhaupt aufbauen zu können.

Organisation

Die BANK2 hat intern so genannte Produkt- und Prozessverantwortliche, welche das „WAS WISSEN“ besitzen. Als weitere Funktionen gibt es die Module Owner, diese besitzen das „WIE WISSEN“. Bei neuen Entwicklungen, neuen Produkten und Prozessen müssen diese persönlich zusammenarbeiten und ihr Wissen in Workshops und Meetings teilen [EXPERTE1].

Beim Change Management werden die Änderungen zuerst in den unteren Stufen abgeklärt. Erst dann wird das Management involviert, welches den offiziellen Auftrag schlussendlich erteilt [EXPERTE1].

Auf der Seite des PROVIDER2 hat der Bank CIO einen Account Delivery/Service Manager. Diese beiden Funktionäre müssen ein klares Gesamtbild der Outsourcing-Beziehung haben.

Darunter gibt es logische Strukturen wie IT Operations, Applikationsentwicklung, Infrastruktur und Desktop/Help-Desk. Als weitere wichtige Rolle gibt es bei der Bank einen Plattformmanager, welcher über alle Teile der Plattform und deren Zusammenhänge Bescheid weiss [EXPERTE2].

Gemäss PROVIDER2 hat die BANK2 generell eine wenig komplexe Wertschöpfungskette. Man könnte das ganze Business grob in zwei Teile unterteilen: Produktion und Vertrieb [EXPERTE2].

Die Verbindung zwischen den Applikationsverantwortlichen und dem Businessverantwortlichen wird hergestellt, indem man beide in Domänen unterteilt, welche denselben Schwerpunkt haben, dies sind z.B. Kredite, Zahlungsverkehr und Wertschriften [EXPERTE1].

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer und Wissenstransfer Bedingungen

Generelle Fakten

Die BANK2 hat 15 Lokationen mit ca. 420 Mitarbeitern, wobei die IT nur am Hauptsitz ist. PROVIDER2 hat die Büros mit den Mitarbeitern, welche die BANK2 betreuen, ebenfalls in derselben Stadt, lediglich ca. fünf Autominuten entfernt.

Strategie

Die Strategie wurde zwischen 1999, als ein Full Outsourcing beschlossen wurde und dem Jahre 2001 geändert. Im Jahre 2001 wurde beschlossen, nur die Bankenplattform und die Hardware bei PROVIDER2 resp. PROVIDER3 zu belassen und Funktionalitäten wie Netzwerk, Desktop und gewisse Server wieder an die Bank zurückzugeben. In der Folge holte die Bank einige IT Mitarbeiter zurück und stellte zusätzlich neue Mitarbeiter ein.

Im Jahre 1999 hatte der Markt generell noch nicht sehr viele Outsourcingerfahrung mit Banken, deshalb ist es auch gemäss [EXPERTE1] erklärbar, dass nicht auf Anhieb die definitive und optimale Strategie gewählt wurde.

Technologie

Mit der Migration auf eine SAP Bankenplattform hat die BANK2 eine sehr moderne und skalierbare Lösung gewählt. Natürlich ist sie nicht spezifisch für den Schweizer Markt gebaut, aber dies scheint der BANK2 keine Probleme zu bereiten. Generell scheint die BANK2 an

neuesten Technologien sehr interessiert zu sein: Sie ist heute bereits an der Evaluation neuer Optionen für die nächste Microsoft Office Generation und die Windows Vista Plattform.

Incentives

Der BANK2 waren ihre ehemaligen Mitarbeiter und deren Zukunftsperspektiven immer sehr wichtig, auch nachdem diese zu PROVIDER2 gewechselt haben. Die Bank hat sehr viel Geld für Anreize und Bonis zur Verfügung gestellt. Es wurden auch Garantien abgegeben, dass Mitarbeiter, welche zu PROVIDER2 wechseln, nach der Migration nicht entlassen werden. Alternative Provider, welche keine oder nur die bestqualifizierten Mitarbeiter übernommen hätten (beispielsweise die AGI) kamen somit nicht mehr in Frage [EXPERTE1].

Verantwortlichkeiten

Die BANK2 entscheidet genau, wo die Abgrenzungen der Prozesse zwischen den verschiedenen Outsourcing Partnern sind und welche Teile der IT unter welcher Verantwortung sind. PROVIDER3 ist ganz klar für die Hardware zuständig, PROVIDER2 für die Bankenplattform. Falls es beide betrifft, wird ein Meeting durchgeführt und die Verantwortlichkeit mit Einbezug der PROVIDER2 und PROVIDER3 Meinung im Konsens gefunden [EXPERTE1].

Zeit

Die Transitionsphase hat ca. sechs Monate gedauert. Kürzlich wurde der Outsourcing Vertrag neu unterschrieben und läuft nun bis ins Jahr 2010.

Unternehmenskultur

Die BANK2 hat eine offene und moderne Unternehmenskultur. Im Gespräch mit den Mitarbeitern merkt man, dass sie generell mit dem Arbeitgeber zufrieden und dass dem Management der BANK2 ihre Mitarbeiter wichtig sind. Der Leiter der IT ist schon sehr lange bei der Bank tätig, er kennt das Business und kann deshalb die IT gut führen und abstimmen. Generell hat der Verfasser auch den Eindruck, dass für eine Retail Bank wie die BANK2 die Philosophie und Firmenkultur anders ist als in einer Grossbank oder Privatbank: es scheint weniger Konkurrenzdruck zu herrschen, denn die BANK2 ist z.B. bei Hypotheken und Kleinanlegern sicher eine der stärksten Banken.

Wissenstransfer Frequenz

Neben dem täglichen Wissenstransfer in den Projekten und dem Daily Business ist ein monatliches Betriebsmeeting mit PROVIDER2 und PROVIDER3 institutionalisiert [EXPERTE1]. Bei diesen Treffen werden z.B. auch Wartungsfenster welche alle betreffen, besprochen.

Mit PROVIDER2 gibt es wöchentlich ein Treffen, da die Bankenplattform mehr Koordination als die Hardware benötigt [EXPERTE1].

Herausforderungen im Wissenstransfer

Erwartungen definieren

Die Erwartungen beider Seiten wurden in diesem Outsourcing Projekt schnell gefunden und es gab zu Beginn der Zusammenarbeit keinen Request for Proposal. Die Erwartungen wurden vor allem in direkten Gesprächen definiert und aus diesen wurden dann gemeinsam die SLAs erarbeitet, welche auch periodisch gemessen werden [EXPERTE1][EXPERTE2].

Mismatches

Grössere Mismatches gab es von 1999 bis 2001. Dies führte schlussendlich zur Änderung der Strategie und zum Teil-Insourcing. Der Grund war offensichtlich nicht PROVIDER2, sondern ein Strategiewechsel, welcher von der BANK2 beschlossen wurde.

Nach 2001 waren dann beide Partner mit dem Reinsourcing zufrieden. Die BANK2 konnte die Mitarbeiter wieder übernehmen und PROVIDER2 musste diese nicht mehr auf der Lohnliste führen. Ihr Wissen war so spezifisch, dass sie nicht die normalen Economies of Scale, welche PROVIDER2 sonst hat, erreichen konnten [EXPERTE1][EXPERTE2].

Zu der Zeit nach 2001 meint die BANK2, dass es kleine Mismatches in neuen Projekten immer gibt, und dass es in allen Outsourcingbeziehungen zwei bis drei Jahre dauert, bis das Outsourcingverhältnis problemlos klappt. Mismatches und Diskussionen gibt es auch regelmässig bei den Preisen. Deshalb ist es wichtig, hierfür Eskalationsprozesse und Gremien zu definieren [EXPERTE1].

Vertrauen

Heute bezeichnen sowohl die BANK2 wie PROVIDER2 das Verhältnis als partnerschaftlich und schätzen den guten Umgangston und die problemlose Zusammenarbeit. Vertrauen entsteht vor allem durch viele und direkte Gespräche auf allen Ebenen der Organisationen [EXPERTE1]. In der ersten Phase des Outsourcing war es hilfreich, dass die Mitarbeiter, welche zu PROVIDER2 gewechselt haben, trotzdem noch in den Räumlichkeiten der BANK2 gearbeitet haben [EXPERTE1][EXPERTE2].

Für die BANK2 ist es auch wichtig, dass der Outsourcingpartner versteht, wie die Bank funktioniert, welches die kritischen Prozesse sind und diesen genügend Gewicht gibt [EXPERTE1].

Es gab auch soziale Events wie Projektanlässe und Festivitäten um das Vertrauen herzustellen und den sozialen Kontakt zu vertiefen [EXPERTE1][EXPERTE2].

Barrieren

Zu Beginn gab es einige Barrieren, da gewisse Mitarbeiter den Wechsel von der alten Bankenplattform mit seinen alten Technologien zur neuen Plattform mit modernen Technologien (SAP/Java) nicht mitgemacht haben und somit den Arbeitgeber gewechselt haben. Dies war aber kein grosses Problem, da PROVIDER2 genügend Mitarbeiter mit dem nötigen Wissen und der nötigen Erfahrung zur Verfügung hatte [EXPERTE2].

On-Going Wissenstransfer garantieren

Der On-Going Wissenstransfer ist vor allem beim Data Warehouse (DWH) wichtig [EXPERTE1]. Das DWH läuft auf PROVIDER3 Hardware, das Basis-DHW von SAP wird von PROVIDER2 und die obere Schicht mit der Datenbewirtschaftung von der BANK2 IT betreut. Bei den Auswertungen ist die Geschwindigkeit wichtig. Oftmals müssen die Resultate am selben Tag vorliegen. Die Abfragen werden von der BANK2 IT geschrieben. Wenn allerdings gewisse Daten nicht vorhanden sind, müssen diese von PROVIDER2 bereitgestellt werden. Das DWH kann nicht komplett bei PROVIDER2 sein, denn der Overhead bei jeder Anfrage wäre zu gross [EXPERTE1]. Deshalb ist es wichtig, dass der On-Going Wissenstransfer hier gut aufgesetzt ist. Die BANK2 IT Mitarbeiter haben Dokumente, welche die Rollen, die Ownership und die Verantwortlichkeiten bei PROVIDER2 beschreiben [EXPERTE1].

Anpassung an neue Unternehmenskultur

Einige Mitarbeiter haben wie erwähnt nicht von der BANK2 zu PROVIDER2 gewechselt, sondern sich beruflich neu orientiert. Auch PROVIDER2 hat intern im Laufe der Zeit optimiert und einige Personen in neue Positionen innerhalb von PROVIDER2 versetzt [EXPERTE2].

Spezifisches zum Wissenstransfer in diesem Projekt

PROVIDER2 hat eine allgemeine Methode für Change Management im Outsourcing. Diese Methode wurde auch in diesem Projekt verwendet [EXPERTE2].

Für die BANK2 ist es sehr wichtig, dass sie sich das Wissen über SAP unabhängig auf dem Markt aneignen kann, indem sie dieses direkt von SAP bezieht und externe Kurse besucht. Die IT Mitarbeiter der BANK2 sind so immer informiert, was mit der SAP Bankenplattform möglich ist, sie können PROVIDER2 genauere Aufträge erteilen, konkrete Forderungen stellen und kontrollieren ob die gelieferte Qualität den Standards entspricht [EXPERTE1].

Dimensionen des Wissenstransfers

Wissensidentifikation

Die Transparenz über vorhandenes Wissen wird vor allem durch die gegebene Aufteilung sichergestellt: PROVIDER3 hat das hardwarespezifische Wissen, PROVIDER2 das Applikationswissen und die BANK2 IT kennt die von ihr betreuten Services wie Netzwerk, DWH und gewisse Server.

Wissenserwerb

Die BANK2 ist sehr darauf bedacht, immer das neuste Wissen über die SAP Bankenplattform direkt von dessen Hersteller in Waldorf zu erhalten. Dies ermöglicht es den BANK2 IT Mitarbeitern, die von PROVIDER2 angebotenen Dienstleistungen und Vorschläge unabhängig zu bewerten.

PROVIDER2 hat intern einen sehr grossen Wissenspool von so genannten „Verticals“, welche sich auf Applikationen, Technologien und Produkte weltweit spezialisieren. Falls eine Fachperson benötigt wird, kann PROVIDER2 diese einfliegen lassen. Daneben betreibt

PROVIDER2 auch diverse interne Intranet Datenbestände mit Wissen zu Produkten, Best-Practices, und Manuals.

Wissensentwicklung

Die IT Mitarbeiter, welche von der BANK2 zu PROVIDER2 gewechselt haben, hatten bei ihrem neuen Arbeitgeber viel mehr Chancen, ihr Wissen weiter zu entwickeln. PROVIDER2 beschäftigt viel mehr Spezialisten als eine kleine IT Abteilung [EXPERTE2].

Wichtig war in diesem Projekt auch, dass sich die Mitarbeiter auf die neuen Technologien umgeschult haben. Dies hat bei jüngeren IT Mitarbeitern besser geklappt als bei einigen, welche bereits während vieler Jahren mit alten Programmiersprachen und Host Systemen gearbeitet hatten [EXPERTE2].

Wissensverteilung

Die BANK2 ist sehr darauf bedacht, dass immer mindestens zwei Personen dasselbe Wissen haben: Für jede Rolle ist somit auch ein Stellvertreter definiert ist, welcher auf Grund seines Wissens die Funktionen übernehmen kann [EXPERTE1]. Der Wissenstransfer zwischen dem Hauptträger des Wissens und dem Stellvertreter passiert mittels Job Shadowing, in Gesprächen und im Alltagsgeschäft.

Ausserdem sieht die Bank bei dem Testen von neuen Applikationen und Releases, ob bei den betroffenen Parteien genügend Wissen vorhanden ist. Falls dies nicht sichergestellt ist, wurden auch schon Erneuerungen blockiert, bis das Wissen entsprechend vorhanden war [EXPERTE1].

Die BANK2 verwendet ein Intranet zur Veröffentlichung aller für das Outsourcing relevanten Dokumente, von den Verträgen bis zu den SLAs. Nur die Preise sind nicht für alle Mitarbeiter zugänglich [EXPERTE2].

Bei PROVIDER2 ist die Wissensverteilung viel institutionalisierter, dort gibt es sehr umfassende Intranet Datenbanken und spezielle Methoden welche im ganzen Konzern dieselben sind, auf welche aber nicht genauer eingegangen wurde.

Wissensnutzung

Die Anwendung des Wissens klappt in diesem Outsourcing Projekt gut. Die Teams sind klein und überschaubar, und es wurden keine grossen Hürden angesprochen. Die BANK2 ist sehr darauf bedacht, dass der Stellvertreter auch mehr oder weniger dasselbe Wissen hat wie der Hauptträger. Wenn Wissen nicht geteilt oder angewendet wird, kommt dies vor allem bei der Projektarbeit sehr schnell zum Vorschein [EXPERTE1].

Wissensbewahrung

Auf Seiten des PROVIDER2 wird darauf geachtet, dass ausreichend und gut dokumentiert wird. PROVIDER2 hat hier internationale Standards wie dies gehandhabt wird.

Bei der BANK2 sorgt man, wie oben schon erwähnt, mit den Stellvertretern für eine sichere Wissensbewahrung in mehr als nur einem „Kopf“.

Wissensziele

Ein Wissensziel, welches seitens der BANK2 klar identifiziert werden konnte, ist es, Wissen über die Funktionalität der Bankenplattform und die generelle Architektur zu bewahren. Ein weiteres Ziel der BANK2 ist es, aus eigener Initiative sicher zu stellen, dass ihr Wissen über SAP genügend gross ist um die neuen Releases und Funktionalitäten selber bewerten und entscheiden zu können, welche Funktionen man benötigt und welche nicht. Dieses Ziel ist sehr wichtig um nicht in die Abhängigkeit des Providers zu geraten. Zusätzlich legt die BANK2 viel Wert auf Sicherheit und Recovery: Sie hat ein umfassendes Manual darüber wie man die Plattform wieder zum Anlauf bringt wenn diese abstürzt oder verschoben werden müsste.

BANK2 <-> PROVIDER2 Wissenstransfer Prozess im Outsourcing

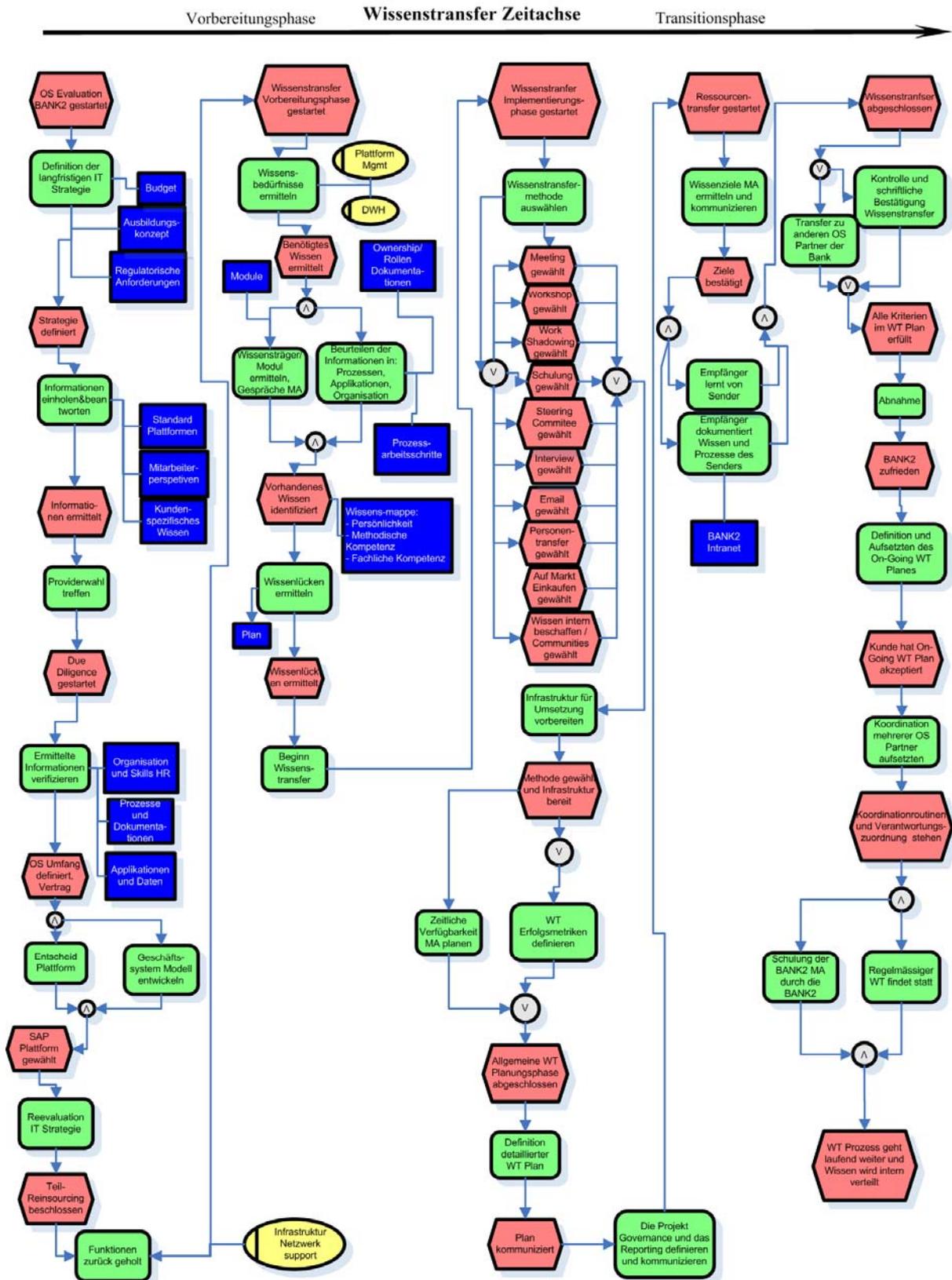


Abbildung 36: EPK Outsourcing Projekt 2 [Eigene Darstellung]

Beschrieb EPK Wissenstransferprozess BANK2 <-> PROVIDER2

Anfangs 1999 hat die BANK2 ihre langfristige IT Strategie definiert und mögliche Bankenplattformen evaluiert. Wichtige Gründe für die Neuorientierung waren hierbei die immer strengeren regulatorischen Anforderungen, die die Bank erfüllen muss, die Ausbildung der eigenen IT Mitarbeiter und das zur Verfügung stehende Budget [EXPERTE1].

Die BANK2 hat mit verschiedenen möglichen Outsourcing Providern Kontakt aufgenommen und RFP's verlangt. Wichtige Entscheidungsfaktoren waren in dieser Phase [EXPERTE1][EXPERTE2]:

- Evaluation möglicher Standardplattformen
- Die Perspektiven der BANK2 Mitarbeiter welche zum Outsourcing Provider wechseln würden
- Spezifisches Wissen über die BANK2

Bei der Wahl des Outsourcing Providers war für die BANK2 wichtig, dass alle Mitarbeiter übernommen werden und diese auch bei der Migration der Plattform noch zur Verfügung stehen [EXPERTE1].

Die Informationen über die Organisation, Skills, Prozesse und Dokumentationen, Applikationen und Daten wurden erhoben, weil anfänglich eine Migration auf die AGI Plattform geplant war. Im Rahmen dieser Planung wurden auch einige Nachdokumentationsprojekte gestartet [EXPERTE2].

Im Jahre 2001 hat man sich dann aber gegen die AGI Plattform entschieden und der SAP Bankenplattform den Vorzug gegeben. Auch die IT Strategie wurde im Hinblick auf diesen Wechsel überarbeitet und neu definiert. Dabei sollten gewisse Funktionen, welche zwischenzeitlich bei PROVIDER2 waren, zurückgenommen und wiederum in die BANK2 integriert werden. Das Wissen wurde durch die Rücknahme von einigen Mitarbeitern seitens der BANK2 sichergestellt.

Die PROVIDER2 hatte für die Vorbereitung der Transitionsphase, insbesondere für das Sammeln und Aufbereiten der Informationen, eine sehr genau strukturierte Methode (Abb. 37) [EXPERTE2].

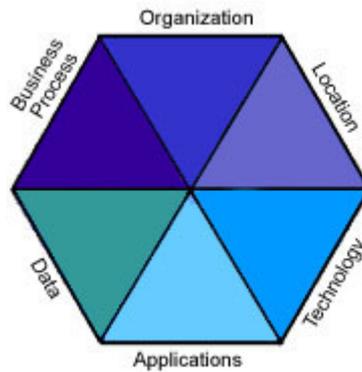


Abbildung 37: Sechs Domänen der PROVIDER2 Methodologie [PROVIDER2_06]

Nach der Identifikation und der Abgrenzung der sich bei PROVIDER2 resp. PROVIDER3 oder bei der BANK2 befindenden Funktionalität wurden so genannte Module identifiziert (SAP, Scanning, Zahlung, usw.) und für jedes Modul ein Verantwortlicher seitens der Bank und seitens PROVIDER2 ernannt. Für jeden Verantwortlichen wurde zusätzlich ein Stellvertreter bestimmt, damit das Wissen mindestens bei zwei Personen auf jeder Seite vorhanden ist [EXPERTE1][EXPERTE2]. Eine weitere Methode zur Identifikation der Wissensträger ist das so genannte Rollendokument, in welchem genau steht, wer für welches Wissen kontaktiert werden kann [EXPERTE1]. Für das Identifizieren der vorhandenen und benötigten Informationen war auch das Modellieren der Prozessarbeitsschritte wichtig. Sowohl die SAP Architektur als auch die Business Prozesse folgen einem serviceorientierten Ansatz und wenn sich diese beispielsweise am Arbeitsplatz eines Berater zu einem einheitlichen Prozess kombinieren lassen, kann das korrekte Wissensbedürfnis bestimmt werden [EXPERTE2].

Für die Ermittlung des bei den von der CSC übernommenen Mitarbeitern vorhandenen Wissens, wurden verschiedene Methoden eingesetzt. Dabei wurden die Persönlichkeit, die methodische Kompetenz und die fachliche Kompetenz erfasst und Wissensmappen erstellt. Bei der fachlichen Kompetenz ist man sehr detailliert vorgegangen und hat das Wissen der Mitarbeiter diversen Abteilungen zugeordnet, wie z.B. Anwendungsentwicklung und Beratung. Zusätzlich wurde das Wissen qualifiziert und festgehalten, auf welchem Level (Anfänger, genügend Wissen um eine Dienstleistung zu verkaufen, Profi) es vorhanden ist. Die hier eingesetzte Methode heisst „360° Feedback“ und gehört zu einer von verschiedenen weit verbreiteten Mitarbeiterbewertungsmethoden [EXPERTE2].

Zur Qualifizierung eines Mitarbeiters werden bei der 360° Feedback Methode folgende Personen und Fakten berücksichtigt [SYNNECTA06]:

- Vorgesetzter
- Kollegen
- Eigene Einschätzung
- HR Bewertung
- Mitarbeiter

Typischerweise werden folgende Aspekte erfasst [SYNNECTA06]:

- Management Verhalten
- Strategisches Management
- Kommunikation
- Kooperation & Koordination
- Motivation
- Resultate und Zielstrebigkeit

Die gefunden Wissenslücken wurden in einem Plan schriftlich festgehalten.

Als Wissenstransfermethode hat man alle die in Abb. 36 aufgezählten Methoden benutzt, wobei durch die physische Nähe zwischen der Bank und PROVIDER2 und das partnerschaftliche Verhältnis sehr viel Wissen mittels Meetings, persönlichen Gesprächen, Telefonen und ähnlichem direkt transferiert wurde [EXPERTE1]. Für die BANK2 ist es wichtig, die Schulung der eigenen Mitarbeiter selber zu machen. Auch damit wird viel Wissenstransfer sichergestellt [EXPERTE1]. PROVIDER2 hat so genannte Competence Verticals. Dies sind interne Strukturen, in denen sich Wissensträger über spezifische Themengebiete bei PROVIDER2 organisieren und miteinander austauschen.

Für die Mitarbeiter bei PROVIDER2 wurden persönliche Wissensziele und die Erfolgsmetriken definiert die eine Messung der Zielerreichung erlauben [EXPERTE2]. Um die zeitliche Verfügbarkeit des Wissenssenders und des Wissensempfängers in den Anfangsphasen zu optimieren, hatte man beschlossen, dass die übernommenen Mitarbeiter einige Monate in den Räumlichkeiten der BANK2 bleiben, obwohl sie schon bei PROVIDER2 angestellt waren. Erst in einem zweiten Schritt haben diese ihren Arbeitsplatz physisch in ein anderes Bürogebäude verschoben [EXPERTE1].

Für die Governance und das Reporting wurden klare Rollen definiert, wie beispielsweise Account Delivery Manager, Service Manager, IT Leiter, IT Operations, Applikationsentwicklung, Infrastruktur Verantwortliche und Desktop Help-Desk. Beim eigentlichen Wissenstransfer hat die BANK2 mit PROVIDER2 vereinbart, dass die neue Plattform, die Änderungen, Funktionalität und Schnittstellen dokumentiert, und der BANK2 zur Verfügung gestellt werden müssen. Alle Outsourcing relevanten Dokumente wie die SLAs und Dokumentationen werden bei der BANK2 auch auf dem bankinternen Intranet veröffentlicht. Die Wissenstransferabnahme sowie generelle Projektabnahmen und Projekteinführungen werden schriftlich festgehalten [EXPERTE1]. Sofern die Dokumentation nicht zur Zufriedenheit der BANK2 ist, wird die Abnahme nicht akzeptiert. Wichtig ist in diesem Projekt ist zusätzlich der Wissenstransfer zu PROVIDER3 und anderen Outsourcing- Partnern der BANK2. Dieser Wissenstransfer wird aber in dieser Analyse nicht genauer betrachtet. Wichtig ist, dass die BANK2 eine Klammerfunktion ausübt und genügend Koordinationswissen über die Projekte, Systeme, Applikationen und Schnittstellen bei sich haben muss. Auch bei Problemen mit dem Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Outsourcing-Partnern hat die BANK2 die Führung. Bei normalem Wissenstransfers gibt es aber auch direkten Kontakt zwischen PROVIDER3 und PROVIDER2. Beim On-Going Wissenstransfer ist auch das Rollendokument wichtig, in welchem steht, wen die BANK2 IT bei Fragen innerhalb PROVIDER2 kontaktieren kann [EXPERTE1]. Zusätzlich finden regelmässige Meetings statt, auf Projekt-Ebene wöchentlich und auf Steering Committee Ebene monatlich. Auch die regelmässigen gemeinsamen Treffen von BANK2, PROVIDER2 und PROVIDER3 sind für den On-Going Wissenstransfer wichtig [EXPERTE1].

Schlusskommentare zu diesem Projekt

Dieses Outsourcing Projekt ist als erfolgreich einzustufen. Es wurde ebenfalls wie in Projekt 1 die ursprünglich geplante Form geändert, weil die gewünschten Ziele aus Sicht beider Seiten nicht erreicht wurden. Auch in diesem Outsourcing Projekt hat es sicher sehr geholfen, dass die BANK2 der erste (und immer noch einzige) Kunde von PROVIDER2 in der neuen Plattform ist, und dadurch vermehrt auf die Bedürfnisse der Bank eingegangen wurde. Der Wissenstransfer von der BANK2 zu PROVIDER2 war am Anfang kein Problem, denn die geplante Erneuerung der Bankenplattform hat den nachhaltigen Transfer der Funktionalität der alten Plattform überflüssig gemacht. Der Transfer des Wissens über die neue Plattform von PROVIDER2 zu BANK2 hat offensichtlich geklappt, da die Plattform

immer noch zur Zufriedenheit des Business läuft. Dies wurde erst vor kurzem wieder von dem Verwaltungsrat der BANK2 offiziell bestätigt.

Das aktive Interesse an der SAP Plattform und das Rekrutieren der richtigen Personen für die richtigen Rollen scheinen hier ebenfalls gut zu funktionieren.

8.3.3 Analyse Outsourcing Projekt 3 und 4

Full Outsourcing (IT, Application und BPO) der BSI & Banca del Gottardo <-> B-Source

Provider: B-Source

B-Source ist eine Schweizer Firma mit Sitz in Lugano, welche IT Outsourcing und BPO für Privatbanken in der Schweiz und im Ausland anbietet. Ursprünglich hiess die Firma BossLab, und entstand im Jahre 1995 als Spinn-Off der BSI IT.

Die gemeinsame Firma B-Source wurde gegründet als im Jahr 2005 die Banca del Gottardo beschlossen hatte, ebenfalls auf die Boss Plattform zu migrieren und BSI und Banca del Gottardo das gesamte Back-Office gemeinsam auslagern und zusammen legen wollten.

B-Source vermarktet ihre eigene Kernbankenapplikation, The Boss, und hat zwei Rechenzentren in der Schweiz (Zürich und Lugano). Alle Banken, welche bei B-Source Kunden sind, müssen zwingend dieselbe Bankenplattform verwenden.

Das BPO wird mit der Form „on behalf of the bank“ betrieben, und das Back-Office von B-Source ist das drittgrösste in der Schweiz, nach UBS und CS.

Projektbeschreibung

Dieses Outsourcing Projekt ist sehr umfangreich und komplex, da es zwei grosse Projekte vereint: Die BSI, welche schon seit 1995 ein IT und Application Outsourcing bei B-Source hatte, hat beschlossen, sein komplettes Back-Office an B-Source zu übergeben (60 Personen wurden von BSI zu B-Source transferiert). Die Banca del Gottardo hingegen hat beschlossen, sowohl ihre Abteilung IT&Applikationen (ca. 70 Personen) als auch das Back-Office (ca. 60 Personen) auszulagern und gleichzeitig eine Plattform Migration auf die Boss Bankenplattform vorzunehmen. Total wechseln also ca. 200 Personen von den Banken zu B-Source. In Abb. 38 ist ersichtlich, wie der Aufbau der beiden Banken mit B-Source nach Abschluss des Projektes aussehen wird.

Gleichzeitig wird die Boss Bankenplattform, welche über 20 Jahre alt ist, zurzeit in Indien auf der Basis modernster Programmiersprachen und Paradigmen neu entwickelt und in den

nächsten Jahren schrittweise bei den Banken eingeführt. BSI wird alle Releases einführen, die BdG wird direkt auf Release drei einsteigen.

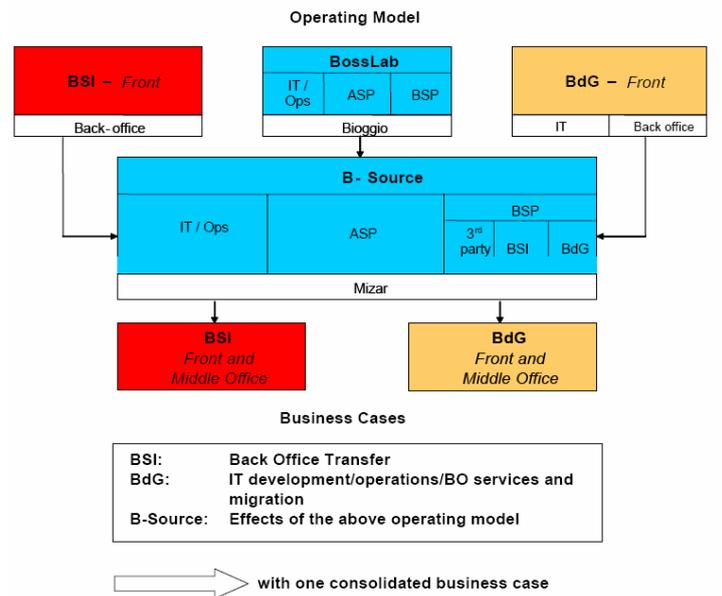


Abbildung 38: Struktur der beiden Banken und B-Source [ETTER05]

Das Projekt hat Mitte 2005 begonnen und wird bis ins Jahre 2007 dauern. Den Projektplan sieht man in Abb. 39.

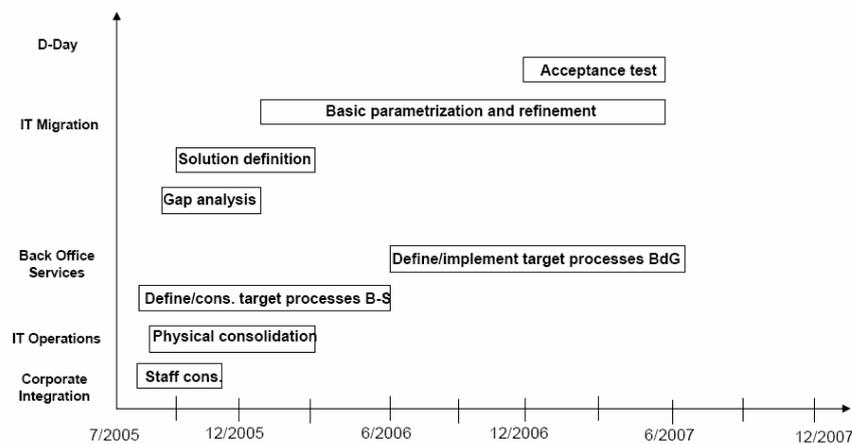


Abbildung 39: Projektplan BdG Migration [ETTER05]

Die Art und Weise wie B-Source als Spinn-Off der BSI entstanden ist, ist auch gemäss Literatur nicht unüblich, denn oft sind spezialisierte Outsourcing-Dienstleister tief in einer Branche verwurzelt und durch die Auslagerung und Zusammenfassung verschiedener Bank-IT Bereiche entstanden [BONGARTZ04].

Interview Partner:

- [EXPERTE1]: Chief Operation Officer, Head of IT Operations Banca del Gottardo
- [EXPERTE2]: Verantwortlicher Information Systems BSI
- [EXPERTE3]: Head of Human Resources B-Source
- [EXPERTE4]: Head of Clients & Banking Operations B-Source (2x)
- [EXPERTE5]: Account Manager für BdG bei B-Source
- [EXPERTE6]: Bid Manager B-Source

Ausserdem standen dem Verfasser diverse Vorträge, Dokumentationen und schriftliche Zusammenfassungen des Projektes zur Verfügung.

Transferierte Wissensseinheiten und Wissensträger

Sehr viel Wissen wurde mit der Übernahme Seitens B-Source von 200 Bank Mitarbeitern transferiert, denn diese haben ihr Wissen automatisch von den Banken zu B-Source gebracht. Die BdG hat allerdings wichtige Wissensträger bei sich behalten, denn die Migration und das BPO Projekt erfordern einen sehr intensiven Wissenstransfer zwischen den Key Players im Business der Banca del Gottardo und der B-Source [EXPERTE1].

Bei der BSI ist der Wissenstransfer bezüglich IT Outsourcing relativ gering, aber bezüglich des BPO, welches auch für BSI neu ist, ist er ebenfalls sehr hoch. Zusätzlich hat die BSI eine Leader-Rolle im so genannten Syrio Projekt, bei welchem The Boss Future in Indien entwickelt wird.

Identifikation der Key Personen

Als genereller Grundsatz wurde bei der BdG definiert, dass bankspezifisches Wissen schwer gewichtig in der Bank bleiben soll und das technische Wissen zu B-Source transferiert wird [EXPERTE1]. Bei den Mitarbeitern, die sowohl bankspezifisches wie technisches Wissen haben, wurde in Abhängigkeit von der Wichtigkeit des Mitarbeiters für die Applikationsplattform-Architektur beurteilt, ob dieser Mitarbeiter in der Bank bleiben oder B-Source übergeben werden sollten [EXPERTE1].

Bei der BdG wurden die Leute anhand einer Human Resources Topology profiliert. Diese Topology konnte die Personalstruktur, das Potential und die Stellvertretung grafisch aufzeigen. Die Darstellung erlaubte zusätzlich eine Unterscheidung zwischen starken und

schwachen Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter erhielt so ein grafisches Profil, das unter anderem seine Ausbildung und Erfahrung umfasst [EXPERTE1].

Der User Support der Front-End-Tools hat die BdG bei sich behalten, um den technischen und bankfachlichen Support für die Business Einheiten garantieren zu können. Dieser kann gemäss [EXPERTE1] nicht von außen bezogen werden. In diesen Tätigkeitsgebieten ist Wissenstransfer gefährlich: die Kenntnisse der Geschäftszusammenhänge und die Parametrisierung müssen inhouse bleiben [EXPERTE1].

Dokumentationen

Dokumentationen sind im ganzen Projekt ein kritischer Punkt. Diverse Interview-Partner haben auf Anhieb Mängel an einigen Dokumentationen genannt [EXPERTE1][EXPERTE2][EXPERTE3][EXPERTE4].

Beim BPO waren z.B. die Dokumentationen der Abwicklungsprozesse und über das Fondsgeschäft mangelhaft. Dies hat dazu geführt, dass man die enge Zusammenarbeit, welche zwischen dem Handel und den Fonds besteht, im BPO nicht optimal aufbauen konnte. Deshalb wurde dieser Teil wieder an die BdG zurückgegeben [EXPERTE4].

BSI gibt an, Dokumentationen mehrheitlich bei Änderungsprojekten zu erstellen. Hier werden die Anforderungen, die Projektstudie und die Rechtfertigung der Investition schriftlich festgehalten. Die Dokumentationen bezüglich Software, Architekturen, Hardware und weitere technische Dokumentationen sind im Verantwortungsbereich von B-Source. Das einzige was bei BSI am Ende eines Projektes noch dokumentiert wird, sind die Abnahmetests. Bei der Abnahme eines Projektes durch das Business wird zusätzlich ein Abnahmeprotokoll erstellt [EXPERTE2].

Gemäss BSI [EXPERTE2] führen auch bestehende Mängel in der Dokumentation der Use-Cases zu Missverständnissen. Manuals über die Software sind nur sehr selten vorhanden. Bei der Planung von Änderungen verlässt sich BSI auf das Wissen, welches in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, durchaus im Bewusstsein, dass eine schriftliche Dokumentation sicherer wäre. Bezüglich der B-Source internen Dokumentationen meint [EXPERTE2] bei BSI, dass diese zu technisch sind, um von der Bank verwendet werden zu können. Das Ziel für BSI wäre lediglich eine grafische Dokumentation, welche die Zusammenhänge in den Systemen darstellt.

Wissenseinheiten

Für die BSI ist es wichtig, dass ihre Client Manager die Funktionalität der Bankenplattform kennen und diese mit ihren Businesskenntnissen vereinen können. Technisches Wissen müssen diese Client Manager nicht besitzen. Das Change Management der BSI muss hingegen tiefere Systemkenntnisse vorweisen können. Hier ist es wichtig, dass Wissenseinheiten bezüglich dem Aufbau der Applikationen und der Business Prozesse transferiert werden, damit diese auch die gleiche Sprache sprechen wie die B-Source Techniker [EXPERTE2]. Der Project Manager muss Wissenseinheiten bezüglich Budget, Zeit, Scope und Qualität erhalten [EXPERTE2].

Generell sieht B-Source es so, dass das Back-Office für den Kunden wie eine Black-Box ist. Die Bank kümmert sich nur um den Input und den Output. Deshalb wurden im BPO als wichtigste Wissenseinheiten von mehreren Experten der Prozessablauf und die Schnittstellen genannt [EXPERTE1][EXPERTE4]. Diese müssen klar definiert werden und in Prozessmanuals festgehalten sein. Die Definition der Schnittstelle hat natürlich auch einen direkten Einfluss auf den Preis: Je mehr B-Source in einem Prozess übernimmt, desto teurer wird die Dienstleistung [EXPERTE4]. Auch die Automatisierung im Back-Office ist ein wichtiger Faktor, welcher zwischen dem Kunden und dem Provider genau abgestimmt werden muss und somit helfen kann, das Outsourcing zu optimieren [EXPERTE4]. Je mehr an der Bankfront eingegeben werden kann und dann automatisch in das Back-End übermittelt wird, desto weniger Fehler passieren im gesamten Prozess. Für spezielle Fonds aber kann man z.B. nicht immer das komplette Front-End anpassen. Wo hier die optimale Balance zwischen Aufwand und Ersparnis ist, muss als Wissenseinheit zwischen beiden Parteien genau abgestimmt werden. Es gibt einige Produkte, bei welchen die Bestellung z.B. noch in Papierform an B-Source übermittelt wird um dann direkt in das Kernbankensystem eingegeben zu werden. Der Wissenstransfer betreffend des Front-Ends wird zusätzlich durch die Tatsache erschwert, dass jede Bank ein eigenes Produkt mit einer unterschiedlichen Technologie hat [EXPERTE4]. Die BSI wird z.B. mit dem AAA von Odyssey arbeiten, die BdG hat ein eigenes Produkt entwickelt.

Die Architektur der Bankenplattform ist ebenfalls eine Wissenskategorie, in welcher Wissenseinheiten transferiert werden müssen [EXPERTE1]. Die grossen Banken interessieren sich für die gesamte Architektur, die kleineren Banken eher für spezifische Teilaspekte welche z.B. nur den Aktienhandel betreffen [EXPERTE4].

Auf der technischen Ebene wurden als transferierte Wissensseinheiten zu Beginn der Lösungsfindung die Architekturdarstellungen, das Lösungsinventar, generelle Beschriebe, Entwicklungstools, und Programmiersprachen genannt [EXPERTE1].

Wissenstransfer Methoden und Mechanismen

Der Wissenstransfer in diesem Projekt ist auf Grund der hohen Zahl der involvierten Partner sehr komplex:

- B-Source
- BSI
- Banca del Gottardo
- HSG
- IMG als Spin-Off der HSG, welches die Bankprozesse definiert
- Infosys als Partner, welcher die Software in Indien implementiert
- Andere Banken welche bei B-Source ebenfalls Kunden sind

Vertreter all dieser Stakeholder treffen sich jede Woche in Lugano mit der Prozessgruppe. Diese versuchen die Differenzen zu begleichen und Lösungen zu finden.

Eine beliebte Wissenstransfer Methode in diesem Projekt sind die Workshops [EXPERTE1][EXPERTE2][EXPERTE3][EXPERTE4]. Dies wurde von mehreren Experten, sowohl auf Bankenseite wie Providerseite, erwähnt. Diese Wissenstransfer Methode klappt gut, da waren sich ebenfalls alle einig.

B-Source versucht aktiv, nicht vorhandenes bankspezifisches Wissen auf dem Markt zu erhalten. Gleichzeitig wurde allerdings erwähnt, dass Experten auf gewissen Gebieten (z.B. mit Wissen über die so genannten Coporate Actions: Abwicklung von Kapitalerhöhungen, Aktien Splits, usw.) sehr schwer auf dem Markt zu finden sind [EXPERTE4].

Organisation

Die Organisation der Levels und Funktionen der BdG und B-Source ersieht man aus Abb. 40. Wie bei anderen Projekten lassen sich auch hier vier Ebenen erkennen.

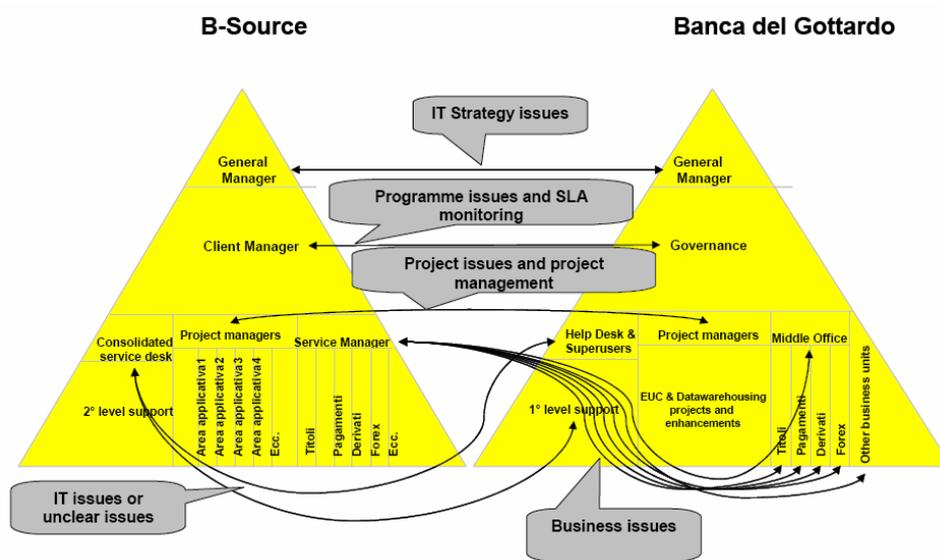


Abbildung 40: External Governance des Outsourcing der Banca del Gottardo [ETTER05]

Die interne Organisation der BdG sieht man in Abb. 41.

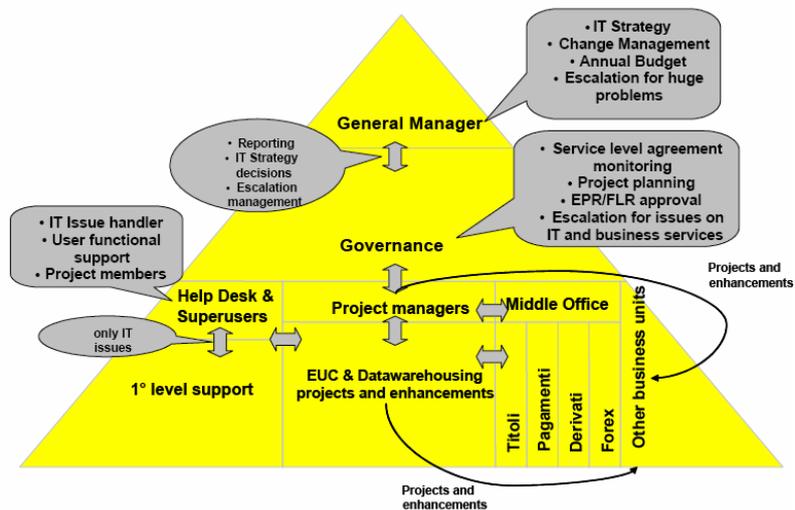


Abbildung 41: Interne Organisation des Outsourcing der BdG [ETTER05]

Das BPO Business der B-Source ist in zwei Teile unterteilt: Transactional und Non-Transactional. Das transactional BPO ist im Tessin, das non-transactional in Bern.

Für den Wissenstransfer haben die Banken BSI und BdG ein „Single-Point of Contact“ Konzept. Ein so genanntes Middle Office sammelt alle Aufträge des Business und übergibt diese an B-Source. Die Schnittstellen zwischen dem Middle Office und B-Source sind aber nicht von B-Source vorgegeben, diese haben beide Banken individuell definiert [EXPERTE2][EXPERTE4].

Die BSI interne IT ist in drei Bereiche unterteilt: Change, Project und Service Management. So genannte Client Manager bilden das Bindeglied zwischen diesen Abteilungen und den Business Kunden. Diese Client Manager orientieren sich an der Business Organisation, also Banking, Asset Management, Financial, usw. [EXPERTE2].

[EXPERTE3] bei B-Source sagt, dass die Tendenz von Seiten der Banken, selber wieder ein starkes strategisches IT- und Back-Office Wissen zu behalten resp. aufzubauen, auch Probleme bereitet. Je mehr strategisches IT Wissen oder Back-Office-Wissen bei den Banken vorhanden ist, desto mehr könnte dieses nicht mit dem von B-Source übereinstimmen und Konflikte generieren. Auf der anderen Seite akzeptiert B-Source aber auch, dass die Banken dieses behalten wollen um damit die Lösungen von B-Source zu bewerten. Hier sind spezielle Organisations- und Koordinationsmassnahmen (Eskalationsprozess, Regelmässige Meetings, Steering Committee, strategische Entscheide des Verwaltungsrates und des Managements konsequent umsetzen) nötig, damit diese divergierenden Interessen gut zusammenspielen [EXPERTE3]. Zurzeit ist der Konflikt zwischen den beiden Kompetenz-Zentren noch sehr gross [EXPERTE1] und gemäss B-Source müssen und können die Banken auf lange Frist strategisches Wissen abbauen, sobald B-Source bewiesen hat, dass es halten kann was es verspricht [EXPERTE3][EXPERTE4].

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer und Bedingungen des Wissenstransfers

Generelle Fakten



BSI AG

Tessiner Bank für Private Banking und Asset Management. Seit 1998 gehört die BSI zur Generali Gruppe.

10 Lokationen in der Schweiz, 12 im Ausland

Ca. 1318 Mitarbeiter

Tot. verwaltetes Vermögen 2004: 44.7 Milliarden CHF

Ausgewiesener Jahresgewinn 2004: 90.4 Millionen CHF



Banca del Gottardo AG

Tessiner Bank für Private Banking und Asset Management. Seit 2000 gehört die Banca del Gottardo zu der Swiss Life Gruppe.

7 Lokationen in der Schweiz, 11 im Ausland

Ca. 1245 Mitarbeiter

Tot. verwaltetes Vermögen 2004: 41.1 Milliarden CHF

Ausgewiesener Jahresgewinn 2004: 70.6 Millionen CHF

Provider:



B-Source AG

Im Besitz von BSI und Banca del Gottardo

530 Mitarbeiter

5 Lokationen in der Schweiz

Tot. verwaltetes Vermögen der B-Source-Kunden: 160 Milliarden CHF

Ausgewiesener Jahresgewinn 6.7 Millionen CHF

Strategie

Die strategische Ausrichtung der BdG war es, einen Partner zu finden, welcher folgende Punkte abdeckt [ETTER05]:

- Eine gemeinsame und erweiterbare Plattform welche von Banken mit ähnlichen Business Modellen benutzt wird
- Business Partners, welche standardisierte Back-Office Prozesse akzeptieren
- Einstieg in eine bewährte Plattform

Interessant ist, dass B-Source eng mit der Universität St. Gallen zusammenarbeitet und in einem Projekt mit Partnern wie der Credit Suisse, UBS, Post Finance und weiteren ein Banken- Prozessmodell entwickelt, welches für alle Banken anwendbar resp. adaptierbar sein soll [EXPERTE3][EXPERTE4][EXPERTE5]. Dank den vielen Partner sollte dieses Modell nicht nur akademisch gut, sondern auch wirklich anwendbar sein [EXPERTE3]. Die neue Boss Bankenplattform wird so gebaut, dass alle die von der HSG gefundenen Best-Practices Prozesse implementiert werden. Die strategische Überlegung ist, eine Plattform zu bauen, welche wirklich optimal auf die Business Prozesse und das BPO ausgerichtet sind. Die Experten bei B-Source müssen allerdings selber eingestehen, dass das Anpassen an diese neu „gefundenen“ Prozesse für die Banken nicht einfach sein wird [EXPERTE3][EXPERTE4].

Damit sich die Banken auf der Business-Seite von ihrer Konkurrenz differenzieren können und sich strategisch erfolgreicher ausrichten können, sind gewisse Applikationen wie z.B. das Portfolio Management oder das Asset Management bei jeder Bank individuell [EXPERTE3]. Bei strategisch wichtigem Wissenstransfer, welcher alle Beteiligten interessiert, wird der Verwaltungsrat der B-Source eingeschaltet, denn dort sitzen nebst dem CEO von B-Source zwei Vertreter von der BdG und zwei der BSI [EXPERTE2][EXPERTE3][EXPERTE4]. Es ist jedoch zu erwähnen, dass der CEO von B-Source ein ehemaliges Kadermitglied der BSI ist. Gemäss [EXPERTE2] bei BSI hat die Zusammenarbeit auf strategischer Ebene bisher immer sehr gut geklappt, denn der Verwaltungsrat der B-Source handelte immer im Interesse der BSI. Auch in der nahen Zukunft macht sich der [EXPERTE2] noch keine Sorgen, denn die BSI wird die erste Pilotbank sein, welche die neue Boss Bankenplattform einsetzen wird. Es ist anzunehmen, dass diese vorerst für die Bedürfnisse der BSI optimiert wird.

Eine weitere Strategie von B-Source ist es, die Änderungswünsche der Banken zu sammeln und gleichzeitig auch allen anderen Banken, welche auf derselben Plattform sind, zu unterbreiten [EXPERTE4][EXPERTE5]. Je mehr Banken diese Änderung ebenfalls wünschen, desto geringer werden die Kosten für die einzelne Bank. Dieser Wissenstransfer-Prozess ist bei B-Source institutionalisiert und wird aktiv durch die Account Manager umgesetzt [EXPERTE5]. Falls dann einige Banken spezielle Wünsche haben, werden diese mittels dem Preis gesteuert: Komplexe und individuelle Wünsche haben einen derart hohen Preis dass die Bank sich überlegen muss, ob sie sich anpassen oder den Preis für die spezielle Lösung akzeptieren soll [EXPERTE4].

Technologie

Die alte Bankenplattform Boss wurde von BossLab selber entwickelt, und ist in ADABAS Natural geschrieben. Die neue Plattform wird auf der J2EE Plattform laufen und relationale Oracle Datenbanken unterstützen [EXPERTE4]. Infosys ist der Implementierungspartner für die neue Plattform.

Incentives

Für gewisse IT Mitarbeiter, welche bei B-Source als Wissensträger für kritische Prozesse identifiziert wurden, gibt es spezielle Retentionspläne [EXPERTE3].

Die BdG hat den transferierten Mitarbeitern gewisse Benefits garantiert, wie z.B. für einige Jahre verbilligte Hypotheken und Wertschriften-Transaktionen [EXPERTE1].

Bei BSI sind einige Wissensziele in der Jobbeschreibung enthalten, und haben deshalb auch einen Einfluss auf das Salär. Die Tendenz geht dort immer Richtung Management by Objectives, welches eine genauere Kontrolle der Mitarbeiterqualifikation ermöglichen sollte [EXPERTE2][EXPERTE3].

Verantwortlichkeiten

Interessant ist die Aussage von [EXPERTE4] bei B-Source: „Es ist durchaus im Interesse der Banken, das Know-how zu uns zu transferieren. Der ganze Prozess musste mit den richtigen Personen und dem richtigen Wissen zu uns kommen“. Dies sagt aus, dass die Verantwortung klar auf Seite der Banken liegt, denn wenn ein Prozess nicht optimal klappt, haben die Banken dem Provider die falschen Personen übergeben. Kritisch ist nur, dass [EXPERTE1] auf der Bankenseite klar gesagt hat, dass sie die wichtigen und guten Personen bei sich

behalten haben. Ob man so das optimale Gleichgewicht gefunden hat, wird sich in den nächsten Monaten herausstellen.

[EXPERTE3] bei B-Source bezeichnet die Zusammenarbeit und die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den beiden Banken als kritischen Erfolgsfaktor. Bei einer Konstellation wie dieser, welche sehr nahe an einer Fusion ist, kann keiner die komplette Verantwortung und Führung übernehmen. Es gibt nie eine Bank alleine oder nur den Provider, welcher Recht hat und das Management muss immer gemeinsame Lösungen in persönlichen Treffen finden. Deshalb ist die Rolle der drei Managements für alle Beteiligten enorm wichtig, denn wenn diese sich einig sind, können sie auch die Entscheidungen bei ihren Mitarbeitern durchsetzen. Generell ist grosses Verhandlungsgeschick nötig, damit niemand seine Idee und Lösung den anderen aufzwingen kann. Man versucht, für alle Parteien den besten Kompromiss zu finden.

Die Projektorganisation der Verantwortlichkeiten der BdG ist in Abb. 42 abgebildet.

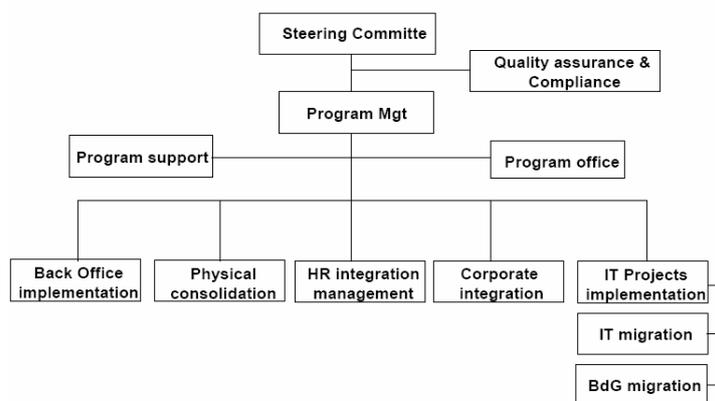


Abbildung 42: Projektorganisation der Verantwortlichkeiten der BdG [ETTER05]

Zeit

Das ganze Integrationsprojekt hat Mitte 2005 begonnen und sollte Mitte 2007 abgeschlossen sein.

Unternehmenskultur

B-Source betont gegenüber den übernommenen Mitarbeitern, dass ihr neuer Job viel mehr Potential beinhaltet als der alte, denn bei B-Source sind sie am Anfang und nicht am Ende der Wertschöpfungskette [EXPERTE2][EXPERTE3][EXPERTE4]. Die Unternehmenskultur bei

B-Source unterscheidet sich von einer Privatbank und der variable Anteil des Lohnes ist ausserdem viel grösser, was dazu motivieren sollte, mehr und besser zu arbeiten [EXPERTE3].

Wissenstransfer Frequenz

Im Tagesgeschäft findet der Wissenstransfer zwischen allen Parteien kontinuierlich statt. Mit jeder einzelnen Bank findet einmal pro Monat ein operatives Meeting statt und alle zwei Monate treffen sich die Banken, welche Kunde bei B-Source sind und gehen alle offenen und neuen Projekte durch [EXPERTE2][EXPERTE5].

BSI trifft sich jede zweite Wochen mit B-Source, um operative IT Probleme zu besprechen. Auch zu den laufenden Projekten gibt es alle zwei Wochen persönliche Meetings, bei welchen die Projekte analysiert und bewertet werden. Einmal pro Monat wird der finanzielle Aspekt beurteilt, sowohl was Projekte als auch operative Dienstleistungen betreffen. Das Management der BSI und der B-Source treffen sich alle drei Monate, hier wird die ganze Outsourcing Beziehung aus einer globaleren Perspektive betrachtet [EXPERTE2].

Herausforderungen im Wissenstransfer

Erwartungen definieren

Die generelle Erwartung war, dass die beiden Banken mit einer gemeinsamen Plattform und einem gemeinsamen Back-Office mehr Vorteile haben als bisher und so generell ca. 25% Kosten einsparen können. Die Erwartungen wurden in einem Business Case zusammengefasst, nach welchem nun alle operieren. Bei den 200 Personen im gemeinsamen Back-Office erhofft man sich, mittelfristig ca. 40 Arbeitsplätze einsparen zu können [EXPERTE4].

Am Anfang wurde in Form eines hypothetischen Modells ein so genannter Straw-Man entwickelt. Damit konnte verifiziert werden, ob das Projekt machbar ist [EXPERTE1].

Interessant ist eine der Methoden, wie die Erwartungen definiert wurden: Vertreter der beiden Banken und B-Source haben zusammen ca. 200 Assumptions gebildet, also Voraussetzungen, welche eintreten müssen, damit die Ziele auch erreicht werden können.

Diese Assumptions haben sie in so genannte Streams unterteilt: Human Resources, Back-Office, Vertragswesen, Applikationen und IT Operations. Wenn man also jetzt, bei laufendem

Projekt, die Assumptions ändert, hat dies Auswirkungen auf den Business Case, weshalb diese in den Verträgen festgehalten wurden [EXPERTE1][EXPERTE4].

Es war generell schwierig, die Erwartungen sehr genau und unter Einbezug aller relevanten Personen zu formulieren, denn das ganze Projekt war bis zur Veröffentlichung streng geheim. Nur einige wenige Manager jeder Partei waren bei den Verhandlungen dabei.

Bei den Erwartungen der BSI bezüglich neuen IT Applikationen scheint es hingegen keine Probleme zu geben, denn dieser Prozess läuft seit Jahren. Da bis Mitte 2005 nur BSI grosser Kunde bei B-Source war, klappte dies auch weiterhin problemlos.

Mismatches

Banken haben oft über mehrere Jahre einen enormen Investitionsaufwand in ihre eigenen Transaktionsplattformen getätigt um diese zu entwickeln und aufbauen und damit ihre Back-Office Prozesse schneller und besser abwickeln zu können [BREUER04]. Deshalb ist sich das Business eine sehr hohe Qualität gewohnt, welche auch der Provider nun vom Start weg anbieten sollte. Gleichzeitig sollte dieser natürlich effizienter und kostengünstiger arbeiten. Somit sind Mismatches vorprogrammiert.

Die Mismatches treten in diesem Projekt nun mit dem Umsetzen der Lösung vor allem zwischen der BdG und B-Source langsam zu Tage. Einige Annahmen waren vor allem bezüglich der Funktionalität zu optimistisch. Diese Annahmen werden nun überprüft, damit entschieden werden kann, ob sie jetzt zu implementieren sind, ob die Prozesse angepasst werden müssen, oder ob gänzlich darauf verzichtet werden kann [EXPERTE1].

Einige Kunde haben ein anderes Business Modell als vom Service Provider angenommen. Es entsteht ein funktionaler Gap. Als Beispiel wurde das Continuous Linked Settlement auf der Forex Seite genannt, wo Probleme mit der bankfachlichen Abwicklung auftreten können. Wenn dem Service Provider der bankfachliche Sachverhalt beigebracht werden muss, wird die Kommunikation oft schwierig. Dann kann sich folgende Reaktion ergeben: „Wir betreuen die Applikationen, Du solltest lediglich definieren, was Du willst, wir erledigen den technischen Teil. Wir sind keine Banker...“ [EXPERTE1]

Für die Bank bedeutet dies, dass man die Anforderungen sehr genau definieren muss um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Diese Tatsache ist gemäss [EXPERTE1] etwas enttäuschend, denn ein Service Provider sollte seiner Meinung nach auch auf der bankfachlichen Seite Marktleader sein, um die Kunden zufrieden zu stellen.

Nicht applikatorische Anforderungen können hingegen oft nicht bis ins letzte Detail definiert werden.

Wenn die Prozesse im Back-Office einmal aufgesetzt sind, gibt es im täglichen Geschäft nur noch weniger Fehler und Mismatches. Gemäss B-Source entstehen 90% der Fehler bei der Bank, nur 10% bei B-Source. Dies ist vor allem auf ungenaues Arbeiten seitens der Händler zurückzuführen [EXPERTE4].

Vertrauen

Vor allem beim BPO ist das Vertrauen zwischen dem Business und dem Provider eine sehr wichtige Komponente. Dieses Vertrauen zu gewinnen ist aber für den Provider keine einfache Aufgabe, denn das Business muss sich erst an die neue Arbeitsmethodik gewöhnen und in der Bank muss generell ein Umdenken stattfinden [EXPERTE4]. Falls man Änderungen schnell und effizient haben möchte, muss B-Source von Anfang an involviert werden und nicht vor vollendeten Tatsachen gestellt werden. Man kann nicht wie früher alles selber machen.

Das Aufbauen eines partnerschaftlichen Verhältnisses ist somit sehr wichtig [EXPERTE4]. Die BdG sieht die Transparenz, die Glaubhaftigkeit, den regelmässigen Meinungs austausch, Fortschrittsrapporte und die Risikoanalyse als wichtige Elemente für das Bilden von Vertrauen. Wenn es Probleme gibt, muss man den Resolution-Prozess einhalten und offen, pragmatisch und flexibel sein, denn wenn man stur auf seinen Standpunkten beharrt, hat man sofort Streit [EXPERTE1].

Barrieren

Die grössten Barrieren sind gemäss den Interviewpartnern vor allem in den unterschiedlichen Prozessen der Banken zu finden, welche jetzt auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden müssen [EXPERTE3][EXPERTE4]. Es ist natürlich, dass jede Bank versucht, seine Ansicht des Prozesses zum Standard zu machen. Niemand verändert freiwillig seine bestehenden Prozesse. Gemäss folgender Aussage von [EXPERTE4] auf Seite B-Source: „BdG muss eh alle seine Prozesse neu definieren, denn sie müssen ja auf die Boss Plattform migrieren. B-Source ist dort der Driver, nicht die BdG. Wir haben schon Outsourcing Erfahrungen mit anderen Banken, die BdG nicht. Obwohl die BdG grösser ist als wir, muss

sie sich uns anpassen, das sind Schwierigkeiten“ muss sich aber eher die Bank und nicht der Provider anpassen. Die Aussage von demselben Experten, dass BSI schon über 10 Jahren Outsourcing Erfahrungen hat und die BdG dies noch nie gemacht hat, ist sicher auch plausibel als Erklärung für gewisse Probleme welche die BdG noch hat, die BSI aber nicht.

Auch [EXPERTE2] bei BSI bestätigt, dass die Zeit und Erfahrung vieles gebracht hat: Die BSI interne IT hat gelernt, Business Anforderungen so zu formalisieren, dass B-Source diese versteht und oft genügt ein Interview mit dem Business um diese Anforderungen zu erfassen. Auch das Definieren eines formellen Prozesses, bei welchem das Business nach dem Sammeln der Anforderungen schriftlich bestätigen muss, dass es diese verstanden hat und auch wirklich will, hat hier sehr geholfen [EXPERTE2].

Dass B-Source bereits Erfahrungen mit verschiedenen BPO hat, sieht man auch anhand der Kundenliste, obwohl diese im Vergleich zur BdG und BSI aus eher kleine Banken besteht. Die Mehrheit der Firma B-Source gehört BSI, deshalb sehen es verschiedene externe Experten als offensichtlich, dass BSI mehr zu sagen hat und sich B-Source eher an die BSI Prozesse anpasst als an die BdG Prozesse. Dies wurde allerdings von allen B-Source Interview Partner strikte verneint.

Was gemäss [EXPERTE4] noch dazukommt, ist die Tatsache, dass die BdG nicht auf die aktuell funktionierende Boss Plattform migriert sondern direkt in den dritten Release der neuen Boss Plattform, welche jetzt in Indien am entstehen ist. Deshalb werden die Prozesse auch für alle anderen Banken ändern.

Im ganzen Projekt gibt es verschiedene sprachliche Barrieren: Die beiden Banken BSI und BdG haben bis im Jahr 2005 alle offiziellen Dokumente auf italienisch verfasst, das B-Source BPO Büro in Bern auf deutsch und die neue Plattform wird auf englisch dokumentiert. Ausserdem haben auch die bisherigen BPO Kunden, welche früher Ihren Ansprechpartner in Bern hatten, auf einmal einen Ansprechpartner im Tessin erhalten. Deshalb müssen alle Mitarbeiter, welche früher im Back-Office der BSI und BdG waren nun deutsch und die Mitarbeiter des BPO aus Bern italienisch lernen [EXPERTE4]. Der Verfasser musste die Interviews sowohl auf Deutsch wie Italienisch führen, was die Analyse und Bewertung der Gesamtsituation nicht einfacher gemacht hat.

On-Going Wissenstransfer garantieren

Den On-Going-Wissenstransfer Prozess konnte der Autor nur im Falle BSI analysieren, denn die BdG befindet sich noch in voller Migrationsphase.

Die BSI definiert ihre Anforderungen schriftlich in einem Anforderungskatalog und setzt Änderungsprojekte auf. Nach der Definition der allgemeinen Ziele folgt eine detaillierte Projektstudie, in welcher B-Source die Führung übernimmt. Der konkrete Lösungsvorschlag und die Aufwandsschätzung werden von B-Source erarbeitet. Bei der zeitlichen Planung treten zum Teil Probleme auf, denn B-Source liefert diese nicht immer zur vollen Zufriedenheit der BSI. Neben den Projektkosten interessieren BSI auch immer die Total Cost of Ownership. Der Anforderungsdefinitionsprozess ist ein iterativer Prozess, denn oft sind die ursprünglichen Anforderungen von BSI nicht genügend präzise formuliert. BSI ist deshalb darauf bedacht, genügend Architekturwissen Inhouse zu behalten, um die vorgeschlagenen Lösungen bewerten zu können [EXPERTE2].

Bezüglich On-Going Wissenstransfer wurde auch das Thema Reports angesprochen. B-Source hat einen Katalog mit über 2000 Reports, welche der Kunde bestellen und direkt auf seinen Druckern ausdrucken kann. Falls ein weiterer Report erwünscht wird, welcher in der Form noch nicht vorhanden ist, dann wird dieser generiert und dem Katalog hinzugefügt. Die Kosten sind bei CHF 200.- sehr tief. Sicher ermöglicht es dieser Katalog über existierende Reports auch dem Kunden Reports zu sehen, an welchen er sonst gar nie gedacht hätte. Dadurch findet ein indirekter Wissenstransfer von einer Bank zur anderen statt. Die neue Boss Bankenplattform wird eine so genannte Analytical Plattform enthalten, in welcher der Kunde selber Ad-Hoc Queries definieren kann [EXPERTE4].

Bezüglich Fehlerreporting gibt es einen On-Going Wissenstransfer in schriftlicher Form, sobald Probleme aufgetreten sind. Dort werden Deadlines, das Einhalten von Terminen, Stornoraten, usw. aufgeführt [EXPERTE4][EXPERTE5].

[EXPERTE2] BSI kritisiert hingegen das Reporting über die Services welches B-Source liefert, und qualifiziert es als wenig aussagekräftig und oft unklar. Auch der aktuelle Status und Zustand eines Services ist daraus nicht erkennbar. BSI eigene Kontrollen haben z.B. ergeben, dass ein Service gemäss B-Source ein Up-Time von 98% hatte, BSI hat aber 89% gemessen. Es war nicht möglich, herauszufinden, wo und wie 9% Unterschied entstanden sind [EXPERTE2].

Anpassung an neue Unternehmenskultur

Der Wechsel von einer Privatbank wie BSI oder BdG zu B-Source war für viele Mitarbeiter nicht einfach, denn diese sahen den Wechsel in erster Linie als Statusverlust [EXPERTE3][EXPERTE4]. B-Source setzt aber viel daran, den neuen Mitarbeitern klar zu machen, dass sie jetzt nicht mehr am Ende der Wertschöpfungskette und ein Kostenfaktor sind, wie dies bei der Bank der Fall war. Bei B-Source ist das Back-Office ein Profit Center, welches einen Preis für seine Leistung verlangt [EXPERTE2][EXPERTE3][EXPERTE4][EXPERTE5]. Auch Spezialwünsche der Banken muss man nicht mehr einfach akzeptieren, diese haben nun einen Preis und dessen wird sich der Händler auch bewusst. Generell merken die Mitarbeiter, dass nun ihre Arbeit wirklich etwas wert ist [EXPERTE4].

[EXPERTE2] BSI nennt die Entwicklungsmöglichkeiten von IT Mitarbeitern bei B-Source als ein wichtiger Grund weshalb der Wechsel von BSI zu B-Source gut klappt. BSI intern waren die IT Karrieremöglichkeiten sehr beschränkt.

Spezifisches zum Wissenstransfer in diesem Projekt

Es werden keine speziellen Software Tools für Wissenstransfer eingesetzt, ausser einem Intranet und einem Extranet mit den Banken, in welchem man z.B. eine Zusammenfassung des Status von Projekten und Support-Tickets sehen kann [EXPERTE4][EXPERTE5].

Prozesse werden mit CaseWise dokumentiert. Dies ist eine Applikation, welche ähnlich wie Microsoft Visio arbeitet, in welchem man die Prozess-Flows zeichnen kann. Beim Klicken auf einen Prozessschritt wird dann ein detaillierter Arbeitsbeschreibung, die dazu gehörenden Formulare und Beschreibungen angezeigt. In der neuen Plattform ist ein Tool geplant, mit welchem B-Source aber auch die Bank Prozesse grafisch zeichnen kann, und diese dann per Knopfdruck in der Plattform umgesetzt werden [EXPERTE4].

Dimensionen des Wissenstransfers

Wissensidentifikation

Zur Identifikation von kritischem Wissen und der Key Personen, welche dieses besitzen, wurden zusammen mit den Banken Kriterien formuliert. Die somit identifizierten Key Personen wurden in drei Kategorien unterteilt: Mitarbeiter mit Management Wissen, operatives Wissen, welches kritisch ist und Young Potentials, welche zwar noch jung im Unternehmen sind, aber ein grosses Entwicklungspotential besitzen [EXPERTE3]. Damit diese Personen mit dem kritischen Wissen auch bei B-Source bleiben, wurden auch Retentionspläne gebildet [EXPERTE3]. Identifiziertes Wissen wird aber nicht speziell organisiert, und es gibt auch keine Wissensdatenbank mit welcher man identifiziertes Wissen suchen könnte [EXPERTE3][EXPERTE4].

Bei der BdG wurde, wie auf Seite 136 beschrieben, das Wissen mittels einer graphischen Human Resources Topology identifiziert [EXPERTE1].

Wissenserwerb

Gemäss [EXPERTE1] BdG kann der Wissenserwerb beim Provider nur passiv während der Realisierung der Projekte geschehen. Aktiv kann die Bank nur die eigenen Leute schulen, auf der Seite des Providers ist dies nicht möglich. Ein Service Provider wie B-Source, welcher versichert, dass er die IT-Qualität verbessert, muss von seinem bankfachlichem und IT Wissen und seiner Erfahrung von beginn weg überzeugt sein.

Auch [EXPERTE2] bei BSI sieht, dass im Laufe der Zeit sich die B-Source immer mehr von der Bank getrennt hat, immer weniger Wissen über die neuen Business Konzepte der Bank erworben hat, und somit die wahren Bedürfnisse der Bank bei B-Source nicht mehr bekannt sind. Deshalb ist es wichtig, dass die BSI IT die Erwartungen und Anforderungen des Business so übersetzt, dass diese auch für B-Source klar sind. BSI unternimmt keine aktive Schulung der B-Source Mitarbeiter in bankspezifischen Aspekten [EXPERTE2].

[EXPERTE3] B-Source sieht das Bankwissen, welches sie haben und immer neu dazu bekommen, als eine sehr wichtige Komponente ihres Geschäftes, denn um so mehr B-Source über die Banken, deren Prozesse und Produkte weiss, desto besser können sie ihre Bankenplattform den Bedürfnissen der Kunden anpassen. Gemäss [EXPERTE3] B-Source funktioniert der Wissenserwerb seitens der B-Source sehr gut. Nachdem für viele Jahre BSI der einzige grosse Kunde war, sieht es [EXPERTE3] B-Source als grosse Chance, ein zweites Business Modell (BdG) genauer kennen zu lernen. Wenn man eine dritte Bank dieser Grösse

als Kunde hätte, könnte B-Source noch mehr wertvolles Wissen ansammeln. Diese Motivation ist sicher sehr wichtig, allerdings scheint es bei B-Source keine Wissensmanagement Ansätze oder formelle Konzepte zu geben wie so viel bankfachliches Wissen auch verwaltet werden sollte.

Gemäss [EXPERTE3] B-Source gibt es auch kein klares Schulungskonzept bei B-Source, hier sind sie in Verzug. Die Sensibilisierung auf das „Learning on the Job“ ist noch zu wenig verbreitet und Schulung wird oft als externes Moment betrachtet: Die Mitarbeiter werden für einen Kurs zu IBM geschickt, lernen etwas, teilen dieses Wissen aber nicht. Lernen ist bei B-Source eine „One-Time“ Angelegenheit und nicht ein kontinuierlicher Prozess, in welchem Wissen stetig in der Firma verteilt wird [EXPERTE3].

Wissensentwicklung

Die Wissensentwicklung ist gemäss [EXPERTE3] B-Source eine sehr wichtige Komponente in ihrem Geschäftsmodell. B-Source möchte nicht nur ein technologischer Partner der Banken sein, sondern aktiv eine Beraterrolle übernehmen und den Banken aktiv helfen können, ihre künftigen Anforderungen zu meistern. B-Source möchte ihr Wissen über den Bankensektor kontinuierlich ausbauen und hier innovative Lösungen und Systeme entwickeln, welche für den globalen Markt taugen und nicht nur kundenspezifisch sind [EXPERTE5]. Idealerweise analysiert B-Source die Funktionalität einer Bank und hilft dann auf pro-aktive Weise, die Prozesse und Organisationsformen zu optimieren. Dafür benötigt man gemäss [EXPERTE3] B-Source folgende Komponenten: eine Vision, das Wissen, wie man Modelle baut, die nötigen Systeme und Prozesse und abstraktes Denken.

Wissensverteilung

Beim Back-Office ist B-Source darauf bedacht, dass immer mindestens zwei bis drei Personen ein identisches Wissen haben. Die Beurteilung, wie gut das Wissen in den Teams verteilt ist, wird den Team Leaders überlassen [EXPERTE4]. Die Motivation Wissen zu teilen oder auch neues Wissen zu erlernen wird auch durch eine variable Lohnkomponente unterstützt. Wenn man die vierteljährlich definierten Wissens- und Ausbildungsziele erreicht, kann man bis zu 110% des Grundlohnes erhalten, wobei dies nicht nur von der persönlichen Performance, sondern auch von der Team- und Firmenperformance abhängt [EXPERTE3].

Ein wichtiger Faktor zur Wissensverteilung in den Teams war deren Zusammensetzung mit sowohl von BSI als auch von BdG übernommenen Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. Diese

Mitarbeiter waren auch bei den Banken in Schlüsselpositionen und geben den übrigen Teammitgliedern Sicherheit, fördern die Integration und das Teilen von Wissen [EXPERTE3][EXPERTE4].

Bezüglich der Wissensverteilung geschieht dies vor allem in Projektarbeiten. Viel Wissen steckt auch in Emails, welche sehr oft versendet aber nicht abgelegt werden [EXPERTE3][EXPERTE4].

Als Medium für Wissensverteilung bei b-Source versucht man das Intranet zu positionieren, aber es gibt grossen Widerstand seitens der Mitarbeiter. Intranet ist momentan nur ein Content Management System ohne strategische Vision und ohne das nötige Commitment [EXPERTE3].

Wissensnutzung

B-Source hatte sich vor einigen Jahren Gedanken darüber gemacht, wie sie ein Wissensmanagementsystem aufbauen könnten. Das Projekt wurde jedoch aus Kosten- und Zeitgründen verworfen. Heute wird die Wissensnutzung nur durch Teamwork und das Teilen von kritischem Wissen mit anderen Benutzern sichergestellt, wobei es dem Willen der einzelnen Personen überlassen bleibt, ob und wie viel Wissen sie weitergeben [EXPERTE3].

Wissensbewahrung

Gemäss [EXPERTE3][EXPERTE4] bei B-Source ist das bankspezifische Wissen alleine in den Köpfen der Mitarbeiter, es gibt also absolut keinen Ansatz zum Einsatz von Wissensmanagementtools. Das Bedürfnis, mit einem Projekt Wissen zu „erfassen“ und effektiver und effizient zu verwalten, gibt es zwar, es besteht auch das Bewusstsein, dass der heutige Zustand nicht optimal ist, aber gemäss den Experten hat bei B-Source momentan niemand Zeit, sich mit solchen Projekten zu befassen. Es hat momentan keine Priorität. Priorität Nummer eins ist das Wachstum [EXPERTE3][EXPERTE4].

Wissensziele

Die Wissensziele von B-Source sind sehr ambitiös, denn sie wollen Leader in der umfassenden Bankenberatung werden und Kunden ganzheitlich betreuen und reorganisieren können. Sehr viel neues Wissen und Erkenntnisse erhofft sich die B-Source auch in dem neuen und allgemeinen Bankenprozessmodell welches in Zusammenarbeit mit der HSG entwickelt wird [EXPERTE3][EXPERTE4][EXPERTE5].

Wissensbewertung

Das erworbene Wissen wird auf Seiten der B-Source mit einem Management by Objectives bewertet. Jeder Mitarbeiter hat am Anfang des Jahres gewisse Wissensziele in Wissensgebieten, welche er erwerben sollte. Am Ende des Jahres wird geprüft, ob diese erreicht wurden. Teilweise hängt auch der finanzielle Bonus vom Erreichungsfaktor ab. Dieser Bonus kann bei Management Stellen bis zu 70% des Salärs ausmachen, bei tieferen Stellen in der Hierarchie 10% bis 15% [EXPERTE3].

BSI <-> B-Source Wissenstransfer Prozess im Outsourcing

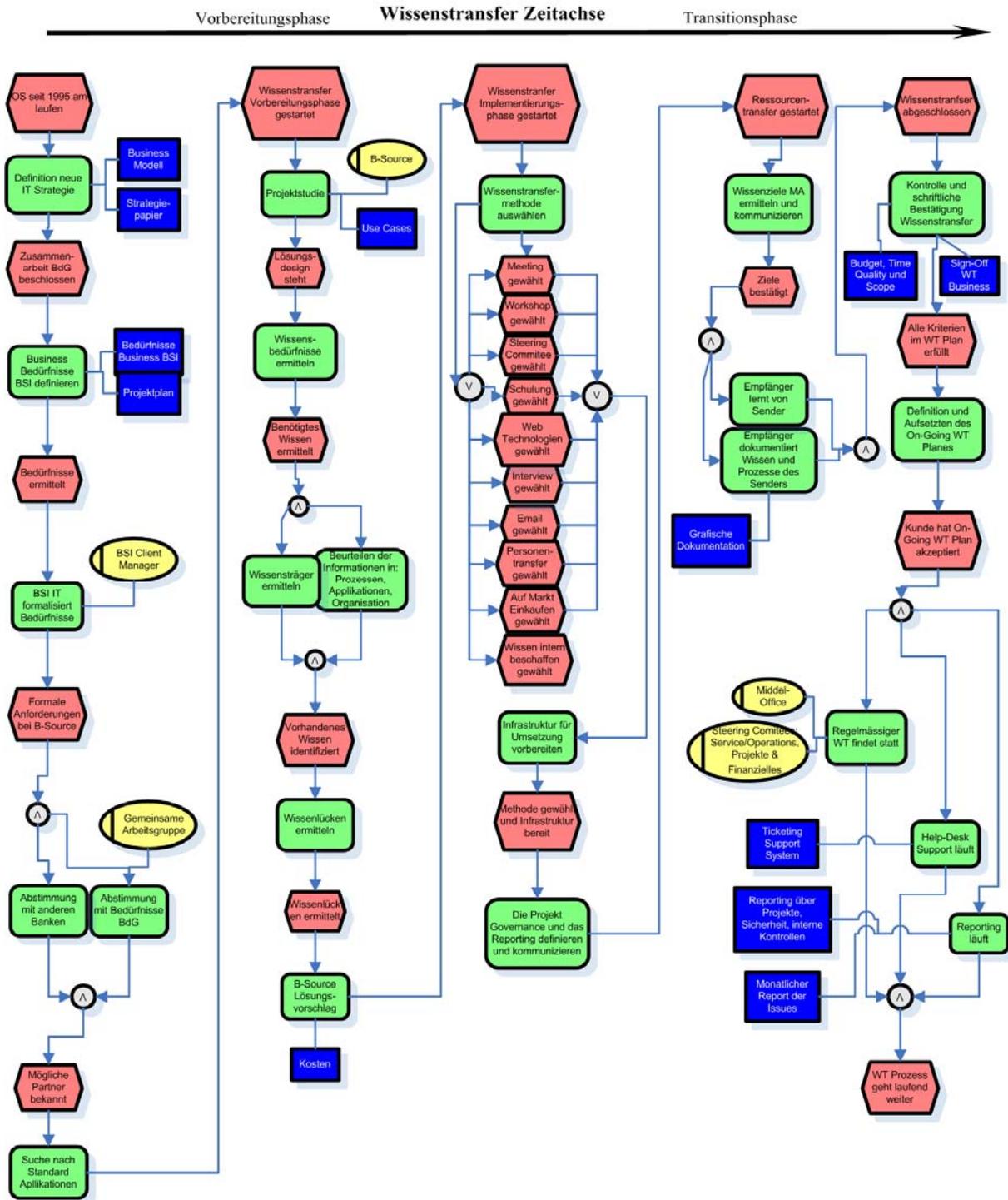


Abbildung 43: EPK Wissenstransfer Outsourcing Projekt 3 [Eigene Darstellung]

EPK Wissenstransfer BSI <-> B-Source

In diesem Outsourcing Projekt ist die Anfangsphase ähnlich wie bei der BdG: Vertreter der BSI haben sich zusammen mit Vertretern der BdG und B-Source getroffen und 200 Annahmen gebildet, wie die zukünftige Zusammenarbeit der drei Firmen aussehen könnte. BSI hatte bereits mehr als 10 Jahre Outsourcing Erfahrung, deshalb sind hier auch die Erfahrung und die Unterstützung des Managements und der Mitarbeiter grösser [EXPERTE4].

Der Wissenstransfer passierte in gemeinsamen Workshops, Face-to-Face Gesprächen und Meetings. Nachdem die neuen Verträge mit B-Source unterschrieben waren, hatte man den Deal den Mitarbeitern via Email bekannt gegeben.

BSI behält in diesem Deal rund 2/3 der Aktien von B-Source.

Bei einem neuen Outsourcing Projekt, nachdem das BSI Business seine Bedürfnisse formuliert hat, definiert die BSI IT die Anforderungen in formeller Sprache in einem Anforderungskatalog, welcher auch die Ziele des Projektes enthält.

Der Wissenstransfer zwischen dem Business und der IT wird öfters in Form von Interviews sichergestellt.

Neben den Change-, Project- und Servicemanager gibt es bei BSI seit einigen Jahren auch die so genannten Client Manager, welche sowohl die Aspekte des Business als auch der IT verstehen müssen und die Bedürfnisse formalisieren.

Eine weitere Arbeitsgruppe versucht die Bedürfnisse und Anforderungen der BSI mit jenen der BdG zu koordinieren. Die Client Manager der B-Source sind auf Grund Ihrer spezifischen Kenntnisse in der Lage, weitere neue Bankkunden zu finden, welche an den bereits funktionsfähigen Lösungen der B-Source interessiert sind [EXPERTE5].

B-Source versucht heute (und das war in der Vergangenheit nicht der Fall), nach der Definition der Bedürfnisse von BSI auf dem Markt die passenden Standard Lösungen zu finden. Erst wenn dies nicht möglich ist, werden sie selbst entwickelt und implementiert [EXPERTE5].

In nächster Zukunft wird eine Projektstudie beginnen, in welcher nun B-Source die leitende Rolle übernimmt.

Dabei studiert eine Projektgruppe die Machbarkeit, die zukünftig benötigten Prozesse, Daten und betroffenen Applikationen. Die Wissensbedürfnisse werden mittels Use-Cases ermittelt. Bei B-Source BPO werden die Wissensträger aufgrund von Informationen ermittelt, welche BSI liefert, denn BSI kennt diese Leute besser und kann die Wissensträger deshalb einfacher

ermitteln. Für die identifizierten Wissensträger existieren spezielle Retentionspläne [EXPERTE3].

Bei kleinen Projekten liefert danach B-Source der BSI einen Lösungsvorschlag, eine Kostenschätzung und einen Terminplan. Die Kosten beinhalten nicht nur die Projektkosten sondern auch die Total Cost of Ownership (TCO). BSI ist darauf bedacht, architekturelevantes Wissen von B-Source zu BSI zu transferieren, damit sie auch in Zukunft in der Lage sind, die vorgeschlagenen Lösungen zu beurteilen [EXPERTE2].

In den Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter sind verschiedene persönliche Wissensziele formuliert. Die BSI bewegt sich zusehends auf ein Management by Objectives hin, welches auch Wissensziele enthält. Dieses System ist zurzeit im Aufbau.

Die Bewertung der Mitarbeiter bei B-Source basiert auf den Wissenszielen und wird direkt für die Salärbestimmung beigezogen [EXPERTE3].

Für den eigentlichen Wissenstransfer (bezüglich der neuen Plattform Boss Future), wird BSI zukünftig bedeutend aussagekräftigere Dokumentationen erstellen und vor allem den Informationsfluss grafisch aufzeigen.

Am Ende eines jeden Projektes wird ein schriftliches Dokument erstellt, in welchem das Business die Anforderungen und die Lösungsvorschläge offiziell akzeptiert und bestätigt, dass die gelieferte Lösung mit den bei Projektbeginn definierten Anforderungen übereinstimmt und in der nunmehr realisierten Form richtig umgesetzt wurde.

Weitere Elemente, welche kontrolliert werden und als wichtige Indikatoren dienen, sind der zeitliche Aspekt, das Budget, die Qualität und der Scope.

Für den On-Going Wissenstransfer wurde ein Middle-Office aufgebaut, in welchem die Operationsmanager der Bankabteilungen die Verantwortung für die Kommunikation mit der BSI tragen [EXPERTE2][EXPERTE4].

Komplizierter wird es beim Wissenstransfer, in welchem das Back-Office der BSI, welches jetzt bei B-Source ist, die Abnahme Tests für die IT der BSI machen muss. Das Wissen wird hier von B-Source IT zu B-Source Back-Office Services transferiert, obwohl natürlich die BSI als Auftraggeber die IT Applikationen abnehmen muss. Dieses Problem ist durchaus bekannt, aber auf Grund höherer Prioritäten bei anderen Problemen wurde für diesen Spezialfall noch keine adäquate Lösung gesucht.

Es existieren verschiedene Steering Committees, welche sich regelmässig treffen um das Wissen in Sitzungen zu transferieren:

- Operatives Wissen: alle 2 Wochen
- Projektmanagement: alle 2 Wochen
- Finanzielle Steering Committee: einmal pro Monat
- Management: alle 3 Monate
- Projekte: täglich

BSI hat auch den Help-Desk an B-Source ausgelagert. Dadurch besteht ein gemeinsames Ticketing System auf welches nur BSI Zugriff hat [EXPERTE5]. Alle zwei Wochen erhält die BSI eine Zusammenfassung der offenen Issues, der gelösten Probleme der neuen Releases und Änderungen welche das Kernbanken System betreffen [EXPERTE4].

BdG B-Source Wissenstransfer Prozess im Outsourcing

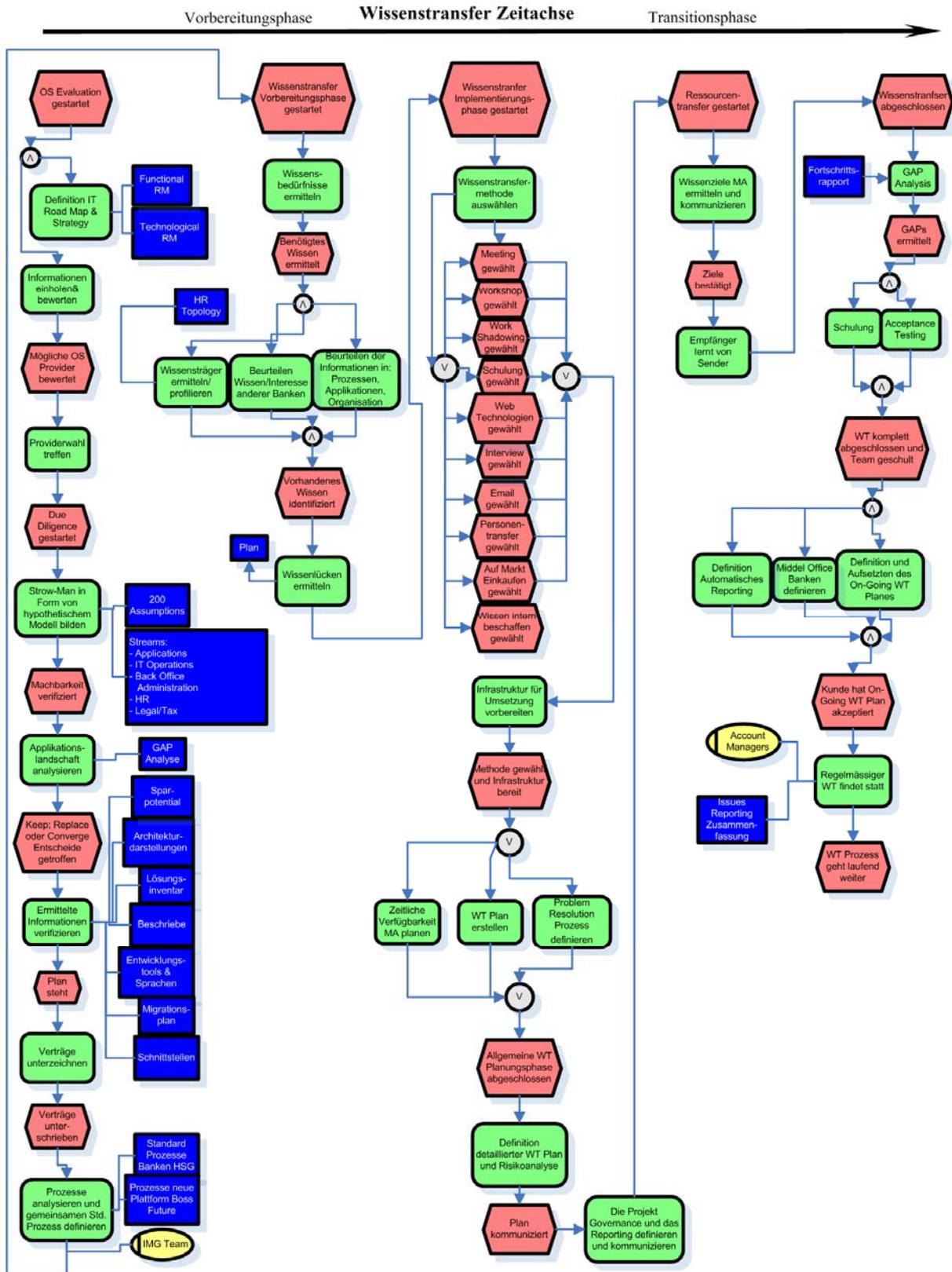


Abbildung 44: EPK Wissenstransfer Outsourcing Projekt 4 [Eigene Darstellung]

Beschrieb EPK Banca del Gottardo <-> B-Source

Von 2002 bis 2004 stand die BdG bekanntlich zum Verkauf. Nach dem Beschluss der SwissLife, die Bank nun trotzdem nicht zu veräussern, musste eine neue IT Strategie definiert werden, denn bis spätestens 2008-2010 hätten die aktuelle Kernbankenapplikation die Erfordernisse der Bank nicht mehr erfüllt.

Es wurde deshalb eine IT Road-Map formuliert, welche sowohl die funktionalen (Front-End/Back-End) wie die technischen (Neue/abzulösende Produkte) Aspekte abdecken konnte [ETTER05].

Danach wurden die möglichen strategischen Alternativen von BdG geprüft und mögliche Business Partner und Plattformen evaluiert.

Die IT Road Map und die Definition der Strategie wurden bei der BdG unter Berücksichtigung folgender Einflussfaktoren gemacht [ETTER05]:

- Kostenreduktion
- Banking/Technisches Wissen
- Wartung
- Kontrolle/Flexibilität
- Analyse der Service Provider
- Fokussieren auf Kerngeschäft
- Emotionen der Mitarbeiter
- Outsourcing Philosophie
- Kostenteilung mit anderen Banken
- Standardisierung / Harmonisierung der:
 - Operationsprozesse
 - Systeme
 - Lösungen
- Ausmass des Outsourcing
- Interne/Externe Governance

Die Wahl des Outsourcing Providers wurde aufgrund von folgenden Kriterien vorgenommen [ETTER05]:

- Plattform
- Finanzielle Analyse
- Business- und technologische Strategie
- Bestehendes Kundenportfolio
- Business Wissen und Erfahrung
- Wachstumschancen des Outsourcing Providers
- Beteiligungsmöglichkeiten

Nach der Wahl von B-Source als Provider wurde die Due-Diligence begonnen. Auf Grund der hohen Anforderungen an die Geheimhaltung waren hier nur wenige Manager und Verantwortliche der beiden Banken und von B-Source involviert. Der Wissenstransfer in dieser Phase war also sehr reduziert, da man einige Experten nicht beiziehen konnte [EXPERTE4]. Es wurden 200 Annahmen formuliert, welche eintreten müssen, damit das hypothetische Modell des Strow-Man (welches gebildet wurde um die Machbarkeit zu prüfen) auch wirklich funktionieren konnte [EXPERTE1][EXPERTE4].

Diese 200 Annahmen waren auf 5 Bereiche unterteilt [ETTER05][EXPERTE4]:

- Applikationen
- IT Operations
- Back Office Administration
- HR
- Legal/Tax

Der Wissenstransfer erfolgte hier in gemeinsamen Workshops, Face-to-Face Gesprächen und Meetings. In der nächsten Phase wurden die Gaps zwischen der aktuellen IT Landschaft und der Ziellandschaft ermittelt. Die Applikationen wurden mit Keep, Replace oder Converge bezeichnet, je nach dem ob man diese behalten, ersetzen oder umschreiben und zusammenlegen musste.

Die Informationen welche man festgehalten und verifiziert hat, betrafen folgende Gebiete [EXPERTE1]:

- Sparpotential
- Architektur Darstellungen
- Lösungsinventar
- Beschriebe
- Entwicklungstools & Sprachen
- Migrationsplan
- Schnittstellen

Erst nach Abschluss dieser Arbeiten wurden die Verträge mit B-Source unterschrieben und der Deal den Mitarbeitern bekannt gegeben. Aus strategischer Sicht übernimmt BdG ca. 1/3 von B-Source und ist mit zwei Vertretern im Verwaltungsrat vertreten.

Die Idee hinter diesem Zusammenschluss war, das Back-Office auf der Basis von Standard-Bankenprozessen neu auszurichten. Diese Standards wurden von einer Arbeitsgruppe namens IMG gefunden und vorgegeben. Es findet regelmässiger Wissenstransfer zwischen Banken Vertretern, IMG, der HSG und den weiteren Stakeholdern in persönlichen Treffen und Workshops statt. Dort werden die theoretisch gefundenen Prozesse auf praxistauglichkeit überprüft [EXPERTE4]. Das Wissen über diese Standardprozesse muss auch zum Implementierungspartner, der Infosys, fließen, denn auch die neue Kernbankenapplikation („Boss Future“), baut auf diesen Standard Prozessen auf.

In der Vorbereitungsphase des Wissenstransfers wurden als erstes die Wissensbedürfnisse ermittelt. Es wurde verglichen, welches Bankwissen bereits bei B-Source vorhanden war und welches neu transferiert werden musste. Es musste auch entschieden werden, welche Mitarbeiter bei der BdG bleiben und welche zu B-Source wechseln. Dies wurde seitens der BdG mittels einer HR Topology gemacht. Diese HR Topology Map bestand aus einer grafischen Darstellung mit Kästchen, welche die Struktur, das Potential und die Stellvertretungen aufzeigten [EXPERTE1]. Es waren drei Qualifikationen der Key People möglich: Management, kritische Wissensträger, junge Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Entwicklungspotential [EXPERTE3]. Bevor bei B-Source ein neuer Wissenstransfer für ein neues Projekt oder Produkt beginnen kann, werden unter Einbezug bereits bestehender Outsourcing-Kunden verschiedene Routinen durchlaufen. Vor dem Start eines Projektes werden z.B. die bestehenden Kunden angefragt ob ein geplantes Projekt interessiert. Falls

auch andere Banken mitmachen können die Entwicklungen optimiert und die Kosten zwischen den Banken geteilt werden. Ggf. haben diese Banken auch Wissen über ein spezifisches Issues, welches wertvoll sein könnte. Diesen Wissenstransfer über die Bedürfnisse der einzelnen Banken übernehmen die Account Manager der B-Source. [EXPERTE5].

Gemäss [EXPERTE1] gibt es auch in Prozessen, Applikationen und in der Organisation sehr viel Wissen welches berücksichtigt werden muss.

Die Wissenslücken wurden zu Beginn dieses Projektes mittels Workshops und Meetings ermittelt, indem man das aktuelle System und das Ziel System verglichen hat. Einige Annahmen waren hier aber zu optimistisch und neue, zu Beginn nicht identifizierte Wissenslücken auf der Seite der B-Source, tauchten auf [EXPERTE1].

Die Wahl der optimalen Methode des Wissenstransfers hängt in diesem Projekt sehr von der örtlichen Distanz ab. Trotzdem wird versucht, sich regelmässig, also nach Möglichkeit jede Woche oder mindestens jeden Monat, persönlich zu treffen. Generell ist sowohl B-Source wie BdG sehr stark im Kanton Tessin vertreten, was das persönliche Treffen einfacher macht.

Von den elektronischen Wissenstransfer Methoden wurden nur Email und Intranet/Extranet angesprochen, spezielle Software für den Wissenstransfer wird keine eingesetzt [EXPERTE1].

Auf Grund der knappen zeitlichen Verfügbarkeit einiger Key Wissensträger muss der Wissenstransfer sehr gut geplant werden. Mitarbeiter mit wichtigem Wissen wurden nicht an B-Source übergeben sondern bei der BdG behalten. Mittels Work Shadowing und Workshops wurde versucht, dieses bankfachliche Wissen an B-Source zu transferieren [EXPERTE1][EXPERTE3]. Das Interesse, bankfachliches Wissen von der BdG zu B-Source zu transferieren ist auf beiden Seiten sehr gross. Zwei Hauptgründe sind dafür verantwortlich, dass der Wissenstransfer nicht immer optimal erfolgt.

[EXPERTE1][EXPERTEBERN][EXPERTE1BS]:

- B-Source besitzt bereits bankfachliches Wissen sowohl von der BSI als auch von anderen Banken. Den Unterschied zwischen dem vorhanden und dem neu benötigten Wissen für die BdG ist zum Teil gering, deshalb muss das Delta bewusst identifiziert werden.
- Nicht nur B-Source muss sich an die Prozesse von BdG anpassen, auch die BdG muss sich an die Prozesse des neuen Kernbankensystem Boss anpassen. Die optimale Balance ist hier schwer zu ermitteln und zu finden.

[EXPERTE1] hat das Problem des Resolution Prozesses und des Problem-Eskalationsplans mehrmals erwähnt und dessen Wichtigkeit unterstrichen, denn in einem derart komplexen Projekt treten gezwungenermassen Unstimmigkeiten und Konflikten auf. Dank eines definierten Prozesses kann das Management aber rechtzeitig eingreifen und durch Verhandlungen versuchen, Lösungen zu finden, falls der Wissenstransfer nicht ausreichend stattfindet. Gemäss [EXPERTE1] ist es hier wichtig, flexibel zu sein und auf Kompromisse einzugehen. Bereits zu Beginn, zu viel Wissenstransfer zu definieren und alles bis auf das letzte Detail zu planen, bringt in so einem Projekt nicht viel.

Die Projektgovernance wurde sehr klar und einfach strukturiert, eine Abbildung der Wissenssender- und -Empfänger sowie der Wissenskategorien sieht man in Abb. 44.

Die Wissensziele und der eigentliche Wissenstransfer sind bei B-Source vor allem auf der Ebene der einzelnen Teams koordiniert [EXPERTE4], was gemäss [EXPERTE3] nicht immer optimal ist. Eine einheitliche Methode auf Gesamtfirmenebene wäre zwar anzustreben, aber diese Meinung teilt nicht das gesamte B-Source Management, auch weil der Aufwand als zu gross eingestuft wird. Die Kontrolle über die Fortschritte und die Gap Analyse passiert vor allem auf der Ebene der Teams. Der Team Leader ist verantwortlich, den Wissenstransfer zu kontrollieren und koordinieren. Einheitliche Methoden wurden hierfür aber keine genannt [EXPERTE13]. Gemäss [ETTER05] sind nach den Transferphasen auch interne Teamschulungen und Acceptance Testings geplant.

Neben dem On-Going Wissenstransfer gemäss Abb. 44, gibt es auch automatische und manuelle Reports, welche einen kontinuierlichen Wissenstransfer garantieren. Gemäss [EXPERTE4] gibt es über 2000 Reports, welche B-Source auf Wunsch dem Kunden zustellen kann, aber auch ein Team von 7 Personen, welches bei B-Source alle Issues, Changes, usw. sammelt und dann in regelmässigen Abständen allen Banken zukommen lässt [EXPERTE5]. Dies ist ebenfalls eine wichtige Wissenstransfer Methode, da dadurch die Banken sehen können, welches die offenen und die gelösten Issues der Kernbankenplattform sind und proaktiv darauf reagieren können. Der On-Going Wissenstransfer zwischen dem BdG Business und der B-Source passiert über ein so genanntes Mittel-Office, welches alle Anfragen sammelt und dann zentral an B-Source weitergibt, und umgekehrt auch den Wissenstransfer zwischen B-Source und dem BdG Business zentral verwaltet. Konkret heisst dies, dass eine Support Anfrage nicht direkt zu B-Source gelangt, sondern dass der Händler diese dem Mittel-Office stellen muss. Dieses leitet sie dann an die richtige Stelle innerhalb von B-Source weiter [EXPERTE4].

Schlusskommentare zu diesem Projekt

Backoffice-Funktionen sind heute aufgrund des Outsourcing Trends zwar immer noch ein Kostenfaktor, „allerdings stellen sie zusätzlich auch eine nicht unwesentliche Determinante der Wettbewerbsfähigkeit einer Bank dar“ [REBOUILLON03]. Die Literatur sieht im Back-Office der Finanzdienstleister das Potential, Services in standardisierter Form bei einem entsprechend vorhandenen Mengengerüst zu industrialisieren [LAMBERTI04], deshalb ist es wichtig das die beiden Banken genügend gross sind, dies solle aber mit BSI und BdG gegeben sein.

Wenn man, wie die BSI und BdG, Outsourcing als Chance sieht, steckt in B-Source sehr viel Potential. Der CEO der BdG sagt sogar, er glaube, dass Outsourcing mehr Wachstumspotential hat als das Private-Banking.

In Zukunft wird es für Banken, aber auch Versicherungen, immer wichtiger sein, das Back-Office wie z.B. die Wertpapier- und Kreditabwicklung, effektiv und effizient, aber auch kostengünstig zu betreiben (oder noch besser betreiben lassen), denn gemäss einer Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney sind die Potenziale im BPO des Back-Office der Banken noch lange nicht ausgeschöpft [ATKEARNEY04]. Deshalb ist das Businesskonzept von B-Source sicher sehr interessant, auch wenn der Fokus auf das schnelle Wachstum nach Meinung des Verfassers mit mehr Wissensmanagement Aktivitäten ergänzt werden sollte.

9 Referenzprozess (Gemeinsames Kapitel)

Aufbauend auf der Analyse der Outsourcingfälle und der Modellierung des Wissenstransferprozesses für jeden einzelnen Fall mittels EPK, haben die Diplomanden in mehreren gemeinsamen Workshops einen gemeinsamen Referenzprozess für den Wissenstransfer in Outsourcing Projekten erarbeitet. Dieser gemeinsame Referenzprozess wurde ebenfalls mittels EPK modelliert und in Prosa beschrieben. Die Kriterien um gewisse Elemente in den Referenzprozess aufzunehmen, waren folgende:

- Die Methode musste in mindestens zwei unterschiedlichen Outsourcing Projekten vorgekommen sein
- Die Methode musste erfolgreich sein, damit man diese zu den Best-Practices zählen kann
- Die Methode musste nachvollziehbar sein, also entweder in Interviews erwähnt, in Dokumentationen ersichtlich, oder auf Grund der Literatur ein offensichtlicher Schritt sein, welchen man unternehmen muss, auch wenn dies nicht explizit erwähnt wurde (z.B. „Bereitstellen der Infrastruktur“: für eine Sitzung braucht es ein Sitzungszimmer, dies wurde aber nie explizit erwähnt).

9.1 Definition und Eigenschaften eines Referenzprozesses

Gemäss DIN66201 versteht man unter einem Prozess (lat. Procedere = voranschreiten, PPP: processus) eine Umformung und/oder Transport von Materie, Information oder Energie. Davon ausgehend wird in der Informatik der Prozess formal als eine Folge von Aktionen in einem Zustandsraum definiert [SCHWICKERT96].

Ein Prozess hat gemäss [SCHWICKERT96] folgende Eigenschaften:

- Transformiert einen Anfangszustand in einen Folgezustand, wobei der Anfangszustand exakt definiert ist
- Die Transformation läuft nach einer genau definierten Aktionsfunktion ab
- Der Prozess terminiert, wenn ein genau bestimmter Endzustand erreicht wird
- Der Prozess ist direkt abhängig von dem Zustandsraum in dem er abläuft

Die Prozessmodellierung stellt eine Methode zur Modellierung von Abläufen unter Berücksichtigung der zur Durchführung notwendigen Parametern (Aktionsfunktionen) dar [HAUX98].

Ein Referenzprozess ist eine Dokumentation von Prozesswissen, welcher aus praktischen Anwendungsfällen (Best Practices Cases) oder aus theoretischen Überlegungen entwickelt werden kann. Mit einem Referenzprozess erhält eine Unternehmung eine Ausgangslösung für ihre Prozessgestaltung, an der sie sich bezüglich Detaillierungsgrad und fachlichem Inhalt orientieren kann. Durch Anpassung an unternehmensspezifische Anforderungen wird aus einem Referenzprozess ein unternehmensbezogener Prozess [SCHEER02].

Der folgende Referenzprozess für den Wissenstransfer wurde mittels EPK modelliert, dieses Vorgehen ist in Kap. 7.6.2 genauer erläutert.

9.2 Referenzprozess gemäss gefundenen Best-Practices

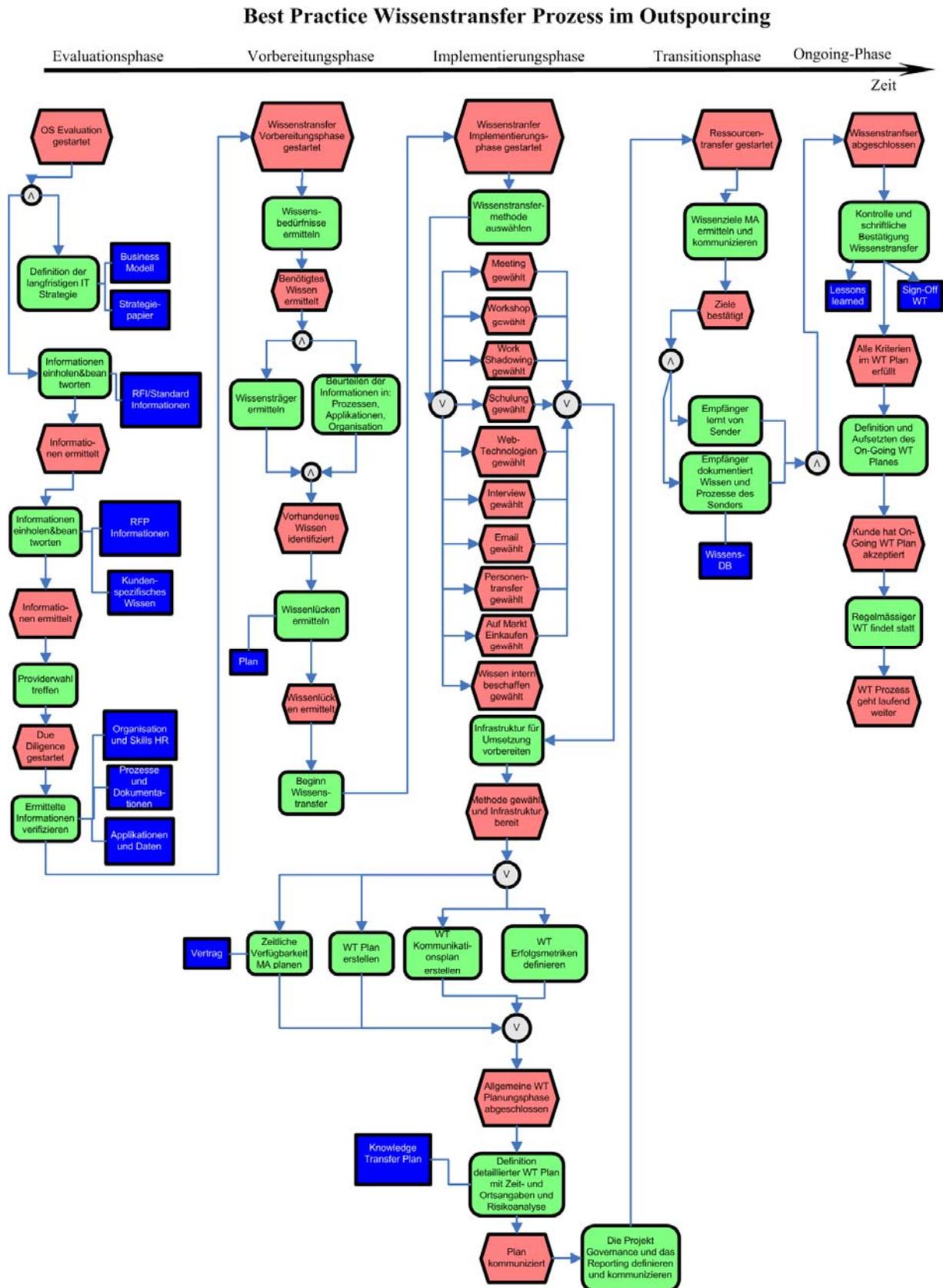


Abbildung 45: Gemeinsamer Referenzprozess des Wissenstrfers im Outsourcing [eigene Darstellung]

Beschrieb EPK Wissenstransfer Referenzprozess (Gruppenarbeit)

Nachfolgend werden die von den Diplomanden analysierten Fälle anhand von sechs Hauptphasen besprochen (siehe Abb. 45). Die definierten Phasen beruhen auf den Interviews mit den Praxispartnern, Projekt- und Best Practices-Dokumentationen der Provider und öffentlichen Vorträgen.

Outsourcing Evaluationsphase

Zu Beginn des Outsourcing-Projektes definiert der Kunde seine langfristige IT- und Outsourcing-Strategie [Keller 1, 2, 3; Nov B.4]. Dieses Wissen wird durch ein Business-Modell und ein Strategiepapier dokumentiert. Die getroffenen Annahmen werden in der Folge durch ein hypothetisches Modell getestet.

In einem nächsten Schritt holt der Kunde Informationen über potentielle Outsourcing-Provider durch so genannte Request for Information (RFI) und Request for Proposal (RFP) ein [Aeg 1, 3; Keller 1, 3;]. Dieses Vorgehen stellt einen ziemlich standardisierten Prozess dar. Der Provider beantwortet den RFI mit der Vorstellung seiner Dienstleistungen, Referenzprojekte, Finanzkennzahlen, usw. Je nach Fall kann bei der Formulierung der RFI ein externer Berater zu Hilfe gezogen werden [Keller 2]. Von den erhaltenen RFI wählt der Kunde eine grössere Auswahl von Providern aus, und fordert von diesen ein konkretes Angebot (RFP) an. Der Provider benötigt für die Beantwortung des RFP Informationen und Kennzahlen über die IT-Infrastruktur und Prozesse des Kunden [Aeg 1; 3; Keller 1,3]. Nach dem Erhalt der RFP wird je nach Bedarf ein Workshop durch den Provider durchgeführt, in welchem noch offene Fragen besprochen werden können [Aeg 3]. Danach wählt der Kunde einen Provider aus [Keller Exp.]. Darauf folgend prüft der Provider die getroffenen Annahmen seines Angebotes, da sich in der Zwischenzeit die Informationen geändert haben können oder diese möglicherweise ungenau erhoben wurden [Aeg 1, Keller 1]. Idealerweise werden folgende Informationen erhoben:

- Organisation und Qualifikationen (Skills) der Human Ressourcen
- Prozesse und Dokumentationen: Verfügbarkeit und Qualität
- Applikationslandschaft und Datenstrukturen

Die benötigten Informationen werden mittels Listen [Aeg 1], Data Rooms [Aeg 1] und graphischen Darstellungen [Keller 2,3] übermittelt.

Nachdem die Informationen überprüft werden konnten, wird die transitionsspezifische Wissenstransferphase vorbereitet.

Wissenstransfer Vorbereitungsphase

In dieser Phase werden als Erstes die konkreten Wissensbedürfnisse ermittelt [Keller 1,2, Nov B.1, Mei]. Dies geschieht durch die Grobplanung des Projektes und den daraus resultierenden erforderlichen Kompetenzen. Es kann auch helfen das Projekt nach Abteilungen (HR, IT; Commercial, usw.) zu unterteilen und pro Abteilung Annahmen zu treffen was eintreffen muss, damit das Projekt funktioniert. Aus diesen Annahmen lassen sich dann Wissensbedürfnisse ableiten [Keller 3]. Nachdem das vom Provider benötigte Wissen ermittelt, schriftlich festgehalten und dem Kunden überreicht wurde, muss das vorhandene Wissen beim Kunden und Provider identifiziert werden [Aeg 1, 3; Keller 1, 2, 3, Nov B.1, B.3; Mei]. Als mögliche Wissensträger und Wissensquellen kommen beispielsweise in Frage:

- Personen
- Applikationslandschaft
- Prozesse
- Organisationales Wissen (Zusammensetzung Teams,....)
- Dokumentation
- Technologien (Hardware, Analyse Netzwerktopologie, Software, Datenbanken)

Methoden um das vorhandene Wissen zu identifizieren sind z.B. so genannte Inventarisierung und Profilierung von den Mitarbeitern. Über die einzelnen Mitarbeiter sammelt man folgende Informationen: Ausbildung, Erfahrungen, Arbeitsbewertungen, Persönlichkeit, Methodische Kompetenz und Fachliche Kompetenz. Danach ordnet man das Wissen des Mitarbeiters vordefinierten Kategorien zu (z.B. Bankfachliches Wissen, IT spezifisches Wissen, Technisches Wissen, usw.). Als nächsten Schritt bewertet man die Kompetenz der Mitarbeiter, in dem man es auf drei bis fünf Levels zuordnet (z.B. Anfänger, Erfahren, Experte) [Aeg 1; Keller 1,2,3]. Wichtig ist das Wissen nicht nur zu identifizieren, sondern auch einen Plan zu erstellen wie man das Wissen eines Mitarbeiters ersetzen könnte falls dieser im Outsourcing Projekt nicht mehr zur Verfügung stehen sollte [Keller 1,2].

Durch die Bestimmung des benötigten Wissens und die Feststellung des vorhandenen Wissens können nun Wissenslücken identifiziert werden. Als eine mögliche Variante kommen das so genannte „Mapping“ von Wissen [Aeg 1] oder die Demand Analysis (DEAN)-Methode [BUGAJSKA05] in Frage. Beim Mapping wird das vorhandene Wissen aufgrund von vordefinierten (Skill-) Merkmalen einer Datenbank-Tabelle verglichen und darin abgespeichert. Mit der DEAN-Methode soll der Wissensbedarf erhoben werden, insbesondere wird die Wissensverteilung zwischen dem Wissenssender und dem Wissensempfänger anhand von Filtern ermittelt. Aufgrund der identifizierten Wissenslücken beginnt nun die Implementierungsphase des Wissenstransfers.

Wissenstransfer Implementierungsphase

In der Implementierungsphase wird als Erstes eine geeignete Wissenstransfermethode ausgewählt [Keller 1]. Dabei wurden bei der Analyse der Fälle folgende Methoden identifiziert:

- Personentransfer [Keller 1,2,3; Nov B.1,B.2, B.3, B.4; Mei]
- Meetings durchführen [Aeg 1, 2, 3; Keller 1,2,3; Nov B.1, B.3, B.4; Mei]
- Workshop [Aeg 1, 2, Keller 1,2,3; Mei]
- Work Shadowing [Aeg 2; Keller 1,2,3]
- Schulung [Aeg 1, 2; Keller 1,2,3; Mei]
- Web Technologien / Wissensportale [Aeg 1, 2; Keller 1,2,3; Nov B.1, B.2, B.3, B.4; Mei]
- Interviews [Aeg 1, Keller 3]
- Kommunikationssysteme (Email, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen, Chat-Systeme etc.) [Aeg 1, 2; 3; Keller 1,2,3; Nov B.1, B.2, B.4]
- Auf Markt einkaufen („Buy“) [Keller 1,2,3]
- Wissen bei Provider intern beschaffen [Keller 1,2]
- Transfer von Dokumentationen [Aeg 1; Keller 1,2,3; Nov B.4; Mei]
- Kodifizieren von Wissen [Aeg 1]
- Befragungen [Aeg 1]

Die geeignete Wissenstransfermethode wird anhand der folgenden Parameter [Keller1] ausgewählt:

- Anzahl der Wissenssender und -empfänger
- Zur Verfügung stehende Zeit
- Art des zu transferierenden Wissens
- Kosten der Methoden
- Physische Distanz zwischen Sender und Empfänger

Nachdem für das zu transferierende Wissen geeignete Methoden ausgewählt wurden, muss die dafür benötigte Infrastruktur bereitgestellt werden [Keller1]. Es ist wichtig, dass der Sender und der Empfänger bewusst genügend Zeit für den Wissenstransfer einplanen, beispielsweise für Erklärungen, Workshops oder persönliche Kommunikation (F2F) [Keller 1,3; Nov B.2]. Idealerweise wird die verfügbare Zeit und die damit verbundenen Kosten vertraglich festgehalten. Die gesamte Wissenstransferphase wird idealerweise in einem Wissenstransferplan (Transitionsplan) festgehalten. Mögliche Methoden zur Erstellung des Planes sind zum Beispiel Excel-Sheets, in welchen der aktuelle Wissensstand des Empfängers klassifiziert anhand von Zielstufen und der gewünschte Termin (Deadline) festgehalten wird. Dabei wird auch konkret festgelegt, welches Wissen von welchem Sender zu welchem Empfänger transferiert werden soll [Keller1]. Dieser Wissenstransfer- / Transitionsplan muss allen relevanten Stakeholdern kommuniziert werden. In einem weiteren Schritt müssen so genannte „Erfolgsmetriken“ [Keller1] definiert werden. Diese sagen aus, wie der Wissenstransfer gemessen wird und der aktuelle Status erhoben werden kann. Oftmals geschieht dies in prozentualen Angaben. Beim Wissenstransfer sollten potentielle Wissenstransferrisiken erkannt und regelmässig auf ihr Eintreten überprüft werden. Die Transitionsphase muss mit einem Governance-Konzept [Keller1,3] überwacht werden. Dabei muss unter anderem festgelegt werden, welche Manager welches Reporting erhalten. Nun kann die Wissenstransferphase gestartet werden.

Wissenstransferphase

Die in der vorherigen Phase festgelegten persönlichen Wissensziele müssen den entsprechenden Wissensempfängern kommuniziert werden. Idealerweise bestätigt der Empfänger, dass ihm diese Ziele klar sind [Keller1]. Nun wird das Wissen mit den definierten

Methoden über die gewählte Infrastruktur transferiert. Falls bei der Ermittlung von Wissenslücken bei den Dokumentationen (siehe Wissenstransfer Vorbereitungsphase) Mängel festgestellt wurden, sollte der Wissensempfänger während dieser Phase das empfangene Wissen „externalisieren“ [NONAKA97] und in einer Wissens-Datenbank festhalten. Der Wissenstransfer ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher in der nun folgenden On-Goingphase laufend stattfindet.

Wissenstransfer Abschlussphase und Aufsetzen des On-Going Wissenstransfer

Nachdem das Wissen vom Sender zum Empfänger transferiert wurde, sollte dieses mit dem vorgängig definierten Wissenstransferplan verglichen werden. Durch diese Vorgehensweise lässt sich feststellen, ob die gesetzten Wissens-Levels erreicht wurden. Methoden für diese Überprüfung sind zum Beispiel spezifische Tests, welche von IT-Fachspezialisten mit den Empfängern durchgeführt werden und/oder eine Beurteilung des Transfers durch den Wissenssender. Dieser Prozessschritt wird durch die Unterzeichnung eines so genannten „Sign off“-Dokumentes abgeschlossen. Dieses Dokument wird vom Wissenssender und – Empfänger unterschrieben und bestätigt somit offiziell den erfolgten Wissenstransfer [Aeg¹; Keller1; Nov B.3]. Zudem erstellt der Outsourcing-Provider in dieser Phase ein Dokument über die so genannten „Lessons learned“ [Aeg²; Kel1]. Lessons learned stellen Erfahrungen der Teammitglieder dar, welche sie in einem Projekt gemacht haben. Idealerweise werden diese für zukünftigen Teams mit ähnlichen Fragestellungen erhoben und der Organisation zur Verfügung gestellt [PROBST03].

Es ist wichtig, dass Wissen nicht nur einmal transferiert wird, sondern dass auf beiden Seiten ein Ongoing-Prozess aufgebaut und gepflegt wird, damit benötigtes Wissen auch während der gesamten Outsourcing-Beziehung für Kunde und Provider verfügbar ist. Wichtig ist dabei, dass nicht nur der Outsourcing-Provider seine langfristigen Wissensziele (beispielsweise Änderungen der Infrastruktur und Prozesse) kennt, sondern, dass auch der Kunde diese bestätigt und auch eigene Wissensziele einbringt [Keller1,2,3; Nov B.2, B.4].

Regelmässiger / Ongoing-Wissenstransferprozess

Bei der Initiierung neuer Projekte oder bei Änderungen der Rahmenbedingungen (zum Beispiel neue gesetzliche Anforderungen wie Soarbanne Oaxley, Basel 2) startet der

¹ Interne Dokumentation [IBM 2005a]

² Interne Dokumentation [IBM 2005a].

beschriebene Wissenstransferprozess wieder von neuem ab Phase 2 (Wissenstransfer Vorbereitungsphase).

Fazit

Der modellierte Referenzprozess repräsentiert die Best-Practices des Wissenstranfers in Outsourcing-Projekten. Die Ergebnisse beruhen auf elf Praxisfällen, wobei in keinem dieser Fälle alle Schritte im Prozess durchgeführt worden sind und ein entsprechender Fall von den meisten befragten Personen dennoch als erfolgreich eingestuft wurde. Weiter wurden in den Praxisfällen bei der Reihenfolge der Aktivitäten und Methoden des Referenzprozess Unterschiede festgestellt. Die von den Verfassern gewählte Reihenfolge muss also nicht in jedem Fall zwingend die optimale sein.

Die in der Literatur bereits existierenden Wissenstransfermodelle (z.B. [WERNER04], [SZULANSKI00], [KROGH98]) lassen sich nicht ohne Anpassungen auf den Wissenstransfer bei Outsourcing-Projekten in der Praxis anwenden. Einerseits stimmt die Anzahl der Wissenstransferphasen selten mit der Anzahl Phasen in einem konkreten Fall überein und andererseits ist der Detaillierungsgrad nicht angepasst für solche Projekte. Im Gegensatz dazu erlaubt der vorgestellte Referenzprozess eine praxisbezogene Handlungsempfehlung für den Wissenstransfer im Outsourcing. Primäre Ziele bei der Erstellung dieses Prozesses waren Kompaktheit und Verständlichkeit, damit eine Verwendung in der Praxis mit grosser Wahrscheinlichkeit in Erwägung gezogen werden kann. Diese Annahme resultiert aus der Erkenntnis, dass vor allem bei grösseren Outsourcing-Providern zwar Modelle für den Wissenstransfer vorhanden sind, diese jedoch kaum praktische Verwendung fanden. Ein möglicher Grund könnte darin bestehen, dass diese zu umfangreich oder komplex sind.

Vielfach wurde in der Praxis beobachtet, dass in der Ongoing-Phase der Wissenstransfer mittels Telefon, E-Mail und persönlichen Treffen erfolgt. Obwohl diese Arten von Kommunikation sehr schnell und kostengünstig sind, könnte man mit der Wahl von anderen Wissenstransfermethoden das Wissen langfristig und nachhaltig sichern, um zukünftige Transfers von Wissen effizienter und effektiver zu gestalten. Beispielsweise kann so bei Personalfuktuationen der Wissensverlust minimiert werden. Mögliche Methoden wären beispielsweise IT-gestützte Workshops [KRCMAR01] oder semi-strukturierte E-Mails (vgl. Lotus Notes), welche automatisch archiviert und später durchsucht werden können. Neue webbasierte Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattformen (wie beispielsweise

Wissensportale), welche heute auf dem Markt kostengünstig erhältlich sind, unterstützten Dank ihrer nahtlosen Integration in gängige Office-Anwendungen- und Umgebungen und ihrer ausgeprägten Benutzerfreundlichkeit den beschriebenen Wissenstransferprozess optimal. Der Wissenstransfer vom Kunden zum Provider war in den analysierten Fällen oftmals sehr strukturiert und detailliert geplant. Beim Ongoing-Wissenstransfer hingegen wurde ein weniger strukturierter Wissenstransfer beobachtet. Nach Meinung der Verfasser kann der gefundene Referenzprozess sowohl in der Vorbereitungs-, Transitions- wie in der Ongoing-Phase des Outsourcings angewendet werden. Denn die in der Transitionsphase verwendeten Methoden, IT-Tools und -Systeme könnten bei dem Ongoing-Wissenstransfer weiter verwendet werden, um die Wissensbedürfnisse des Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen.

9.3 Vergleich mit existierenden Referenzprozessen

In dem im Rahmen dieser Diplomarbeit entwickeltem Wissenstransfer Referenzprozess wurden zum Teil andere Phasen gewählt, als diese in Kap. 3.4 in dem Modell von SZULANSKI, KROGH / KÖHNE und WERNER vorgestellt wurden. In dem Modell von WERNER, welches sich auf die Phasen Wissensweitergabe und Wissensnutzung beschränkt, gibt es nach Meinung des Verfassers zu wenige Phasen. Aufgrund der Analyse ist hier eine genauere Aufteilung des Wissenstransfer Prozesses nötig und möglich. Vor allem die Wissensweitergabe wurde genauer unterteilt, da man in den Praxis Fällen klare Unterschiede zwischen dem Aufsetzen, Planen und der eigentlichen Wissensübergabe beobachten konnte. Das Modell von KROGH/KÖHNE mit den drei Phasen Initiierung, Wissensfluss und Integration wurde auch nicht übernommen, denn bei den Outsourcing Projekten konnte in der Initiierung beobachtet werden wie es klar zwei Phasen gibt: eine detaillierte Planungsphase in welcher das benötigte Wissen, die Wissensträger und die Wissenslücken analysiert und geplant werden, und eine weitere in welchem der Wissenstransfer aufgesetzt wird in dem die Methoden gewählt werden und der eigentliche Wissenstransfer geplant werden. Das Modell von SZULANSKI hat vier Phasen, die Initiierung, Implementierung, Ramp-Up und Integration. Diese Phasen sind sehr ähnlich wie die des Referenzprozesses. Was an diesem Modell fehlt ist, dass es im Wissenstransfer des Outsourcings am Anfang der Beziehung spezielle Wissenstransfer Methoden gibt, wie die RFP, RFI und die Due Diligence. Die Verfasser haben deshalb beschlossen diese vor der Initiierungsphase zu modellieren, da diese am Anfang jeder Outsourcing Beziehung stattfinden, dann aber in den eigentlichen Wissenstransfer hineinfließen.

10 Schlussfolgerungen und Ausblick

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden vier Outsourcing Projekte genauer untersucht. Zwei Projekte befinden sich beim gleichen Outsourcing Provider B-Source. In drei Projekten kann der Wissenstransfer insgesamt als gut bis sehr gut beurteilt werden. Die Banca del Gottardo befindet sich erst am Anfang des Outsourcing und der Transitionsphase, deshalb sind einige Wissenstransfers noch suboptimal.

Bei allen 22 Interviews, welche im Rahmen dieser Diplomarbeit befragt wurden, hatten Wissen, Wissenstransfer und Wissensmanagement einen mehr oder weniger wichtigen Stellenwert, wobei mehrmals diese spezifische Problematiken des Wissensverlust und Wissenstransfer (Risiken, Wissenstransferbarrieren) als relativ trivial bezeichnet wurde. Aussagen wie „das funktioniert einfach automatisch“, oder „wenn ich etwas Wissen muss, dann rufe ich den XY an...“ waren immer wieder zu hören und zeigen, dass die Geschwindigkeit und Einfachheit der (auch informalen) Wissensbeschaffung oftmals wichtiger ist als die Einhaltung vorgegebener Strukturen. Je höher die Position des Interviewpartners im Outsourcing Projekt oder in der Unternehmenshierarchie war, desto mehr konnten sie über Wissen und Wissenstransfer aussagen und waren sich der Problematik bewusst. Dies ist ggf. damit zu erklären, dass sich beispielsweise ein IT Supporter kaum Gedanken darüber machen muss, wie ein Wissenstransfer-Prozess aufgesetzt und verwaltet werden muss.

Schlussfolgerungen bezüglich Wissenstranfer im Outsourcing

In den analysierten Outsourcing Projekten ist sehr viel Wissenstransfer mittels Telefon, Meetings und Email erfolgt. Dies ist nach Meinung des Verfassers aus folgenden Gründen nicht immer optimal:

- Telefon eignet sich für schnellen Wissenstransfer. Die erhaltene Information wird jedoch nicht aufgezeichnet und gespeichert. Würde stattdessen ein Telefonat aufgezeichnet und danach in einem Wissensmanagement System abgespeichert, kategorisiert und mit Dokumentationen ergänzt, könnte das Wissen auch für weitere Mitarbeiter auffindbar werden und somit zukünftige Wissenstransferprozesse erleichtern.
- Meetings und Workshops sind kostenintensiv (Reisezeit, Arbeitszeit, viele Teilnehmer) und der Nutzen des Wissenstransfers ist nur auf einen kurzen Zeitraum beschränkt. Keiner der Interviewpartner hat bestätigt, dass das in Meetings oder Workshop erhaltenes Wissen systematisch dokumentiert und abgelegt wird.
- Email ist schnell und kostengünstig, aber auch hier wurde in keinem Projekt konsequent sichergestellt, dass das Wissen, welches beim Empfänger ankommt, auch systematisch ausgewertet und abgelegt wird. Würden auf jedem Email einige vordefinierte Parameter wie: Kunde, Projekt, Applikation, Wissenskategorie, Art, usw. angegeben und diese automatisch in eine Datenbank gespeichert werden, wäre es für zukünftige Wissenstransfers deutlich effizienter und könnte verhindern, dass beim Wissenssender mehrmals für die selbe Information angefragt würde.

Idealerweise sollte auch der On-Going Wissenstransfer bereits in der Transitionsphase geplant werden: Wenn beachtet wird, dass der Wissenstransfer in der Transition nicht via unklassifizierte Emails oder Telefonate erfolgt, sonder hier eine Kollaborationsplattform wie z.B. den Microsoft SharePoint Portal Server (genauer gesagt die SharePoint Services Workspaces) benutzt wird und das Wissen systematisch ablegt wird, so wird die On-Going Phase voraussichtlich effizienter und kosteneffektiver. Generell empfindet der Verfasser die aktuellen Office- und Server-Technologien als sehr geeignet für Wissenstransfer: Dank der immer stärkeren Integration zwischen Desktop Software (Email, Tasks, To-Do's-Listen, Kalender, Textverarbeitung, Chat-Clients, Desktopsuche, usw.) und Server Produkten

(Dokumentenverwaltungssysteme, Real-Time-Chat und Kommunikationssystemen, firmeninterne Suchmaschinen, Alert Systeme, usw.) wird es auch mit einer relativ geringen Investition in Software und Hardware möglich sein, den Wissenstransfer-Prozess IT basiert aufzusetzen oder zu unterstützen.

Bei der Analyse des Wissenstransfers ist dem Verfasser aufgefallen, dass dieser Prozess in der Transitionsphase sehr modelliert und strukturiert ist und effizienter durchgeführt wurde als in der On-Going Phase. Vor allem der Wissenstransfer vom Outsourcing-Provider zurück zum Kunde ist oftmals sehr unstrukturiert und nur auf momentane Wissensbedürfnisse des Kunden beschränkt; es wird sehr wenig Wissen über das nun beim Provider eingesetzte System an den Kunden zurückgegeben.

Oftmals wurde die Relevanz der genauen Definition der Schnittstellen zwischen den Kunde und dem Provider beobachtet und von den Interviewpartnern auch bestätigt: Für einen reibungslosen Wissenstransfer muss man genau festlegen, wer von wem welches Wissen in welcher Form bekommt. Vor allem beim BPO wurde dieser Aspekt öfters betont als z.B. bei einem Infrastruktur Outsourcing, da beim BPO die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch intensiver und umfassender ist.

Bezüglich der Motivation zum Wissenstransfer sind auch menschliche Aspekte oftmals hervorgehoben worden: Der Wissenstransfer klappt viel besser falls zwischen den Mitarbeitern eine gute Stimmung herrscht, diese motiviert sind und keine Angst haben müssen ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Auch das partnerschaftliche Verhältnis mit offener Kommunikation, das Ansprechen von Problemen und Ehrlichkeit sind oft als wichtige Bedingungen für einen Reibungslosen Wissenstransfer genannt worden. Das Argument, dass ein IT Mitarbeiter bei einem professionellen Outsourcing Provider viel bessere Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten hat als in der IT Abteilung einer Bank, wurde von allen Provider bestätigt und mehrfach betont. Es konnte auch eine gewisse Härte gegenüber Mitarbeitern welche lieber den Rest ihrer Karriere in einer Bank beendet hätten, und nicht unbedingt begeistert waren die Sicherheiten einer Bank bezüglich Arbeitsbedingungen aufzugeben, beobachtet werden. Entweder man passt sich an, oder man sollte sich nach der Transitionsphase eine neue Stelle suchen. Es gab einige Mitarbeiter in zwei der vier Projekte bei welchen dies eingetreten ist. Für Mitarbeiter welche als Träger von kritischem Wissen

identifiziert wurde, gibt es hingegen meistens zusätzliche finanzielle Anreize die Firma nicht zu verlassen.

Beim Offshoring wurde beobachtet dass dieser sehr selten direkt von Schweizer Banken mit Provider in Offshore Ländern betrieben wird, und man hingegen darauf achtet immer einen Zwischenprovider in der Schweiz zu haben, welcher dann ggf. die Software Programmierung und Wartung in Offshore Ländern weitergeben kann.

Zusammenfassende Betrachtungen bezüglich Wissenskategorien und Wissenstransfer

Gemäss den im Anhang veröffentlichten Zusammenfassungen der einzelnen analysierten Projekte kann die in Abb. 46 beobachteten Trends einer Zunahme oder Abnahme in den einzelnen Wissenskategorien beobachtet werden.

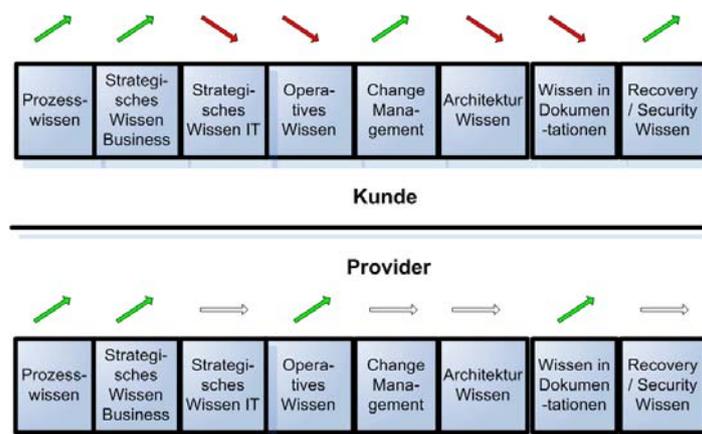


Abbildung 46: Wissenskategorien und Gewinn/Verlust auf Kunden- und Provider- Seite [Eigene Grafik]

Die einzelnen Kategorien können gemäss dem Wissenstransfer folgendermassen beschrieben werden (diese Aussagen beziehen sich nur auf die im Rahmen dieser Diplomarbeit analysierten Outsourcing Projekte):

- **Prozesswissen**

- **Kunde:** Das Prozesswissen hat beim Kunden tendenziell zugenommen, denn für das Outsourcing mussten die Banken ihre Prozesse genauer dokumentieren, strukturieren und die Schnittstellen definieren. Da nun Teile der Prozesse von aussen bezogen werden, muss sich die Bank bewusst sein, wo genau der Schnitt von intern zu extern ist, wie diese Prozesse zusammenarbeiten und wie das Wissen im täglichen Betrieb transferiert wird.
- **Provider:** Die analysierten Provider haben sehr viel über Bankenprozesse gelernt und versucht, das neue Wissen in ihre Dienstleistungen und in das Design der Software einfliessen zu lassen. Alle Provider hoffen dank den nun besseren Kenntnissen über die Prozesse der Banken ihre Outsourcing-Dienstleistungen optimieren zu können und schlussendlich weitere Kunden zu gewinnen.

- **Strategisches Wissen Business**

- **Kunde:** Der Kunde kann sich dank dem Outsourcing besser auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Dies wird einen positiven Einfluss auf sein strategisches Business-Wissen haben.
- **Provider:** Der Provider ist immer an den Entwicklungen der Business Strategien seiner Kunden interessiert und muss diese auch verstehen, damit die langfristige IT Strategie mit der Bank-Businessstrategie optimal abgestimmt werden kann.

- **Strategisches Wissen IT**

- **Kunde:** Die Bank verliert eindeutig strategisches IT-Wissen. Diesbezüglich entsteht eine starke Abhängigkeit vom Provider.
- **Provider:** Die analysierten Provider hatten bereits ein sehr gutes strategisches IT-Wissen. Vor allem PROVIDER1 und CSC können dank ihrer Grösse auf international exklusives IT- Wissen zugreifen.

- **Operatives Wissen**
 - **Kunde:** Die Banken haben zweifellos operatives Wissen abgegeben und zum Provider transferiert. Einige Experten haben betont, dass sie immer noch versuchen zu verstehen, wie gewisse Prozesse operativ umgesetzt werden, es sei allerdings eindeutig, dass diese nicht mehr selber aufgesetzt werden könnten. Noch extremer ist dieser Unterschied beim BPO: dort wurde z.B. das Back-Office von der Bank als „Black-Box“ bezeichnet.
 - **Provider:** Die analysierten Provider haben ihr operatives Wissen über Bankoperationen und Prozesse ausbauen können. Sie sind aktiv daran interessiert, die Software und die Dienstleistungen zu optimieren, Kosten zu sparen und neue Outsourcing Kunden zu gewinnen.

- **Change Management**
 - **Kunde:** Die Banken haben generell das neu aufgesetzte Change Management als positiv betrachtet. Zu lange waren die IT Kosten wegen unprofessionellem Change Management sehr hoch, Projekte wurden ohne Business Plan und Kostenkontrolle durchgeführt und die Wartungskosten wurden immer höher. Klare Richtlinien, wie Changes angefordert und geplant werden müssen wurden erst durch das Outsourcing vom Business akzeptiert. Vorher war es durchaus möglich dass das Business auf Grund seiner Machtposition konzeptionell unausgereifte Änderungen verlangte.
 - **Provider:** Alle Provider verfügten bereits über klare Change-Management-Prozesse, hier konnte kein relevanter Wissenstransfer festgestellt werden.

- **Architektur Wissen**
 - **Kunde:** Das Wissen über die Architektur haben die Banken eindeutig verloren. Diese beschränkt sich nach dem Outsourcing auf generelle Übersichten über Layers, Schnittstellen und grafische Darstellungen der IT Architektur.
 - **Provider:** Die Provider hatten naturgemäss bereits sehr gute IT Architektur Kenntnisse. Gewisse Provider haben unterstrichen, dass vereinzelt auch übernommene Mitarbeiter der Kunden sehr gute Architekturkenntnisse hatten und bald in neuen Positionen eingesetzt werden konnten.

- **Wissen in Dokumentationen**

- **Kunde:** Alle Banken hatten vor dem Outsourcing ihre Dokumentationen als mangelhafte Wissensträger qualifiziert. Beim Beginn der Outsourcingprojekte wurden Nachdokumentationsprojekte gestartet, welche den Banken erhebliche Kosten verursachten. Trotzdem wurde bei keiner Bank ein aktives Interesse an den konkreten Dokumentationen beobachtet. Einige Experten haben offen zugegeben, dass deren Erstellung zwar vertraglich festgehalten wurde, dass sie diese allerdings nicht mehr verstehen können. Das IT-Wissen ist nach einem Outsourcing zu gering, um Dokumentationen effektiv nutzen zu können.
- **Provider:** Alle Provider haben durchwegs die Dokumentationen als wichtigen Bestandteil des IT Managements bezeichnet und unterstrichen, dass mit dem Ziel der Absicherung viel nachdokumentiert werden musste. Es wurde unterstrichen, dass dies für die Kunden zusätzliche Kosten verursachte. Provider wie Accenture und CSC haben gemäss internationalen Standards die Pflicht, regelkonform zu dokumentieren.

- **Recovery / Security Wissen**

- **Kunde:** Die IT-Verantwortlichen der Banken zeigten sich zufrieden mit den Manuals und Plänen, welche in Zusammenarbeit mit den Providern erarbeitet wurden, um in Notfällen die IT wieder herzustellen. Dass die Banken ihre Applikationen auf mehrere Rechenzentren verteilt haben und für einzelne Applikationen schriftlich festgehalten ist, wie man diese wiederherstellt, gibt das Gefühl von Sicherheit. Auch der Wechsel von einem Provider zum anderen ist gemäss einigen Experten dank diesen Manuals theoretisch möglich. Bezüglich Security ist der Aufwand seitens der Banken grösser: Bei einem Outsourcing ist es schwieriger zu wissen wer wirklich Zugriff auf welche Applikationen und Daten benötigt und wer nicht/nicht mehr.
- **Provider:** Bei den Providern wurden diese Recovery Manuals nie speziell erwähnt.

Schlussfolgerungen bezüglich des entwickelten Wissenstransfers Referenzprozess

Der gefundene Referenzprozess für Wissenstransfer wurde einigen IT-Spezialisten und IT-Verantwortlichen gezeigt und es wurde mehrfach bestätigt, dass dieser die Realität gut widerspiegelt. Keiner der Provider hat allerdings alle gefundenen Elemente und Methoden umgesetzt, obwohl fast alle erfolgreich im IT Outsourcing tätig sind. Die im Referenzprozess vorgegebene Reihenfolge kann offensichtlich variieren: Methoden und Prozesse wie die Definition von Wissenszielen oder gewisse Planungsaktivitäten können ohne Gefährdung des Erfolgs eines Outsourcing mit anderen Prioritäten ausgeführt werden.

Die in der Literatur gefundenen Wissenstransfermodelle konnten teilweise bestätigt werden, auch wenn keines alle Phasen des Wissenstransfers im Outsourcing genau abdeckte: Modelle wie das von WERNER sind zu knapp, das von SZULANSKI hat zu viele Wissenstransfer-Phasen modelliert, die allerdings für Outsourcing nicht spezifisch sind.

Bei den grösseren Outsourcing Providern wie Accenture und CSC befinden sich auf dem Intranet verschiedene Dokumentationen über den Wissenstransfer-Prozess und jede Phase ist dort genau modelliert. In den analysierten Fällen kamen aber einige dieser Schritte nicht vor. Dies ist gemäss dem Verfasser darauf zurückzuführen, dass der Umfang des Projektes nicht genügend gross war um das volle Spektrum an Methoden, Planungsaktivitäten und Kontrollen bezüglich des Wissenstransfers zu nutzen. Es wurde bestätigt, dass bei grösseren Outsourcing Deals oder bei nicht so partnerschaftlichen Verhältnissen das genauere Planen und Kontrollieren des Wissenstransfers wichtiger sein kann. Der Verfasser hat beispielsweise ein Interview mit einem Outsourcing- Projektleiter von Accenture in Frankfurt durchgeführt, welcher ein sehr grosses deutsches Bank BPO leitet. In den Anfangsphasen war das Projekt nicht sehr erfolgreich, da es kein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Beteiligten entstand. In diesem Projekt war es wichtig und notwendig, dass von Seiten Accenture der Wissenstransfer und die Transitionsphase viel genauer geplant und kontrolliert wurde.

Der im Rahmen dieser Diplomarbeit entwickelte Wissenstransfer-Referenzprozess ist hingegen in einigen Punkten weniger umfangreich als die Prozesse bei grossen Providern, und sollte deshalb für umfangreiche, aber auch in kleineren Outsourcing Projekten (z.B. bis 10 Mio. CHF pro Jahr, 40 Personen) als Referenzprozess anwendbar sein.

Allgemeiner Ausblick

Der Markt des Banken-Outsourcing ist momentan in der Schweiz hart umkämpft. Die Provider sind sich bewusst, dass die aktuell abgeschlossenen Verträge voraussichtlich über mehrere Jahre laufen werden. Deshalb ist für die Provider das Gewinnen neuer Kunden wichtiger als z.B. die Optimierung des Wissenstransfers in laufenden Projekten. Die Provider versuchen alle so schnell wie möglich aus dem von den Banken gewonnenem Wissen über Bankenprodukte, Bankenprozesse und allgemeine Bedürfnisse der Banken zu profitieren. Folglich wird auch mehr Gewicht auf den Wissenstransfer von der Bank zum Provider als umgekehrt gelegt. Indirekt könnten allerdings bei allen analysierten Projekten auch die Banken von weiteren Outsourcing Kunden ihrer Provider profitieren. Bei B-Source ist dies ohnehin der Fall, weil die BSI und BdG die Besitzer des Providers sind, aber auch bei CSC würden die Kosten für die BANK2 beispielsweise tiefer sein, falls weitere Banken auf die Swiss Banking Plattform aufspringen würden.

Die Angst vor grossen Problemen bei einem Provider-Wechsel ist auf der Bankenseite relativ gering und gemäss mehreren Banken-CIO's wäre ein Wechsel durchaus möglich.

Man spürt ebenfalls, dass die Banken zurzeit genügend finanzielle Reserven haben um auch unvorhergesehene Probleme und nicht geplante Kosten locker verkraften zu können. Bei keiner der Banken, welche die Outsourcing Form nach ein paar Jahren modifiziert haben, war dies ein Problem, auch wenn es sicher erheblichen finanziellen Zusatzaufwand zur Folge hatte.

Allgemein ist in der Schweizer Bankenwelt die Frage der Kernbanken-Plattform sehr aktuell. Im Moment haben die 24 Kantonalbanken 8 unterschiedliche Plattformen im Gebrauch, die Privatbanken ca. 15 bis 20 unterschiedliche Plattformen [TRESTLE06].

Die Outsourcing Provider spezialisieren sich auf Avaloq und/oder Finnova oder entwickeln wie im Falle von B-Source oder RTC, eigene Lösungen. Die SAP Bankenlösung scheint ausser bei der BANK2 nicht sehr verbreitet zu sein. Bezüglich Wissenstransfer bedeutet diese Bankenplattform-Konsolidierung zweifellos, dass es in Zukunft viel homogenere Lösungen geben wird und sich die Banken an diese Plattformen und Prozesse anpassen werden müssen. Dies bedeutet aber auch, dass eine Bank der das plattformspezifische Wissen fehlt, dies bei den jeweilige plattformspezialisierten Beratungsfirmen einkaufen kann ohne es selber aufbauen zu müssen.

Die grosse Frage, die hier offen bleibt, stellt sich bezüglich der bankenspezifischen Bedürfnisse und Wünsche der Banken gegenüber ihren Providern. Können diese wirklich zufrieden stellend transferiert und von den Providern umgesetzt werden, so dass sich die Banken wie geplant vermehrt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können?

Werden sich die Banken, falls letzteres gelingt, wirklich von ihren Mitbewerbern genügend differenzieren können, insbesondere wenn diese auf der gleichen Plattform und/oder beim gleichen Provider arbeiten?

11 Anhang

11.1 Fragenkatalog

1. Können Sie mir kurz erklären um was es in diesem Outsourcing Projekt ging?
(Angaben werden nur gebraucht um die ungefähre Grössenordnung einzuschätzen)
 - a. Volumen ca., Ungefähre Dauer des Projektes, Ungefähre Anzahl Leute, Ist/war es erfolgreich oder nicht?
 - b. Wie würden Sie das Projekt in dieser Grafik klassifizieren?

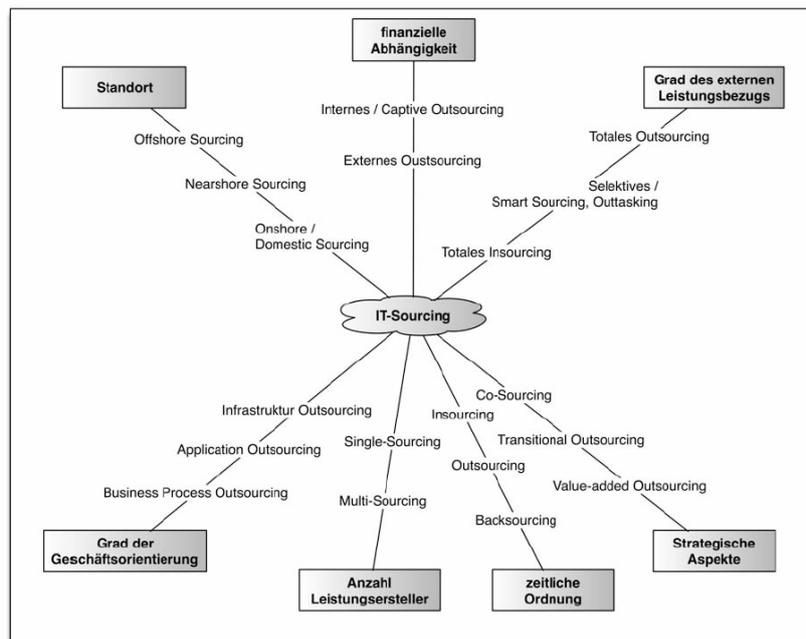


Abbildung 47: Outsourcing Klassifizierungen [STREBEL05]

2. Wie haben Sie am Anfang des Outsourcings die Erwartungen von beiden Seiten definiert und gefunden? Wie haben Sie diese festgehalten? Wurden diese seit Beginn angepasst? Hat es einen Mismatch gegeben? Falls ja, wie ist dieser entstanden?
3. Mit welchen Methoden wird das Vertrauen zwischen den Outsourcing Parteien hergestellt?
4. Gab es Bereiche welche vor dem Outsourcing nicht genügend dokumentiert waren? Falls ja, welche Art von Dokumentation fehlten?
5. Wie identifizieren Sie die Key Personen sowohl auf der Seite des Outsourcetes wie auf der des Providers? Wie stellen sie fest dass es Sinn macht einen Mitarbeiter bei der Bank zu lassen oder zu B-Source zu nehmen?
6. Wie wurde ermittelt welches Wissen "wichtig" war (und damit weiter behandelt/transferiert wurde) und welches "unwichtig" war (und deshalb im weiteren Prozess ignoriert wurde)?

7. Die Wissenstransfer- und Outsourcing-Forschung der Universität Zürich basiert auf so genannten strategischen „Wissenseinheiten“. Dies sind konkrete Einheiten an Wissen welche einen gewissen Aspekt Ihrer IT zusammenfassen und von strategischer Bedeutung sind. Hier einige allgemeine Beispiele was Wissenseinheiten sein könnten: Aufwandschätzung, Kenntnis über technische Schnittstelle XY, Lohnabrechnung, Deployment Planung, Anforderungen, Programmierrichtlinien, Kenntnisse von Projektmanagement Methode XY, Lizenzierungswesen, Netzwerkwissen, usw.

Ich möchte nun gerne mit Ihnen einige der wichtigsten „Wissenseinheiten“ ermitteln, welche in diesem Outsourcing Projekt relevant waren und auch transferiert wurden. Welche „Wissenseinheiten“ fallen Ihnen ein? Können Sie mir sagen welche für Sie am wichtigsten sind (strategisch), und welche eher nicht relevant ist?

8. Können Sie mir erklären wie der Wissenstransfer-Prozess bezüglich der in Frage vier genannten Wissenseinheiten bei Ihnen stattgefunden hat?
- Welche Phasen des Wissens-Transfer erkennen sie?
 - In welcher Outsourcing Phase hat/wird der Transfer stattfinden?
 - Wo beim Transfer von Wissenseinheit XY gab es Probleme?
 - Wie haben Sie den Transfer gemessen (Gab es spezifische Indikatoren für den Prozess)?
 - In welcher Form findet der Transfer statt?
 - Wie häufig findet der Transfer statt?
 - Findet der Transfer nur von Ihnen zum Outsourcing Partner statt, oder ist es ein bidirektionaler Transfer, in dem auch der Outsourcing Provider Sie über Änderungen bezüglich dieser Wissenseinheit informiert?
9. Wie werden Wissensträger und –Empfänger zum Wissenstransfer motiviert?
- Welche Incentives für den Transfer gibt es?
 - Wie verhindern Sie das Gefühl des Machtverlustes und der Ersetzbarkeit bei den Mitarbeitern, wenn sie ihr Wissen preisgeben?
 - In welchem Umfang wurden die Mitarbeiter involviert?
10. Welche Software Tools haben Sie für den Wissenstransfer mit Ihrem Outsourcing Partner verwendet?
- Welche Funktion der Software hat sich bewährt? Welche Art von Wissen wurde gut mittels dieser Software transferiert?
 - Welche Funktionen der Software waren nicht optimal? Welches Wissen wollte man damit transferieren?
11. Sind Verantwortlichkeiten bei Ihnen in Bezug auf Wissenstransfer definiert? Gibt es eine zuständige Instanz oder Funktion, die den Transfer sicherstellt und die Speicherung von Wissen überprüft?

11.2 Literaturverzeichnis

- [ACCENTUREBANK03] Weit mehr als Outsourcing: Strategisches Sourcing für Finanzdienstleister, Accenture Financial Services Studie, 2003
- [ACCENTURE_IBF03] Mehr als Geld und Zinsen: Outsourcing im deutschen Bankensektor, Einschätzung und Erwartungen von Branchenexperten und Führungskräften in Deutschland, Accenture & International Bankers Forum Studie, 2003
- [ACCENTURE_RB05] Accenture Übersicht Retailbanking, Accenture Financial Services Studie, 2005
- [ACCENTURE_TL06] Virtual Collaborative Design, Accenture Technology Labs, Project leader: Dempski K,
http://www.accenture.com/Global/Services/Accenture_Technology_Labs/R_and_I/VirtualDesign.htm?Player=Media=1 (Zugriff am 15.02.2006)
- [ACCENTUREAL02] 2 DS&OR-Alumni-Treffen. (06.07.2002). Slides eines Vortrages über KnowledgeManagement mit Topic Maps in kollaborativen Umgebungen, Universität Paderborn,
[http://pfb5www.uni-paderborn.de/www/W1/WI2/wi2_lit.nsf/0/5d664a00e555a90cc1256bf00029e901/\\$FILE/Knowledge%20Management%20mit%20Topic%20Maps%20in%20kollaborativen%20Umgebungen.pdf](http://pfb5www.uni-paderborn.de/www/W1/WI2/wi2_lit.nsf/0/5d664a00e555a90cc1256bf00029e901/$FILE/Knowledge%20Management%20mit%20Topic%20Maps%20in%20kollaborativen%20Umgebungen.pdf) (Zugriff am 30.01.2006)
- [ACCENTUREWEB05] Hauptseite Accenture Schweiz (2005),
<http://www.accenture.com/Countries/Switzerland> (Zugriff am 21.01.2006)
- [AEGERTER06] Aegerter, C. (2006) Wissenstransfer beim Outsourcing: Eine empirische Untersuchung von IT- und Business Process Outsourcing-Projekten. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich,
<http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/index.php?id=245>. (Zugriff am: 21.1.2006)
- [AGRAWAL03] Agrawal V, Manyika J, Richards J. Matching people and jobs: Achieving the most productive combination of workers and work is about to become a great deal easier. The McKinsey Quarterly 2003 Special Edition: Organization,
http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1304&L2=18&L3=31 (Zugriff am 18.01.2006)
- [ALTINKEMER94] Altinkemer K, Chaturvedi A, Gulati R. Information systems outsourcing: Issues and evidence. International Journal Information Management. 1994

- [ARGOTE00] Argote L, Ingram P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Mai 2000
- [ATKEARNEY03] A.T. Kearney. Offshoring Financial Services – Auf dem Weg zum globalen Geschäftsmodell, Wesentliche Ergebnisse der A.T. Kearney Offshoring-Studie 2003. Berlin, 12 Juli 2003, S. 7
- [ATKEARNEY04] A.T. Kearney. Transaction Banking-Studie 2004 – Strukturwandel in der deutschen Bankenwelt: Transaktionsbanken erobern mit Service und Innovationen neue Geschäftsfelder. Pressegespräch, Frankfurt am Main, Dezember 2004, S. 4
- [BASEL98] Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk Management. Basel, September 1998
- [BAUKNECHT01] Bauknecht K. Folien Vorlesung Informationsmanagement 2. Institut für Informatik, Universität Zürich, Sommersemester 2001
- [BEARINGPOINT03] BearingPoint. Leistungsvergleich der Serviceprovider für Kreditbackoffice-Dienstleistungen in Deutschland. 2003, S. 32, 33
- [BEDNARZ04] Bednarz A. The downside of offshoring. *Network World*, Jg. 2004, S. 33-35
- [BONGARD95] Bongard S. Outsourcingentscheidungen in der Informationsverarbeitung. Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, Nachdruck. 1, Aufl. 1995, S. 153
- [BONGARTZ04] Bongartz U. Transaktionsbanking quo vadis? Lamberti HJ, Marlière A, Pöhler A, Management von Transaktionsbanken. Springer, Berlin/Heidelberg. 2004, S. 39-57
- [BOEHM00] Böhm S. Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer - Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Lösungsansätze. QUEM-report, Heft 65, Berlin, April 2000, S. 96
- [BREUER04] Breuer RE, Vorwort, Lamberti HJ, Marlière A, Pöhler A. Management von Transaktionsbanken. Springer, Berlin/Heidelberg. 2004, 1, S. V-VIII
- [BRUCH98] Bruch H. Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler, Wiesbaden. Aufl.1998, S. 36

- [BUGAJSKA05] Bugajska M. Deman Analysis method for knowledge transfer in IT Outsourcing relationships. Unpublished paper, Universität Zürich, Institut für Informatik. 2005
- [CARMEL05] Carmel E, Tija P. Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. Cambridge University Press. 2005, S. 131
- [CUNNINGHAM95] Cunningham PA, Fröschl F. Outsourcing – Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung. Aufl. 1995, S.59, 20
- [DAVENPORT99] Davenport T, Prusak L. Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss. Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 1999, S.94
- [DELOITTE04] Deloitte. The Titans Take Hold – How offshoring has changed the competitive dynamic for global financial services institutions. London. 2004, S. 2
- [DITTRICH04] Dittrich J, Braun M. Business Process Outsourcing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart. 2004, S. 61, 59, 33, 34, 36, 50, 112
- [ENDRES98] Endres M. Mit Transaction Services zur „Produktionsbank“, bum. Juni 1998, S. 45
- [ESCMV2_05] eSourcing Capability Model für Service Providers (eSCM-SP), Practice Details, Part 2, Institute for Software Research, Carnegie Mellon University, 2005
- [ETTER05] Dr. Walter Etter, Outsourcing of IT and Back Office at Banca del Gottardo, Vortrag am Finance Forum 2005, Zürich, 01.11.2005
- [FINK04] Fink D, Köhler T, Scholtissek S. Die Dritte Revolution der Wertschöpfung – Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg, Econ, 2004
- [FINNEGAN05] Finnegan D, Willcocks L. Knowledge Issues in the Introduction of CRM Systems: Tacit Knowledge, Psychological Contracts, Subcultures and Impacts In Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems, Regensburg, 2005
- [FORST04] Forst A. Information und Wissen (Teil 4): Wissensmanagement, Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, Ausgabe 09.1999, <http://www.doculine.com/news/1999/September/wissman.htm> (Zugriff am 03.02.2006)

- [GAMBLE02] Gamble PR. Knowledge Management. Kogan Page. 2002, S. 5 ff.
- [GASSMANN99] Gassmann O. Praxisnähe mit Fallstudienforschung. (Mai/Juni) 1999, S. 11-16
- [GERHARD93] Gerhardt T, Nippa M, Picot A. Die Optimierung der Leistungstiefe. Harvard Manager. 1993, Nr. 3, S. 137-142
- [GLINZ05] Glinz M. Skript zur Vorlesung Informatik II: Modellierung, Institut für Informatik. Universität Zürich. 2005
- [GOUGE03] Gouge I. Shaping the IT Organization, Springer. London. Aufl. 2003, S. 143
- [GRZIMEK03] Grzimek BF. Aufsichtsrecht und Vertragsgestaltung, Outsourcing in Banken. Gabler, Wiesbaden. Aufl. 2003, S. 131-152
- [GRZIMEK03] Grzimek BF, Aufsichtsrecht und Vertragsgestaltung, Outsourcing in Banken. Gabler, Wiesbaden. Aufl. (2003), S. 131-152
- [HACKLEY01] Hackley C. Marketing and Social Construction. Routledge, UK. 01.01.2001, S. 58
- [HAUX98] Haux R, Lagemann A, Knaup P. Leitfäden der Informatik - Management von Informationssystemen. Teubner. 01.01.1998, S. 19
- [HEIM94] Heim W. Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale, io management Zeitschrift (7/8 1994), S. 28-33
- [HEINZL91] Heinzl A, (Datenverarbeitung, 1991). Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung. Poeschel, Stuttgart. Aufl. 1991, S. 15
- [HELLINGER99] Hellinger C. Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften. Verlag Regensburg, Münster, Aufl. (1999), S. 54, 55
- [HOPFENBECK01] Hopfenbeck W, Müller M, Peisl T. Wissensbasiertes Management. Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökologie, Landsberg/Lech 2001, S. 227
- [HULLMANN04] Hullmann A. Internationaler Wissenstransfer Und Technischer Wandel. Springer Verlag. 2004, S. 4, 118

- [IDINOPULOS03] Idinopulos M, Kempner L. Do you know who your experts are? Companies need a new approach to finding their elusive experts. The McKinsey Quarterly. 2003 Nr.4
- [ILOI98] Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation (ILOI): Knowledge Management – Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen. München 1998.
- [JDNIG04] Jdnig C. Wissensmanagement: Die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung. Springer Verlag, 05.02.2004, S. 73
- [JOSSÉ03] Jossé G. Basiswissen Kostenrechnung, Deutscher Taschenbuch Verlag. München, (Aufl. 2003), S. 3
- [KAIB03] Kaib B. Vorwort, Kaib, B., Outsourcing in Banken, Gabler, Wiesbaden. Aufl. (2003), S. V-X
- [KANG03] Kang A. Beitrag zur Unterstützung von rationalen Entscheidungen zum Outsourcing von Geschäftsprozessen, Shaker Verlag, Aachen, Aufl. (2003), S. 101, 32
- [KELLER92] Keller G, Nüttgens M, Scheer AW. Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK). Scheer, A.-W., Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 89, Saarbrücken
- [KIPKER03] Kipker I. Entwicklungstendenzen in der Kreditfabrik, Kipker I, Veil M. Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler. Aufl. (2003), S. 82
- [KLEPPER95] Klepper R. The Management of Partnering Development in IS Outsourcing. Journal of Information Technology. 1995, S. 249-258.
- [KOCH99] Koch S, Mandl H. Wissensmanagement – Anwendungsfelder und Instrumente für die Praxis. Forschungsbericht Nr. 103, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, München, 1999
- [KOPPELMANN96] Koppelman U. Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, Koppelman U, Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 2
- [KÖHLER95] Köhler-Frost W. Outsourcing – sich besinnen auf das Kerngeschäft, Köhler-Frost W. Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs. Auflage, Berlin 1995, S. 13
- [KRANBITTER02] Kranebitter G. Due Diligence (Risikoanalyse im Zuge von Unternehmenstransaktionen). München 2002, S. 12

- [KRAWIETZ04] Krawietz K, Gensch C. Produktspektrum von TX Banken – Heute und Zukünftig. Lamberti HJ, Marlière A, Pöhler A. Management von Transaktionsbanken. Springer, Berlin/Heidelberg, Aufl. (2004), S. 106
- [KRCMAR95] Krcmar H, Rehäuser J. Die Ressource Wissen im Betrieb. Studienbrief 02284 für die Weiterbildung “Wissensmanagement“. Deutsches Institut für Fernstudienforschung an der Universität Tübingen 1995.
- [KROGH98] Krogh vG, Köhne M. Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. Die Unternehmung. 1998, Vol. 52. Jg (5/6), S. 238, 248, 240
- [LAMBERTI04] Lamberti HJ, Pöhler A. Die Industrialisierung des Backoffice am Beispiel der etb, Lamberti HJ, Marlière A, Pöhler A. Management von Transaktionsbanken, Springer, Berlin/Heidelberg. Aufl. 2004, S. 5
- [LAMNEK95] Lamnek S. Qualitative Sozialforschung – Methoden und Techniken. Auflage, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim, S. 68
- [LOH92] Loh L, Venkatraman N. Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis. J. Management Inform. Systems. 1992, S. 7–24
- [LOSEE97] Losee RM. A Discipline Independent Definition of Information, Journal of the American Society for Information Science. 1997, Vol. 48, S. 254-269
- [MAHONEY04] Mahoney JT. Economic Foundations of Strategy, Sage Publications Inc. 08.08.2004, S. 24
- [MARKSCHEFFEL04] Dr. Markscheffel B. Wissensmanagement, Universität Ilmenau, <http://bak-information.ub.tu-berlin.de/verzeichnisse/wissensmanagement.html> (Zugriff am 06.01.2006)
- [MAYER04] Mayer HO. Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 2, verbesserte Auflage. München etc. Oldenbourg. S. 40
- [MAYRING02] Mayring P. Einführung in die qualitative Sozialforschung; 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim. 2002, S. 46ff, 72, 67, 114

- [MOERLER04] Moerler CH, Uwer J. Sourcing im Bereich der internationalen Wertpapierabwicklung, Achenbach W, Moormann J, Schober H. Sourcing in der Bankwirtschaft, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main. Aufl. (2004), S. 45
- [MOORMANN00] Moormann J, Frank A. Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken, Hochschule für Bankwirtschaft, Arbeitsbereich Nr. 24, Frankfurt am Main September 2000, S. 7
- [MUMMERT04] Mummert Consulting, Branchenkompass Kreditinstitute, Hamburg 2004, S. 33
- [NIMBUS06] Nimbus Software, Firmenwebseite, <http://www.nimbuspartners.com/> , Zuletzt besucht am: 21.03.2006
- [NONAKA95] Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press. 1. Mai 1995, S. 58, 59
- [NORTH98] North K. Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden. 1998, S. 151
- [OSTERLOH03] Osterloh M, Frost J. Prozessmanagement als Kernkompetenz, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden. 2003
- [PICOT82] Picot A. Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, Die Betriebswirtschaft. 1982, Heft 42, S. 267-284
- [POEHLER04] Pöhler A. Industrialisierung von Bankleistungen am Beispiel der etb, Achenbach W, Moormann J, Schober H. Sourcing in der Bankwirtschaft, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main. 2004, 1. Aufl. (2004), S. 126
- [PORTER89] Porter ME. Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, Sonderausgabe 1989, S. 63, 65
- [PROBST99] Probst GJB, Raub S, Romhardt K. Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt am Main; Wiesbaden: Gabler. 1999, S. 58, 224
- [PROBST02] Probst GJB. Wissensmanagement in öffentlichen Institutionen, Bund & Wirtschaft. Bern 2002, S. 40
- [PROVIDER1] PROVIDER1 (Anonym), Interne Dokumentationen zum Outsourcing Projekt 1

- [PROVIDER206] PROVIDER2 (Anonym), Concepts, Firmenwebseite, (Zugriff am 06.02.2006)
- [QUINN90] Quinn JB, Doorley TL, Paquette PC. Beyond Products: Services-Based Strategy, Harvard Business Review. März/April 1990, Jahrgang 68, S. 58-72
- [QUITTNER04] Quittner J. Offshoring can cut costs, but it raises risk, American Banker. 06. Juli 2004, Jg. 169, S. 128
- [RADDING90] Radding A. The ride is no bargain if you can't steer, Computerworld. 08. Januar 1990, S. 67-72
- [REBOUILLON03] Rebouillon J, Matheis J. Outsourcing – Element des strategischen Kostenmanagements, Kipker I, Veil M. Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler, Wiesbaden. 2003, S. 17, 29
- [RIPPERGER03] Ripperger T. Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 2003
- [ROLANDBERGER04] Berger R. Strategy Consultants & UNCTAD, Umfrage: Service-Offshoring in Europa. Juni 2004, S. 8, 9
- [ROBERTSON00] Robertson M, Hammersley GOM. Knowledge Management Practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension, Journal of European Industrial Training, 2000, S. 241
- [SCHEER02] Scheer AW. Aris - Vom Geschäftsprozess Zum Anwendungssystem. Springer, 01.03.2002, S. 61
- [SCHEER02a] Scheer AW. ARIS - vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. Berlin, Springer, 2002
- [SCHEER02b] Scheer AW, Wolfram J. Geschäftsprozessmanagement und Wissensmanagement: Ein integrierter Lösungsansatz, Bellmann, M.Krcmar, H.Sommerlatte, T, Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien - Methoden – Fallbeispiele, Düsseldorf, Symposium,2002, S. 473-487.
- [SCHEER05] Scheer AW, Jost W, Wagner K. Von Prozessmodellen zu lauffähigen Anwendungen: Aris in der Praxis, Springer Verlag, 01.02.2005, S. 38
- [SCHMIDT05] Schmid G., Interne Unterlagen Accenture Outsourcing

- [SCHOBER04] Schober H. Dekonstruktion der Wertkette in Banken: Outsourcing oder Kooperation?, Achenbach W, Moormann J, Schober H, Sourcing in der Bankwirtschaft, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main. Aufl. (2004), S. 29
- [SCHWABE01] Schwabe G, Streitz N, Unland R. CSCW Kompendium, Lehr- und handbuch für das computergestützte kooperative Arbeiten, Springer Verlag. Berlin. 2001, S. 476-483
- [SCHWICKERT96] Schwickert AC, Fischer K. Der Geschäftsprozess als formaler Prozess : Definition, Eigenschaften und Arten. Arbeitspapiere WI, Justus-Liebig-Universität Giessen. 04 / 1996, S. 3
- [SCRIBNER97] Scribner S. Mind and Social Practice. Cambridge University Press. 13.01.1997, S. 293
- [SHANNON48] Shannon CE. A mathematical theory of communication, Bell System Technical Journal. Juli 1948, S. 379-423 und 623-656
- [SOEBBING04] Söbbing T. Das IT-Outsourcing- und Business Process Outsourcing-Vertragswerk. ITRB. Februar 2004, S. 44-47
- [SOUKUP00] Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen, 2. Aufl., Klaus Götz, Mering/München 2000, S. 195 – 214
- [STREBEL05] Strebel O. Wissensmanagement im Outsourcing, Diplomarbeit, Master Thesis, Institut für Informatik, Universität Zürich, 10.2005
- [STUCKY04] Stucky W, Studer R. Skript zur Vorlesung Angewandte Informatik I, Universität Karlsruhe, http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Lehre/Winter2003-04/AngInformatik1/documents/Kap10_1.pdf. (Zugriff am 04.02.2006)
- [SYNNECTA06] Synnecta, Organisational Development & Management Consultancy, 360° Feedback, <http://www.synnecta.com/en/pages/se020305.htm> (Zugriff am 06.02.2006)
- [SZULANSKI00] Szulanski G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, Organisational Behavior and human decision processes. 2000, 82, S. 10, 13
- [SZYPERSKI93] Szyperski N, Schmitz P, Kronen J. Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Weg zur strategischen Zentrierung, Wirtschaftsinformatik. 1993, 35, S. 228

- [TPI05] The TPI Index Europe, An informed view of the state of the global outsourcing market, 15. Juli 2005, <http://www.tpi.net/pdf/2Q05%20TPI%20Index%20Presentation%20-%20Europe.pdf> (Zugriff am 15.01.2006)
- [TPI06] The TPI Index – Europe, An informed view of the state of the global outsourcing market, 12. Januar 2006, <http://tpi.net/pdf/4Q05%20TPI%20Index%20Presentation%20-%20Europe.pdf> (Zugriff am 15.01.2006)
- [TRESTLE06] Trestle Group, Is the Swiss Banking Sector about to experience it's next surge in industrialisation?, 17.02.2006, <http://www.b-source.ch/news/index.php?PHPSESSID=426a7a402885546cafd8ce8c8779e356> (Zugriff am 26.02.2006)
- [UNDERWOOD03] Underwood M. The Shannon-Weaver Model, <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/introductory/sw.html> (Zugriff am 23.02.2006)
- [WARING94] Waring SP. Taylorism Transformed. UNC Press. 01.08.1994, S. 53
- [WELSCH00] Welsch J. Globalisierung, neue Technologien und regionale Qualifizierungspolitik. Marburg. 2000, S. 23
- [WERNER04] Werner M. Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissenintensiven Dienstleistungsunternehmen – Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen, Gabler Edition Wissenschaft. 2004, S. 45, 46, 48, 49, 26, 29, 100
- [WILD03] Wild C. Outsourcing in Kreditinstituten, Verlag Dr. Kovač, Hamburg. 2003, 1. Aufl. S. 42, 54, 85f.
- [WILIAMSON02] Williamson T. Knowledge and Its Limits. Oxford University Press. 2002, S. 1
- [WISSKIRCHEN98] Wisskirchen F. Shared Service als Outsourcing-Alternative bei Finanzprozessen, Köhler-Frost, W., Outsourcing, Erich Schmidt Verlag. Berlin. 1998, 3. Aufl., S. 146
- [YIN94] Yin RK. Case Study Research Design and Methods. Second. Thousand Oaks etc. SAGE publications. 1994, S. 13.

12 Zusammenfassung Outsourcing Projekt 1

BANK1 <-> PROVIDER1

Kunde: Privatbank für Investitionsberatung, Vermögensverwaltung, Finanzplanung und Wealth Management, 3 Lokationen in der Schweiz, ca. 400 Mitarbeiter
Tot. Verwaltetes Vermögen 2004: ca. 20 Milliarden CHF
Ausgewiesener Jahresgewinn 2004: ca. 70 Millionen CHF

Provider: Weltweit tätiger Management- und Technologie-Dienstleister

1. Genereller Projektbeschreibung

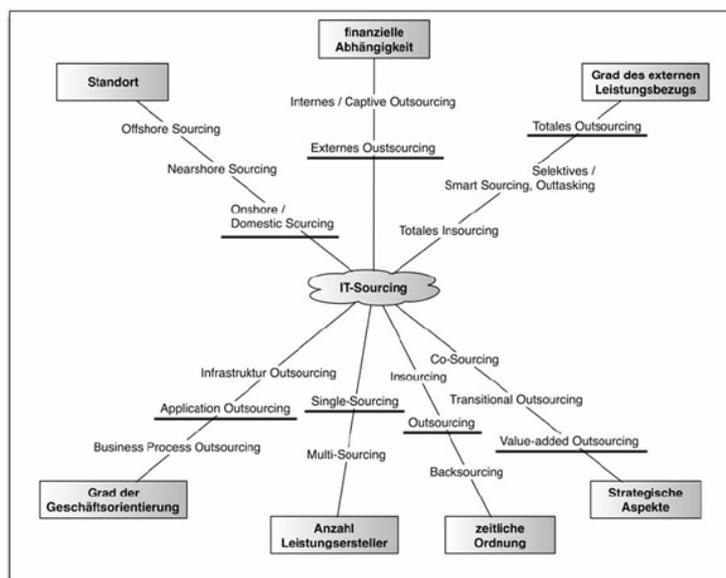


Abbildung 48: Einordnung des Outsourcing Projekt 1 [Eigene Darstellung]

BANK1:

„PROVIDER1 war bereits vor unserer Entscheidung zu einem vollen IT-Outsourcing mit dem Betrieb unseres Host-Systems sowie ausgewählten Satelliten beauftragt. Da sich jedoch namentlich offene Fragen ergaben, welche in der Schnittstelle zwischen dem Applicationmanagement HOST und den Umsystemen lagen, haben wir uns Ende 2004 für ein volles IT-Outsourcing entschieden. Dies bedingte, dass 12 Personen unserer Bank1-IT-Abteilung per 1.2.2005 zu PROVIDER1 wechselten. Das Projekt mit einem Volumen von

jährlich knapp CHF 10 Mio. war auf eine Mindestdauer von 5 Jahren, also bis Ende 2008, ausgelegt.

Das Projekt insgesamt hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. All diejenigen Probleme, welche zu Beginn der Vertragsverhandlungen im Vordergrund standen, haben sich nachhaltig gelöst. Die Zusammenarbeit zwischen Bank1 und PROVIDER1 kann insgesamt als sehr gut bezeichnet werden.“

PROVIDER1:

„Zuerst hatten wir nur das Kernsystem bei PROVIDER1, aber da hatten wir Probleme beim Reden und bei der Zusammenarbeit im Application Management, vor allem weil die IT bei BANK1 am liebsten wieder alles bei sich gehabt hätte. Es wurde immer demonstrativ festgestellt, PROVIDER1 liefere schlecht. Wir konnten den Betroffenen aber klar machen, dass die bestehenden Probleme nur durch strukturelle Veränderungen gelöst werden können. Darum haben wir nun alles bei PROVIDER1 und es ist nun auch unser Problem, wenn es Schwierigkeiten gibt. Dies gilt sowohl für die Satellitensysteme als auch für das Kern Banken System.

Beurteilung der Optionen, die BANK1 hatte:

- Full IT Outsourcing mit PROVIDER1
 - Kombination von strategischer Flexibilität bei gleichzeitiger Kostenreduktion
 - Beidseitiger Wille zu Verbesserungen der Prozessqualität durch enge Partnerschaft
 - Fokus auf Transition-Phase sichergestellt
- Insourcing
 - Impact auf Profit&Loss 2005; Break-Even frühestens Ende 2008
 - Kurzfristige Qualitätseinbussen wahrscheinlich (Implementierungsrisiko)
 - Insourcing keine strategisch langfristige Option für das BANK1 Business Modell
- Outsourcing des Kernbankensystems
 - Fokus auf Stabilität (mit Bereitschaft von BANK1, dafür eine Risikoprämie zu bezahlen)
- Alternativer Anbieter als Fall-Back-Lösung
 - Insourcing als nicht strategische Option und
 - fehlende Bereitschaft von PROVIDER1 auf der Basis des bisherigen Vertrages weiterzuarbeiten

Gewählter Approach:

- BANK1 geht einen 4-Jahresvertrag für IT-Full-Outsourcing ein.
- Gemäss den vertraglichen Vereinbarungen wird PROVIDER1 die gesamte IT Infrastruktur der BANK1 betreiben und die Entwicklung sowie das Management der Anwendungen und des Kernbankensystems übernehmen.
- 12 IT-Mitarbeiter der BANK1 Bank werden zu PROVIDER1 übertreten.
- Die Umsetzungsphase wird von einem Team aus Spezialisten verschiedener Workforces von PROVIDER1 (Consulting, PROVIDER1, PROVIDER1 Technology Solutions, Enterprise (HR)) begleitet.“

2. Definition der Erwartungen

BANK1:

„Im Rahmen der Vertragsverhandlungen haben wir uns bewusst auf den Leistungsumfang fokussiert und die Definition der SLA's auf Mitte Jahr in Aussicht gestellt. An deren Stelle haben wir für die Übergangszeit drei Business Ziele (Reibungsloser Übergang der Bank1-Mitarbeiter; Physische Anwesenheit von PROVIDER1, namentlich im Help Desk Bereich; Gemeinsame Definition und Umsetzung von Projektrichtlinien) definiert. Diese wurden innerhalb Bank1 und PROVIDER1 kommuniziert und galten als Leitschnur für die gesamte Übergangszeit. Mit diesem Vorgehen, welches uns ermöglichte, jederzeit auf diese einfach nachvollziehbaren Ziele zurückzugreifen, konnten wir die beabsichtigten positiven Signale für das Business zu erzielen.

Ebenso entscheidend wie das Fokussieren auf einfache, gemeinsame Richtlinien war jedoch eine enge Zusammenarbeit in der Transitionsphase. So trafen wir uns regelmässig auf der Executive Stufe, anfänglich wöchentlich und anschliessend zweiwöchentlich. Dies ermöglichte es uns, aufkommende Fragen und Probleme rasch und zielgerichtet zu lösen. Die Transitionsphase wurde somit in einer Art „Task-Force-Mode“ durchgezogen. Geholfen hat dabei sicherlich auch der Umstand, dass beide Seiten geschäftlich die gleichen Ziele verfolgten und keine „hidden agendas“ geführt wurden. Auch „die Chemie“ zwischen den Akteuren hat gestimmt.“

PROVIDER1:

„Ein neues strategisches Business Modell sollte das Kerngeschäft auf Kundenberatung und Asset Management fokussieren. Zusätzlich hat BANK1 verschiedene Probleme mit der Qualität ihrer IT-Prozesse und zu hohe IT Kosten.

Die Erwartungen von BANK1 an eine Lösung sind vielfältig:

- Reduzierung der IT Kosten durch verbesserte IT-Architektur und effizientere Bereitstellung der Services
- Langfristige Einsparungen durch die Realisierung von Skaleneffekten durch den Gewinn von weiteren Outsourcing Deals mit anderen Banken
- Verbesserte Prozessqualität durch klar definierte Service Level Agreements (entsprechend der Ziele der Bank) und Zugriff zu einem weiten Pool von qualifizierten IT-Ressourcen

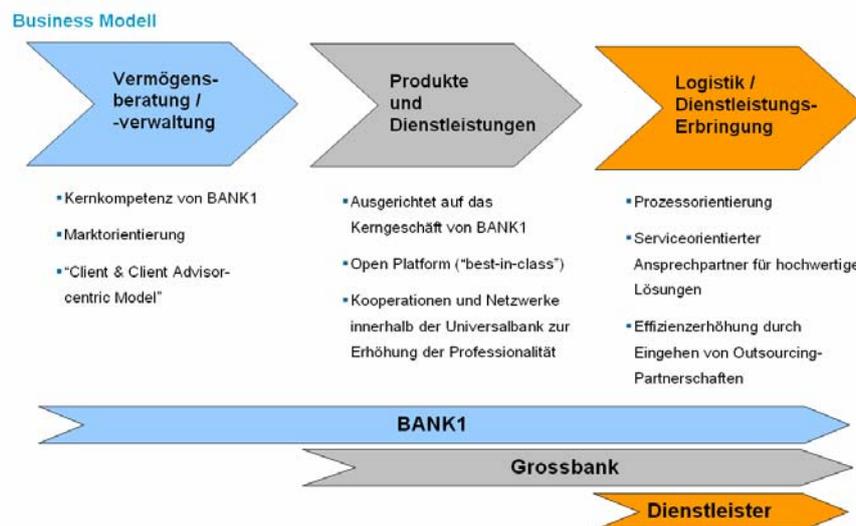


Abbildung 49: Das neue strategische Business Modell fokussiert auf Kundenberatung und Asset Management [PROVIDER1]

Wir haben als erstes eine 6 monatige Transitionsphase gemacht. BANK1 hatte aber selber nie gemessen, was die Service Qualität Ihrer Leute war. In diesen 6 Monaten haben wir garantiert dass der Service so bleibt wie er in den letzten 12 Monaten war. BANK1 hatte auch bestätigt dass man mit 12 Leuten diesen Service erbringen kann, das war dann aber nicht ganz korrekt, es fehlten 2 Mitarbeiter: die Leuten hatten immer Überzeiten und nie Ferien. Ziel der ersten 3 Monaten war es, die Service Levels zu definieren und diese dann während 3 Monaten zu messen. Nach Verzögerungen gab es noch ein Fine-Tuning, und ab Januar 2006 gehen wir

live mit allen Service Levels. Einmal im Jahr werden diese ge-reviewt. Den Mitarbeitern haben wir gesagt: „Führt Euch auf als ob es eine Firma ist“. Am Anfang gab es auch noch das Problem, dass BANK1 Bank-Leute telefonisch Aufträge an Ihren alten Kollegen, welche jetzt bei PROVIDER1 sind, geben wollten und diese nicht einfach dem vorherigen Chef sagen konnten dass er jetzt einen schriftlichen Auftrag geben muss. Auch mit den Lieferanten gab es Missverständnisse, denn BANK1 wollte ihre alten behalten. Wir mussten klar sagen, dass PROVIDER1 die Lieferanten auswählt.“

3. Methoden um Vertrauen zu schaffen:

BANK1:

- Kick-off Bank1nt (Outdoor Event mit Fondueabend) zwecks Stärkung des sozialen Kontakts
- Enge, kontinuierliche und institutionalisierte Kommunikation auf allen Stufen
- Probleme sofort und auf allen Stufen transparent machen; gemeinsame Lösungssuche auf sachlicher Ebene und Eskalation an die nächste Entscheidungsebene wo nötig

PROVIDER1:

- Klar definierte Governance Modelle und Strukturen, die definieren, wie häufig man sich austauscht und wie der formelle Problem-Melde Prozess ist
- Indem man transparent und offen kommuniziert
- Indem man von beiden Seiten das Gute und das Schlechte zur Kenntnis nimmt.

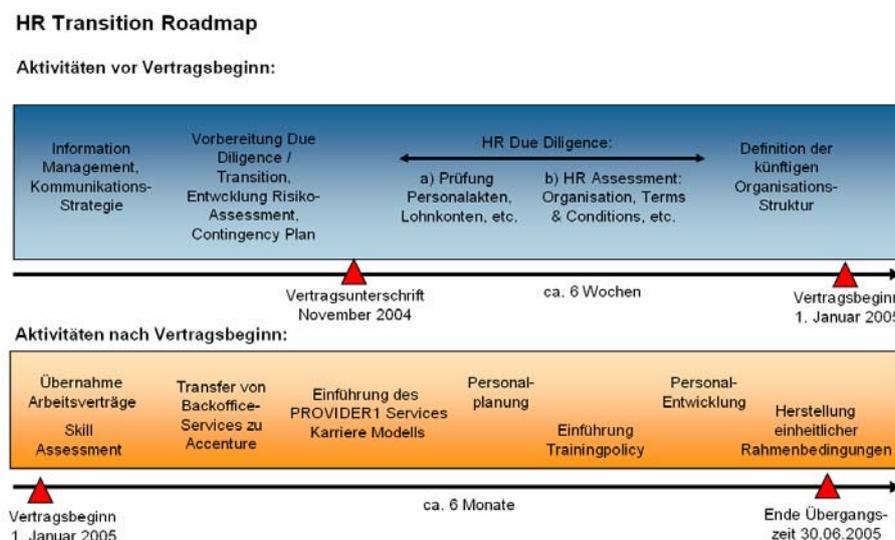


Abbildung 50: Roadmap der geplanten HR Transition von BANK1 zu PROVIDER1 [PROVIDER1]

4. Bereiche des IT welche ungenügend dokumentiert waren:

PROVIDER1:

„Es gab viel Software welche nicht dokumentiert war und der Backup und Restore fehlte auch. Auch das Netz war nicht dokumentiert. Primär war das Problem, zu wissen, was vorhanden ist und wie es betrieben wird. Auch die Betriebsrichtlinien fehlten: z.B. wusste man nicht was man nachts alles machen muss mit den verschiedenen Satellitensystemen, man wusste nicht wo die Server standen, zum Teil kannte man sogar das Passwort für die Server nicht mehr, usw. Wir haben dann eine IT-Due-Diligence gemacht und haben ein Inventar aufgenommen. Pro Server und Applikation haben wir gesagt was fehlt, und dann haben wir für die wichtigsten Systeme Nachdokumentationsprojekte gemacht. Wo der Kunde entschieden hat, dass er es nicht dokumentiert haben möchte, haben wir klar gesagt dass wir dafür nicht haftbar gemacht werden können. Wir haben für die Dokumentation immer durchmischte BANK1/PROVIDER1 Teams gemacht, denn PROVIDER1 wusste schon vorher wie man Betriebshandbücher, Dokumentationen, usw. macht, aber so konnten auch die BANK1 Leute das lernen. Für Audits und Zertifizierungen müssen wir auch nachweisen, dass gewisse Sachen dokumentiert sind; da ist es obligatorisch, denn sonst verlieren wir die Zertifizierung.“

5. Identifizierung von Key Personen:

BANK1:

- Business-bezogene Funktionen (Prozess- und Projektmanagement) bleiben auf Seiten der Bank
- Head IT von Bank1 als direkte Ansprechperson des Outsourcing-Partners
- Kontinuität in der Leistungserstellung durch Mitarbeiterübergang auf den Outsourcer

PROVIDER1:

„Verantwortlichkeiten, die bei der BANK1 Bank bleiben:

- Leiter Business Technology Center
 - Ansprechpartner innerhalb BANK1 für technologiebezogene Fragen
 - Relationship Manager zu PROVIDER1 zur Sicherstellung einer effektiven Partnerschaft
- Projektmanagement (Business)

Wir haben ein Inventar der Leute gemacht und geschaut, ob wir intern schon ähnliche Skills haben, so dass wenn einer gehen würde wir ihn ersetzen könnten. Zwei Personen haben wir als wirklich mission-critical angeschaut, weil wir diese für die Monatsendverarbeitung brauchen. Z.B. die Archivierung wäre ohne diese Mitarbeiter kritisch gewesen, aber da hätten wir schlimmstenfalls jemanden vom Hersteller aufbieten können. Das haben wir abgeklärt. Auf unserer Seite ist es klar, da wissen wir wer die Key Personen sind. Den IT Chef und die Business Projektleiter haben wir auf der BANK1 Seite gelassen, denn als Outsourcing Provider brauchen wir einen starken Partner auf der anderen Seite. Wenn ich diese auch wegnehme, habe ich auf der anderen Seite niemanden der Verträge mit mir macht und mir sagt was ich zu tun habe. Deshalb darf ich nicht alle guten Leute auf meine Seite nehmen.“

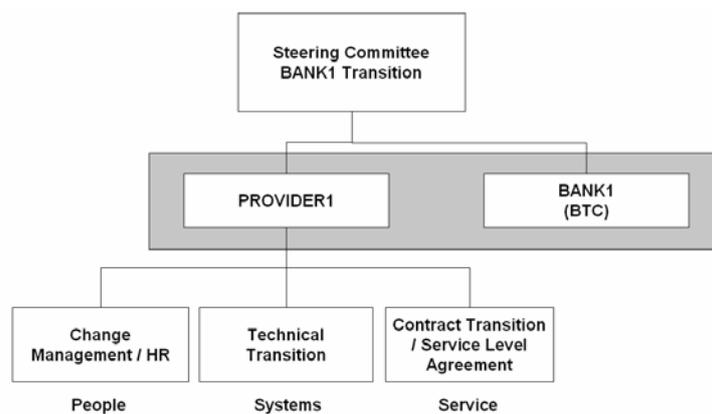


Abbildung 51: Projektteam welches für die Abwicklung des Betriebsübergangs verantwortlich ist [PROVIDER1]

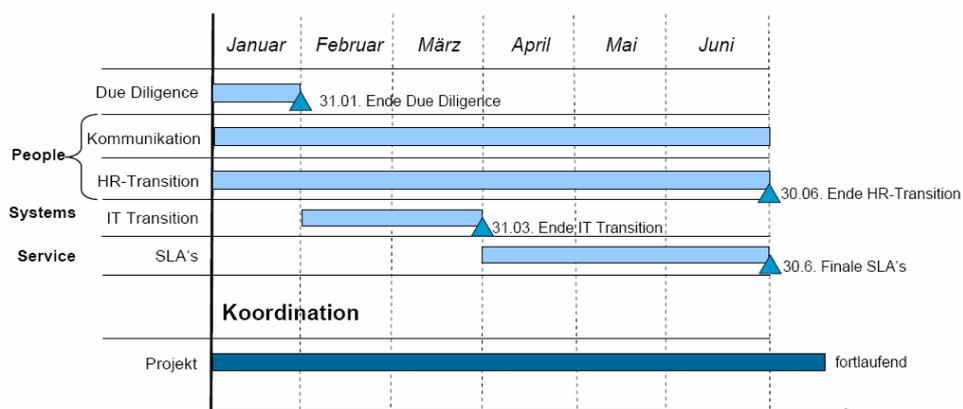


Abbildung 52: Zeitplan Transitionsphase [PROVIDER1]

6. Wissenskategorien und Wissensseinheiten

BANK1:

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Projektgeschäft	Setup/Aufbau Aufsicht/Führung Verantwortlichkeiten Eskalationsmethoden Personen Hire&Fire bei PROVIDER1	Muss auf beiden Seiten identisch sein und gleich verstanden werden Muss mit Business übereinstimmen Zusammenspiel zwischen Personen ist entscheidend für Erfolg Personal kann man nicht selber wählen, das ist in der Hand von PROVIDER1	In allen Phasen Verantwortung klar bei BANK1 Klare gemeinsame Wertschöpfungskette definieren Führung, als ob das OS eine eigene Abteilung wäre Partnerschaftliches Vorgehen und Umgang wichtig
	Projekt-Risk-Management	Messung und Modellierung von Risiken Einstufung der Risiken Messfaktoren Indikatoren Abstimmung	Gleiche Methodologien (nach Eintretensw'keit und Schaden) Gleiche Einstufung Gleiche Indikatoren Einflüsse beim User müssen erfasst werden	In allen Phasen Grafische Einstufung der Risiken
Strategie	Marktstrategie Preise Verträge Qualität	Wissen für was man bezahlt Unterteilung in Markt-, Produkt- und IT-Organisation Qualität des Outsourcers	Gefühl dass Preis dem Wert entspricht IT von Markt und Produkten der Bank getrennt Beide müssen sich voneinander abhängig fühlen Erfolg (weitere Banken) von PROVIDER1 sollte helfen die Kosten von BANK1 ebenfalls zu senken Standardisierte Banken Produkte (Fonds, usw.) den Bedürfnissen der Kunden exakt anpassen	Offenlegung der Kosten bei PROVIDER1 Lieferungen und Kosten klar definiert und dokumentiert Verträge müssen Lieferungen sicherstellen Offene Diskussion über Kosten Langfristige Verträge zur Garantie des Preises Kündigungsfrist von 15 Monaten genügend um Provider ggf. wechseln zu können Benefits für BANK1 bei Akquisition von neuen Kunden bei PROVIDER1 Zertifizierung der Qualität
Service Level Agreement	Einzelne SLA auf Papier definiert	Beschrieb Messfaktoren Bonus/Malus System	Müssen mit Business übereinstimmen Sehr technisch und exakt definiert, Business versteht diese Sprache nicht	Nach Phase 4 Werden jährlich überarbeitet Monatliches schriftliches Reporting Sitzungen bei Problemen

Application Management	Daten Verknüpfung mit Prozessen Parametrisierung Bank muss Wissen was mit Applikationen möglich ist. Datawarehouse	Meta-Daten Datenhaltungsrichtlinien Application Consolidation Funktionalitäten und Schnittstellen der Applikationen Zusammenspiel Front-End (BANK1) und Backend (PROVIDER1) Bestellung Daten für DWH (das ist bei BANK1)	Business Applikationen und Prozesse einheitlich Layout des Reporting muss verständlich sein Parametrisierung ist Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenz Applikationen und Business Prozesse müssen in Zusammenhang gebracht werden BANK1 braucht volle Kontrolle über Prozesse und Daten, nicht das Management von diesen BANK1 muss Daten schnell mit Kunden in Zusammenhang bringen BANK1 muss Daten für DWH bestellen und selber zusammenstellen Reporting ist ein Differenzierungsfaktor bei Kunden gegenüber der Konkurrenz	Grafische Workflow Definition zwischen Front- und Backend Schriftliche Dokumentation Gemeinsame Analyse der Applikationen und Identifizierung von Konsolidierungsmöglichkeiten Auswirkungen von Daten und Prozessen sind kritisches Business Know-how welcher dokumentiert werden muss, schriftlich und grafisch BANK1 definiert Granularität und Layout des Reporting, PROVIDER1 programmiert diese
Release-Planungen	Change Management/Requests Status Requests	Schriftliche Change Requests	Kommunikation des Nutzens für das Business Verdichtung von Gesprächen, Emails, schriftliche Reports, usw. zu einem Gesamtbild	Alle 2 Wochen Sitzungen Request for Change IT Ausschuss mit Personen von BANK1 und PROVIDER1, welche regelmässig Change Requests diskutieren Strukturiertes Vorgehen und formelle Definition von Changes auf Papier
IT Security	Standards	Audit Report Reviews Standards	Enge Zusammenarbeit nötig da kritisch Bank definiert Standards und Umsetzung	Ab Phase 4 Stetige Prüfung auf Seite BANK1 Regelmässig werden schriftliche Audits der Security durchgeführt
Architektur	Hardware	Best Practices Integration Vor/Nachteile Effizienz Architektur-Consolidation	Enge Abstimmung nötig Verantwortung auf Seite BANK1 PROVIDER1 hat mehr Know-how als BANK1	PROVIDER1 macht Vorschläge, BANK1 entscheidet Sitzungen PowerPoint Vorschläge
	Software	Definition der Applikationslandschaft Prozess Definition	Transfer wichtig, da, wenn dieser klappt, es einen Added-Value für beide Seiten gibt	BANK1 definiert Prozesse und dokumentiert diese PROVIDER1 definiert

		Workflow Komponente zwischen Front und Backend	Bedürfnis einer flexiblen Workflow Komponente zwischen Front und Backend damit BANK1 Applikationen schnell und flexibel anpassen kann	IT und dokumentiert diese In Sitzungen werden Dokumentationen zusammengeführt Workflow auf gemeinsamen Tools mit gleicher Modellierung auf Seite BANK1 und PROVIDER1. Bank1 und PROVIDER1 kennen Zusammenhang der Prozesse
Recovery	Business Continuity	Zeitspanne für Recovery Systemspiegelung Spiegelungsfrequenz	Müssen beide garantieren: BANK1 für Business, PROVIDER1 für IT Grundlage für Spiegelungsentscheide und Definition von Verarbeitungszyklen	Prozess zum herausfinden welche Applikationen in welchem Zeitrahmen benötigt werden Ca. 80 Seiten umfassender schriftlicher Recovery Plan

Tabelle 5: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BANK1

PROVIDER1:

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Projektgeschäft	Kritik, Schwächen, Qualität Deliverables Schätzungen Aufwand Personen Governance und Strukturen Problem-eskalations-Prozess Umgehen mit Frust Verhandlungspartner auf beiden Seiten	Schuldzuweisung, nicht akzeptieren des Outsourcing auf Bankseite Sagen wie viele Personen es braucht um System zu betreiben -> Bank hatte zu wenig Personal Formalisierung, Transparenz, Schuld nicht Unschuldigen zuweisen Personen welche Wissen über Verträge und Business haben, müssen auf beiden Seiten vorhanden sein	Transparent zeigen wer für was verantwortlich ist, Schwächen identifizieren. Verantwortung Gesamtsystem auf Seite PROVIDER1 Positives aber auch negatives muss dargestellt transparent werden Service Managers treffen sich wöchentlich Kritische Personen beim Namen nennen und melden, partnerschaftlich Probleme angehen IT-Chef und Business-Projekt-Leiter bei BANK1 lassen
	Support	Help-Desk	Erste Ansprechperson bei Problemen muss mit Kunde gut umgehen können	Help-Desk Leiter ist eine Person von BANK1, stark durchmischte Teams Office Know-how mit Penta Know-how vermischen
Strategie	Marktstrategie Preise Verträge Qualität	Lieferantenauswahl CRM	BANK1 wollte „alte“ Lieferanten behalten, PROVIDER1 wollte diese selber wählen Wichtige Informationen über Kunden sind in	Im Vertrag muss genau geregelt sein wer die Lieferanten für was auswählt, Verantwortlichkeiten diesbezüglich genau definieren. Hier: PROVIDER1 wählte

			Zahlen versteckt	<p>Lieferanten, nicht BANK1.</p> <p>PROVIDER1 sagt BANK1 ob es möglich ist, aus den vorhandenen Zahlen die gewünschten Informationen zusammenzustellen.</p> <p>Grenze: BANK1 ist Verantwortlich für Business Requirements und Business Spezifikationen, PROVIDER1 ist verantwortlich für die Übersetzung der Business Requirements in IT Spezifikationen</p>
Service Level Agreement	Einzelne SLA auf Papier definiert	Konzept Service Level	Bank hatte vorher kein SL System, führte keine Messungen durch	3 Monate um SL mit Kunde zu finden, 3 Monate diese messen. Jährlich ein Review der SL.
Application Management	<p>Daten</p> <p>Verknüpfung mit Prozessen</p> <p>Parametrisierung</p> <p>Bank muss Wissen was mit Applikationen möglich ist.</p> <p>Datawarehouse</p>	<p>Prozess zu Monats- und Quartalsendverarbeitung</p> <p>Flag zu Identifizierung von Kunden nach Gruppen (Nationalität, externen Vermögensverwalter, usw.)</p>	<p>Bankspezifische Prozesse</p> <p>Komplexes Zusammenspiel zwischen Kernbankapplikation und Satellitensystemen</p>	So handeln dass jeder Mitarbeiter ersetzbar ist
Release-Planungen	<p>Change Management/Requests</p> <p>Status Requests</p> <p>Kunden "Anwälte"</p>	<p>Auftragsvergabe</p> <p>Offene Change Requests, Help-Desk-Fälle, Response Zeiten</p> <p>Personen welche bei PROVIDER1 Interessen des Kunden vertreten</p> <p>Business Requirements</p> <p>IT Requirements</p> <p>Wissen über Daten</p> <p>Machbarkeit von Änderungen</p>	<p>Alte Routinen mit Telefonanruf -> Auftrag müssen abgeschafft werden</p> <p>Kunden „Anwalt“ muss Outsourcingbusiness verstehen, aber auch Kunde kennen</p> <p>BANK1 muss exakte Businessrequirements definieren, PROVIDER1 IT Requirements daraus ableiten</p> <p>Produzierte Software muss Business requirements entsprechen</p> <p>BANK1 will ggf. Daten, welche im System nicht vorhanden sind</p> <p>Changes oft dringend</p>	<p>Changes und Requests schriftlich abgeben, inkl. Business Case auf Seite Bank, Business Spezifikation. PROVIDER1 macht IT Spezifikation und liefert Offerte.</p> <p>Service Managers treffen sich wöchentlich</p> <p>Kunden „Anwalt“ ist eine PROVIDER1 OS Profi</p> <p>Klare Trennung der Aufgaben von Business- und IT-Requirements</p> <p>PROVIDER1 muss Business Requirements exakt verstehen und Endprodukt vor Einführung kritisch bewerten</p> <p>PROVIDER1 schaut Business Requirements an und sagt ob es möglich ist diese zu exportieren oder nicht</p> <p>Klares Pricing bei aufwändigen Änderungen</p>
Architektur	Hardware	<p>Netzwerkkonfiguration</p> <p>Funktionalität Netzwerk</p>	<p>Wenig Dokumentiert</p> <p>Von externem</p>	<p>Nachdokumentation,</p> <p>PROVIDER1 macht</p>

		Consolidation BANK1 muss Logik verstehen	Partner bezogen Sparpotentiale aufzuzeigen BANK1 kennt Architektur nicht BANK1 zu klein für Profis	Vorschläge bezüglich Änderungen, Optimierungen, Anschaffungen, Kosten, Dauer, Einsparungspotential (Höhe, ab wann) Partnerschaftliche Vorschläge wie Architektur gestalten
	Software	Bank1 muss Logik verstehen Kundenreporting Zusammenspiel Applikationen Parametrisierung AAA Front-End Produktorientierte Eingriffe in das Produktportfolio Management System Anlage-Strategie für Kunden im System definieren Anpassungen an die Logik der Applikation	BANK1 zu klein für Profis Komplexes System zwischen Penta und Satellitensysteme Nicht dokumentiert Front-End und Kundenoutput muss an Business Bedürfnisse exakt angepasst sein Anpassungen der Logik der Applikation muss mit Business übereinstimmen	Genauer Beschrieb welche Raw Daten wann und wo in welches System geladen werden für Erstellung des Reporting Wissen über Architektur soll nur von BANK1->PROVIDER1 fließen, nicht umgekehrt Kunde muss selber Portfolios eröffnen und anpassen können Anpassungen an die Logik der Applikation muss PROVIDER1 vornehmen, Bank diese aber definieren
Recovery	Business Continuity	Mission Critical Personen identifizieren	Herausfinden, wer kritisches Wissen besitzt, was kritische Prozesse sind	Inventar der Personen und Skills zusammen erstellen. Für das Wissen von jeder Person einen möglichen Ersatz finden. Abklären bei welchen externen Partners man ggf. auf kritisches Wissen zurückgreifen könnte
Dokumentation	Schriftliche	Software Backup Restore Netzwerk Betriebsrichtlinien Standort Server Passwörter	Viel war nicht vorhanden Haftung problematisch bei Fehlen Ggf. Übergabe an weiteren OS Partner später problematisch	Haftung bei nicht Vorhandensein von Dokumentationen klären
	Due Diligence	Inventar Liste fehlender Dokumentationen Nachdokumentationsprojekte	Gewisse Dokumentationen obligatorisch wegen Zertifizierung und Audits Anstatt Trail&Error Mentalität muss Wissen von Experten und Forschungsabteilung einfließen.	Gemischte Teams mit PROVIDER1 und BANK1 Mitarbeiter Jede Beschaffung mit Antragsformular, Angabe des Grundes, usw. Zugang zu Knowledge, Skills und Profi Pool ermöglichen und lernen

Tabelle 6: Wissenskategorien und Wissensseinheiten PROVIDER1

7. Spezielle Massnahmen für die Motivation zum Wissenstransfer

BANK1:

„Im Rahmen des Mitarbeiterübergangs wurde ein finanzieller Incentive für den Arbeitgeberwechsel (und damit den notwendigen Know-how-Übergang) festgelegt. Entscheidend war jedoch, dass gegenüber den Mitarbeitern offen kommuniziert wurde, dass ihre Leistung und ihr Know-how auch in der neuen Konstellation gebraucht werden. Die Integration der Mitarbeiter wurde auf Seiten von PROVIDER1 eng durch das Management begleitet.

Unterstützend im Prozess war, dass PROVIDER1 sich mit der gleichzeitigen Fokussierung auf das Banken Outsourcing eine neue Struktur gab und sich damit das gesamte Unternehmen in eine Aufbruchstimmung begab. Dies ermöglichte auch, gemeinsam das Modellbeispiel Outsourcing aufzubauen.

Die personelle Besetzung der Führungspositionen sowohl durch PROVIDER1 wie auch ehemalige Bank1 Mitarbeiter wurde bewusst gewählt, um die Integration aller Mitarbeiter in die neue Struktur zu fördern.

Wohl die wichtigste Massnahme zur Förderung des Wissenstransfers ist, den Mitarbeitern die Win-Win-Situation sowohl für die beteiligten Unternehmen als auch für sie persönlich klar zu machen. Ein Mitarbeiterwechsel zu einem Outsourcer und IT-Spezialisten, welcher gleichzeitig als globales Unternehmen auch auf internationales und breit abgestütztes Know-how zurückgreifen kann, ermöglicht den Mitarbeitern neue persönliche Entwicklungschancen. Namentlich eine Privatbank fokussiert auf die Kunden, Märkte und Produkte und nicht auf Fragen der IT und der Produktion. Damit sind innerhalb Privatbanken persönliche Entwicklungschancen im Logistikkbereich von Natur aus beschränkt.“

Service Level Agreements

BANK1:

Das finden der SLA dauerte ca. 2.5 Monate.

Alle Service Leistungen werden definiert: was ist im Backend System ist, was in Satelliten, was Problem Management ist, und auch die Betriebsorganisation wird geregelt:

- Prozessdefinition
- Bereitschaftszeit
- Problem P1-P4 (siehe Punkt 1)
- Wie rasch es erledigt sein muss
- Einzelne Applikationen definiert
- Maximale Ausfallzeit
- KPI
- Zielwert: wie viel Abweichungen vom Zielwert es geben darf
- Messperiode
- Pro Arbeitstag max. 2 Standard-PCs einrichten -> kann BANK1 verlangen
- Elektronische Archivierung
- Verfügbarkeit
- Reconciliation -> Risiko
- Output Management -> Wann fertig
- E-Banking
- Handelssysteme -> Verfügbarkeit, Up-time, Supportzeiten
- CRM, wie hoch darf Abweichung sein, wie ist Verfügbarkeit definiert

SL Allgemein	Generisches SLA	4 KPI's
SL 01	LAN, WAN, Firewalls	Kein KPI
SL 02	Basis Server Infrastruktur	Kein KPI
SL 03	Workplace Management	2 KPI's
SL 04	Elektronische Archivierung	2 KPI's
SL 05	Output Management inkl. eBanking	3 KPI's
SL 06	STP, SWX, VTX (Handel)	2 KPI's
SL 07	Portfolio Management	2 KPI's
SL 08	Customer Relationship	2 KPI's
SL 09	Finance & Controlling (FICO)	Kein KPI
SL 10	Core Banking (Penta)	3 KPI's
SL 11	Rest Applikationen & -Service	2 KPI's

Tabelle 7: Wichtige KPI's und deren Zuordnung [PROVIDER1]

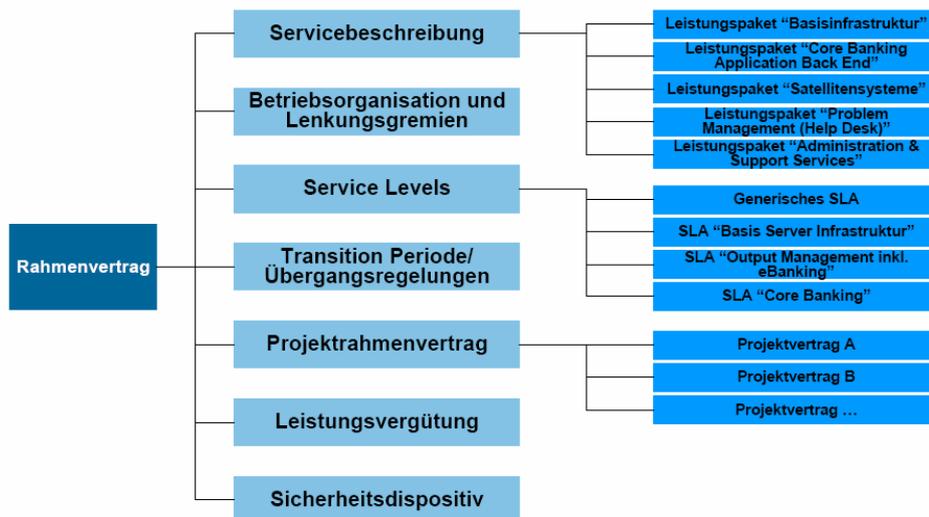


Abbildung 53: Bank1 PROVIDER1 Vertragsstruktur [PROVIDER1]

Zusammenfassende Schlussbemerkungen des Interview Partners

BANK1:

„Persönlich bin ich überzeugt, dass ein Outsourcing zu einem grossen, gegenseitigen Wissenstransfer führt. Der Outsourcing-Partner und IT-Spezialist wird verstärkt mit Bedürfnissen der Kunden tangiert und die outsourcende Bank kann in IT-bezogenen Fragen auf eine breite Basis von Spezialisten zurückgreifen. Dabei findet der Wissenstransfer in der täglichen, engen Zusammenarbeit statt, welche beim Aufsetzen einer gemeinsamen IT-Strategie beginnt und im Tagesgeschäft mit Betriebsproblemen, speziellen Kundenwünschen sowie der Projektumsetzung seinen Fortgang findet. Auf dieser Basis bin ich ebenfalls überzeugt, dass mittelfristig bereits ein enormes Sparpotential wahrgenommen werden kann. Zudem fördert auch die notwendigerweise strukturierte Bedarfserhebung die Ausschöpfung von Ersparnispotentialen. So werden beispielsweise Change Requests, welche bisher quasi auf kollegialer Basis noch rasch umgesetzt wurden, heute verstärkt auf deren betriebliche Notwendigkeit geprüft. Ich bin überzeugt, dass wir – obwohl sich das Projekt als sehr erfolgreich herausgestellt hat – erst am Anfang waren mit dem Ausschöpfen von Synergien und der gleichzeitigen Steigerung unserer Qualität. Insofern bin ich – namentlich nach den erlebten Erfolgen - überzeugt, dass sich Outsourcing auch – oder vielleicht vor allem – im Schweizer Privatbankenmarkt in den nächsten Jahren verstärkt durchsetzen wird.“

PROVIDER1:

„Erfolgsfaktoren zur Umsetzung des strategischen Nutzens für beide Partner:

- Echte Partnerschaft
 - “One-Company-Approach” mit ausgeprägtem Teamwork-/ Network-Ansatz bei PROVIDER1
 - Klare Verantwortlichkeiten und enge Zusammenarbeit
 - Langfristigkeit und Flexibilität (Umweltveränderungen)
 - “Win-Win-Situation”
- Erhöhung der Attraktivität des Outsourcing-Modells durch
 - Hohe Dienstleistungsqualität
 - motivierte Mitarbeitende mit ausgewiesenem Know-how
 - Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter
 - Straffes Kostenmanagement
- Sicherstellen eines erfolgreichen Starts
 - Rasche und transparente Integration aller Mitarbeitenden
 - Rasche Realisierung von Synergien
- Marktgerechtes Angebot von Serviceleistungen für eine breitere Kundenbasis“

13 Zusammenfassung Outsourcing Projekt 2

1. Genereller Projektbeschreibung

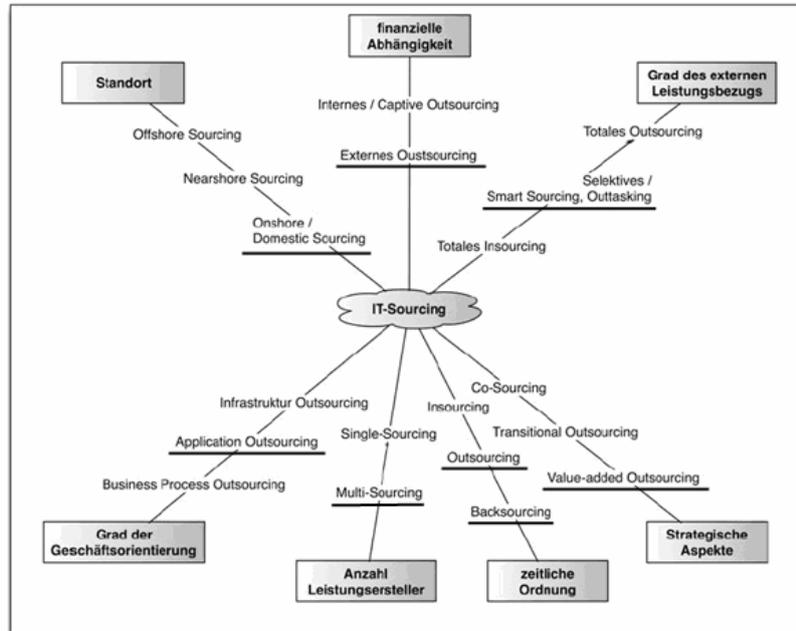


Abbildung 54: Einordnung des Outsourcing Projekt 2[Eigene Darstellung]

BANK2:

“Anfangs 1999 haben wir uns mit den verschiedenen Optionen einer Weiterentwicklung unserer Bankenplattform befasst, denn ein eigener Betrieb hätte auf lange Sicht in einem finanziellen Fiasko enden können. Das IT Budget wurde stetig für Wartungsarbeiten benötigt, und somit konnten wenig neue Projekte durchgeführt werden. Die Ausgangslage war folgende: Die BANK2 hatte bisher alles selber entwickelt. Nach der Analyse haben wir festgestellt, dass wir an eine Standard-Plattform andocken sollten. Somit würden wir auch weniger Wissen benötigen. Alles bis auf drei Mitarbeiter (zwei Leute im Help-Desk und meine Funktion als Leiter der Informatik) wurde an PROVIDER2 übergeben. In der ersten Phase ging es vor allem um IT-Koordination, erst später haben wir die Plattform-Evaluationen vorwärts getrieben und haben uns Mitte 2000 für eine SAP-Plattform entschieden. Daraufhin wurde eine Strategiekorrektur vorgenommen und man hat die Funktionen, welche nicht mit der Banken-Plattform zu tun hatten, wieder in die Bank zurückgeholt. Dies umfasst den ganzen Desktop Support, das Netzwerk, dessen Management (gewisse Dienstleistungen beziehen wir weiterhin von Dritten) und das Server Management.

Ausserdem haben wir die Funktion eines Plattform-Managements geschaffen, welche sich um die Koordination innerhalb der Bankenplattform kümmert. Des Weiteren betreiben wir unser Data-Warehouse selber, weil wir diese Funktionalität als sehr wichtig erachten und das entsprechende Wissen in den eigenen Händen haben wollen. Zudem müssen wir in den Auswertungen der Daten schnell sein.

Die weiteren Applikationen werden von unserem Outsourcing Provider entwickelt und auch betrieben. Heute umfasst die Informatik 16 Mitarbeiter und wir koordinieren mehrere Partner. PROVIDER2, welche die Bankenplattform und die Umsysteme wie Krediterfassung, Zahlungsverkehr-Systeme, Scanning-Systeme, Internet-Banking, usw. (welche wir von Dritten beziehen) betreiben. Wir haben auch einen Partner im Bereich Wertschriften, Schalter und Schrankfach, welchen wir IT- technisch koordinieren. PROVIDER3 betreibt die Hardware der Bankenplattform. Heute haben wir ein sehr gut funktionierendes partnerschaftliches Verhältnis mit gutem Umgangston mit PROVIDER2 und auch mit PROVIDER3. Die Dauer des Migrations-Projektes war sehr kurz, der Betriebsvertrag läuft bis 2010. Hierin sieht man, dass wir etwas Dauerhaftes gesucht haben und nicht nur eine finanzielle Optimierung.“

PROVIDER2:

„Mitte 1999 hat die gesamte IT der BANK2, 33 Leute plus ein paar Externe, zu PROVIDER2 gewechselt. Der IT-Betrieb teilte sich in folgende drei Bereiche auf: Infrastruktur, Entwicklung und Netzwerk.

Im Jahr 2001 kam es zu einem Teil-Reinsourcing. PROVIDER2 hat keine Asset-Übernahme gemacht. Die Motivation der BANK2 war damals, die Vorteile der AGI-Plattform zu nutzen und darauf zu wechseln. Aber da wären die Mitarbeiter nicht übernommen worden. AGI wurde dann aber auch wegen der alten Legacy und der alten Umgebung verworfen. Danach hat man die IT-Strategie nochmals neu definiert und sich Gedanken über eine neue Plattform gemacht. Wir haben jetzt einen sehr langfristigen Vertrag zusammen.“

2. Definition der Erwartungen

BANK2:

„Die Erwartungen bildeten sich in Gesprächen schnell heraus. Es gab keinen RFP, es wurden vor allem viele, direkte Gespräche geführt. Danach wurden die SLAs definiert, welche auch gemessen werden. Ungereimtheiten gibt es immer, und es ist auch nur normal, dass die Preise

und Leistungen zu Diskussionen Anlass geben. Da haben wir Eskalationsprozesse und Gremien, welche gut funktionieren“.

PROVIDER2:

„Am Anfang wurde bewusst auf SLAs verzichtet. Als Prämisse galt das damals aktuelle System. Die ersten Monate konnte man fast als eine Time&Material Phase bezeichnen. Es gab zwar Leitplanken, aber die Feinarbeit wurde erst später ausgeführt. Das Reinsourcing drängte sich auf, weil die Skaleneffekte nicht gegeben waren. Bei PROVIDER2 haben einige Mitarbeiter keine Kollegen und keinen Anschluss gefunden. Dies hängt jedoch sehr vom Kunden ab. Die BANK2 ist hier im Kanton stark verankert und einige Firmen sind Kunden der BANK2 und die BANK2 auch von ihnen. Dies musste berücksichtigt werden. Beim Reinsourcing nach zwei Jahren hatten wir aber die SLAs schon. Die übernommenen Systemleute und Applikationsleute waren hier bei PROVIDER2 eher zu Hause. Wenn man keine Perspektiven bieten kann, dann muss man ggf. einen Entscheid rückgängig machen: Dies war ein Mismatch! Dies passiert dort, wo PROVIDER2 die Skaleneffekte und das spezielle Know-how nicht mehrfach nutzen kann.“

3. Methoden zur Vertrauensbildung:

BANK2:

- Oft miteinander sprechen, sowohl auf Managementebene als auch mit den Mitarbeitern selber.
- Dem Provider erklären, wie eine Bank funktioniert und was passiert, wenn ein System ausfällt und z.B. ein Bancomat kein Geld auswirft.
- Projekt-Anlässe, Festivitäten, usw.
- Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Partnern (Bank-Provider, PROVIDER3-PROVIDER2, usw.) definieren.

PROVIDER2:

- Steering committees, IT-Ausschüsse, institutionalisierte Treffen
- Strukturierte Beziehungen sind wichtig
- Social Events, Feste mit bis zu 400 Personen
- Periodische Zeitschrift

4. Bereiche des IT, welche ungenügend dokumentiert waren:

BANK2:

“Wir hatten ja eine „sterbende“ IT-Landschaft und das ganze Know-how ist zu PROVIDER2 transferiert worden. Alles was danach neu aufgebaut wurde, wurde auch von den an den Projekten beteiligten Firmen entsprechend dokumentiert. Köpfe und Know-how sind von uns weggewandert, aber klar, viele Teile der alten Plattform waren nicht gut dokumentiert.“

PROVIDER2:

„Es gab einige schlecht dokumentierte Bereiche. Dort wurden Leute zu Key-Player, die es eigentlich sonst nicht wären. Das ist generell in der IT so, z.B. mit Legacy Systemen, usw. Auch die Spezifikationen waren generell schlecht dokumentiert. Nach der Due Diligence Phase haben wir im Angebot den Preis für die Dokumentation eingefügt. Einiges wurde schon aufgearbeitet als man die Migration zu AGI geplant hatte. Dort hat man auch das Geschäftssystemmodell entwickelt, wobei man auf eine klare Definition der Geschäftsfelder sowie der Prozesse innerhalb der Geschäftsfelder geachtet hat. Danach wurde das Ganze in einzelne Prozessarbeitsschritte zerlegt. Erhält man dann zum Schluss am Berater-Arbeitsplatz einzelne Prozesse, welche sich zu einem serviceorientierten Geschäftsprozess verbinden lassen, dann hat man es richtig gemacht.

Aber generell merkt man: Ein Informatiker ist nicht angestellt, um Bücher zu schreiben....“

5. Identifizierung von Key Personen:

BANK2:

„Wir haben die Funktionen zwischen uns und PROVIDER2 klar abgegrenzt. Über die ganze Plattform hinweg haben wir diverse Module identifiziert: SAP Module, Scanning, Zahlung, Netzwerk, usw. Für jedes Modul gibt es einen Verantwortlichen und einen Stellvertreter auf der Bankseite und einen bei PROVIDER2. Somit können wir viele Projektarbeiten auf diese Ebene hinunterdelegieren, mit dem Vorteil, dass sich die involvierten Leute persönlich kennen und nur bei Problemen das Management involviert werden muss. Die Key-Personen waren uns schon bekannt, was eine Identifikation derselben vereinfachte. Für das neu Plattform-Management und das Business-Warehouse haben wir die Leute selber gesucht und eingestellt.“

PROVIDER2:

„Wir erwarten einen Ansprechpartner auf der Bankseite, dort gibt es strategische Rollen, die belegt werden müssen. Die Bank braucht ein professionelles und strukturiertes Partner-Management, welches ein Verständnis für die notwendigen Arbeiten hat, die Abhängigkeiten kennt und über die Aufgaben von PROVIDER2 Bescheid weiss, usw. Im Wesentlichen braucht die Bank weiterhin einen CEO, welcher sich seiner Verantwortung hinsichtlich Infrastruktur, Applikationen, usw. bewusst ist und dazu auch die Kompetenzen und Fähigkeiten hat. Beim Account-Delivery/Service-Manager hat der CEO einen Ansprechpartner bei uns in der Funktion eines IT-Leiters. Der Account-Delivery-Manager bei PROVIDER2 und der Bank-IT-Leiter haben beide den Gesamtüberblick und kennen die SLAs auswendig. Darunter gibt es logische Strukturen: IT-Operations, Applikations-Entwicklung, Infrastruktur, Desktop Help-Desk, usw. Auch PROVIDER2 stellt sich logisch auf: Bei uns gibt es so genannte „Verticals“ die quer durch PROVIDER2 hindurchgehen. Beim Kunden gibt es Bankabteilungen. Hier ist jede Bank anders. Aber die BANK2 kennt im Wesentlichen folgende Bereiche: Vertriebsbereich und Produktion (Backoffice) mit dem jeweiligen Vertriebs- und Produktionsleiter. Diese haben ihre Domänen „Kredite“, „Zahlungsverkehr“, „Wertschriften“, „Basisdienste“, usw. Die Applikationen haben genau die gleiche Struktur und sind entsprechend miteinander verbunden. Auf der einen Seite haben wir alles, was unter SLAs läuft, und auf der anderen Seite IT zu IT. Die Chefs sind für die Einhaltung der SLAs zuständig, die anderen sind für Changes verantwortlich.

6. Wissenskategorien und Wissensseinheiten

BANK2:

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Koordination mit mehreren Partnern Eskalationsprozesse und Gremien Abgrenzung Funktionalität zwischen Bank und Providern Module	Klare Abgrenzungen der Partner PROVIDER2 und PROVIDER3 kommunizieren direkt Drittanbieter Koordinations-Know-how Anzahl Kontakte zu einem Thema zwischen PROVIDER2 und PROVIDER3 Gleiche Module auf	Unklare Definitionen ergeben unnötige Diskussionen über „wer „ macht was“ Bank muss aktiv Klammerfunktion wahrnehmen	Klar definierte Abgrenzungen, z.B. Hardware, Software, Netzwerk, usw. Koordinations-Know-how OS Partner muss bei der Bank sein Erklären, wie eine Bank funktioniert und was passiert, wenn Systeme nicht funktionieren Bei hoher Anzahl Kontakte zwischen PROVIDER3 und PROVIDER2 direkt, übernimmt die Bank die

		Bank- und Provider Seite		Koordination Ein Leiter pro Modul auf PROVIDER2 und Bank Seite
	Organisation	Rollen	Müssen klar definiert sein	Bank hat Produkt&Prozess Verantwortliche (haben das „WAS“ WISSEN)& (Entwicklung) und Module Owner (das „WIE“ WISSEN) Regelmässige Betriebsmeetings Ständiger, kontinuierlicher Wissenstransfer Gutes und ausgeglichenes Wissen. Social Control: ohne WT können andere nicht mitreden
Strategie	Aufwand/Ertrag Abstimmung Business und Plattform Budget Anforderungen Schätzungen Entscheid was machen. Release Plan SAP	Höhe Aufwand/Ertrag Business Produkte und Business Prozesse werden in der IT Plattform und in den IT Prozessen abgebildet	Muss für beide stimmen Müssen aufeinander abgestimmt sein	Miteinander Sprechen, Kosten anschauen und fairen Preis bestimmen Jährlich Budgetierung, Anforderungen der Bank an PROVIDER2 melden, mit PROVIDER2 besprechen, Release Planung direkt von SAP her (hat PROVIDER2 auch).
Service Level Agreement	Erwartungen	Verfügbarkeit System (%; Tage, Zeit) Fehler Kategorisierung Reaktionszeiten bei welchen Fehlern (Prioritäten)	„Bis man weiss was man eigentlich will“ - Erfahren was - Erfüllen Anforderungen werden grösser, aber Kunde will weniger bezahlen	SLA müssen schon in den Vertragsverhandlungen passieren, denn der Preis ist sehr davon beeinflusst
Application Management	Plattformmanagement Daten Design Bankprozesse Neue Möglichkeiten der Plattform	Koordination Prüfpunkte für Datenrichtigkeit Machbarkeit Prozesse SAP Neuheiten Customizing SAP Plattform Einbettung Funktionen in Module	Design Prozesse nicht immer machbar in der Plattform Prozesswissen muss bei Bank sein	Bank kennt Prüfpunkte in welchen Sie die Datenrichtigkeit prüfen Design Bankprozesse macht die Bank, PROVIDER2 muss diese in den Applikationen umsetzen PROVIDER2 sagt ob ein Prozess machbar ist Applikationswissen über Möglichkeiten der SAP Plattform hat auch die Bank Bank hält sich selber bezüglich Spezialwissen fit
Change Management	Abklärungen Betriebsmeeting Abnahmen-, Projekteinführungs-	Vorabklärungen Auftrag Wartungsfenster	Bankenplattform erfordert mehr Koordination als Hardware Plattform Bank muss Tests	Vorabklärungen passieren auf unteren Stufen Auftrag wird vom Management gegeben

	<p>routinen</p> <p>Schulung</p> <p>Change Request</p> <p>Testwissen</p>	<p>Korrekturen</p> <p>Release-Planungen</p> <p>Weiterentwicklung von Funktionen</p> <p>Releaesplanungs Probleme</p> <p>Timetables</p>	<p>durchführen können</p> <p>Änderungen auf Change Planung hat negative Auswirkungen auf Zeit und Kosten (automatisch erhöhte Kostenfolge)</p>	<p>Monatliches Betriebsmeeting wo PROVIDER3 und PROVIDER2 bei der BANK2 sind</p> <p>Oberaufsicht hat der Bankvertreter, er koordiniert PROVIDER3 und PROVIDER2</p> <p>Wöchentliches treffen mit PROVIDER2</p> <p>Bank macht Schulung</p> <p>Denkarbeit macht PPEE. Nur Change Request geht an PROVIDER2. Doing ist auf PROVIDER2 Ebene.</p> <p>Institutionalisierung des Change Request Prozesses</p>
IT Security	<p>Berechtigungen</p> <p>Anforderungen</p>	<p>Wie sieht die Security beim Provider aus</p> <p>Security Anforderungen bei Bank</p> <p>Vertrag</p> <p>Wer muss mit welchen Berechtigungen ausgestattet werden</p> <p>Rollen</p> <p>Berechtigungen</p>	<p>Revisionsfähigkeit muss gewährleistet sein</p> <p>Mitarbeiter haben beim Wechsel automatisch weniger Berechtigungen, und wehren sich</p> <p>Kundendaten dürfen nicht übermittelt werden</p> <p>Spezielle Issues in der Kommunikation mit der PROVIDER2</p>	<p>Kommunikation wichtig</p> <p>Im Verlauf der Transition-Phase</p> <p>In regelmässigen Abständen überprüfen und anpassen</p> <p>Rollen in Gesprächen überarbeiten</p> <p>Jedes Jahr</p> <p>Alle Quartale überprüfen ob Mitarbeiter noch bei PROVIDER2 arbeitet</p>
Architektur	Software	<p>Datawarehouse Daten</p> <p>Queries benötigen Abfragen und Daten auf verschiedenen Ebenen</p> <p>Funktionalität Bankenplattform</p> <p>Wissenselemente über Schnittstellen: Anfang, Ende, Aufbau</p> <p>Technische Funktionalität, Synchron/Asynchron, Inhalt, Periodizität (online/Batch), Realtime, graphische Darstellung des Outputs</p> <p>Systemlandschaft</p> <p>Technologie</p>	<p>Bank muss schnell sein und will selber bestimmen</p> <p>DWH Daten kommen aus verschiedenen Quellen, verschiedene Ebenen vorhanden</p> <p>Wenn Bank Informationen nicht hat, muss PROVIDER2 diese aus der Basis herausholen</p> <p>Bank will grobe Züge der Plattform, Querverbindungen und Schnittstellen kennen</p>	<p>Eigene Entwickler für DWH in der Bank.</p> <p>SAP Basis DWH macht PROVIDER2, die obere Schicht mit Daten-Bewirtschaftung macht Bank</p> <p>Infos aus DWH herausholen macht Bank, Change Requests an PROVIDER2 wären da zu langsam und der Overhead wäre zu gross</p>
Recovery	<p>Emergency Pläne.</p> <p>Verarbeitungsabbruch</p>	<p>Auswirkungen Recovery</p> <p>Wiederanlauf Infos</p> <p>Zeiten Wiederanlauf</p> <p>Wichtige Checkpoints</p>	<p>auch die Bank muss über alles Bescheid wissen</p>	<p>80 Seiten Buch zusammen verfasst</p> <p>Dokumentation Auswirkungen</p>

		Auswirkungen eines Verarbeitungsabbruchs auf andere Plattformen.		
Dokumentation	Changes Betriebshandbücher Ownership/Rollen Dokumentation Charts über Architektur	Gemeinsame Dokumentationen PROVIDER3 und PROVIDER2 Betriebshandbuch von SAP Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten	Müssen beide gut kennen Bank muss wissen wen bei PROVIDER2 für was ansprechen	Ob Lead bei PROVIDER3 oder PROVIDER2 ist wird klar definiert PROVIDER2 ist verpflichtet graphische Charts über Architektur zu führen Falls bei Abnahme keine Dokumentation vorhanden gibt es keine Bezahlung Dokumenten-Abnahme ist definiert

Tabelle 8: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BANK2

PROVIDER2:

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Leitplanken Lokale Verankerung der Bank mit Firmen Rollen Partner Management Verantwortung	Ansprechpartner auf beiden Seiten definieren Definieren wer für was die Verantwortung trägt Definieren wie stark PROVIDER2 wo einbezogen wird		Steering Committee IT Ausschuss Institutionalisierte Treffen Strukturierte Beziehungen Professionelles und strukturiertes Partner Management, inkl. Abhängigkeiten dieser Gesamtverantwortung IT weiterhin bei der Bank
	Logische Einheiten	Einheiten: IT Operations, Applikations-Entwicklung, Infrastruktur, Desktop Help-Desk, usw.		
Strategie	Welche Produkte verkauft die Bank Wie kann man günstig produzieren Geschäftsmodell IT Strategie Geschäftssystemmodell	Prozesse und Produkte Retail Banking Know-how Ziele der Strategie: was will die Bank und wo will sie hin Wie möchte man die Bank verändern Wahl des Architektur- Designs Vertrag	Bank produziert günstig wenn PROVIDER2 es günstig abwickeln kann BANK2 ist industriell organisiert: Produktion und Vertrieb, dies widerspiegelt sich auch in der IT Architektur muss an Bank-Produkte angepasst sein Plattform muss an die IT Strategie angepasst	Business Bedürfnisse müssen sauber artikuliert werden Nach Empfehlung über Architektur von Seite PROVIDER2 muss Bank Architektur wählen Geschäftsfelder definieren Prozesse in den Geschäftsfelder beschreiben und in einzelne Prozessarbeits-schritte zerlegen

			sein	Einzelne Prozesse zu einem Service - orientierten Geschäftsprozesse verbinden
Verträge	SLAs	Kontrolle Einhaltung SLAs Response Zeiten Penalties Bonus-Malus System Requirement Engineering auf Seite PROVIDER2: was heisst das für PROVIDER2	Chefs müssen SLAs im Griff haben Bank muss Ihre Anforderungen definieren	Account Delivery Manager bei PROVIDER2 und IT Leiter auf Bank- seite müssen das Gesamtbild haben und die SLAs auswendig kennen SLAs werden von der Bank vorgegeben
	Verträge generell	Haftbarkeit	Falls Bank etwas nicht exakt definiert, ist PROVIDER2 nicht haftbar, wenn etwas schief läuft	Bank hat externe Berater für Vertragsgestaltung
Application Management		Applikationen müssen gleiche Domänen wie Bank haben: Kredit, Zahlungsverkehr, Wertschriften, Basisdienste, usw.		Verbindung Bank <-> Applikation durch Definition der gleichen Struktur und Domänen
Change-Management	Fine-Tuning Spezifikationen Release-Planungen	Aufwand Business Case	Aufwand muss durch Business Case berechtigt sein	Daily Betrieb und Change muss verwaltet werden Das Zusammenspiel der Bank mit uns ist genau die gleiche wie wenn die Bank die IT selber hätte
Architektur	Service	Business Service Integration Verantwortung Infrastruktur und Applikationen Schnittstellen Funktionale Anforderungen an neue BPO Schnittstellen	Bank muss Dienstleistungen, welche sie von dritten bezieht, wie z.B. Wertschriftengeschäft, in die gesamte Architektur integrieren	Bank Leute müssen sehr genau beschreiben können was ihre Business Anforderungen sind PROVIDER2 muss Schnittstellen-Änderungen der Bank nur melden wenn diese die Verträge verletzen, sonst nicht
	Software Daten	Speicherort	Kundendaten ausserhalb der Bank heikel	
Dokumentation	Dokumente für Revision		Bank wird revidiert, nicht PROVIDER2	

Tabelle 9: Wissenskategorien und Wissensseinheiten PROVIDER2

7. Spezielle Massnahmen für den Wissenstransfer

BANK2:

„Jeder Mitarbeiter und jeder Modul-Owner hat einen Stellvertreter, welcher in etwa das gleiche Wissen haben muss. Der interne Wissenstransfer wird so automatisch beschleunigt. Wichtig sind auch Abnahme-Tests: Wenn etwas nicht genügend getestet wird, dann kommt es nicht in die Produktion. Dies kann z.B. passieren wenn nicht genügend Wissen mit den anderen geteilt wird.“

PROVIDER2:

„Für die BANK2 waren die Mitarbeiter sehr wichtig, deshalb gab es Benefits, erweiterte Sozialleistungen, usw. Die BANK2 hat viel Geld für die übernommenen Mitarbeiter bereitgestellt.“

8. Software Tools

BANK2:

„Alle relevanten Dokumente wie Schulungsunterlagen, SLAs, Wiederanlaufverfahren, usw. werden in unserem Intranet veröffentlicht. Darauf haben alle Mitarbeiter (exkl. PROVIDER2) Zugriff. Die Dokumente sind zwar Full-Text-indexiert, aber nicht in Datenbanken indexiert. Es gibt Shared-Drives und Email-Accounts zwischen uns und PROVIDER2. Wenn z.B. Problemen auftreten, dürfen wir keine Kopie eines Screens mit Kundendaten über das Internet senden. Dafür gibt es dedizierte Stationen, aber die Netze sind physisch getrennt.“

9. Generelles zum PROVIDER2 Outsourcing Wissensmanagement Prozess:

PROVIDER2:

„Grundsätzlich kommt in einem Outsourcing-Deal nach der Due-Diligence-Phase das Angebot, dann der Vertrag und zuletzt kommt die Transitionsphase. Diese ist sehr strukturiert. Mit jedem Mitarbeiter habe ich sachliche Gespräche geführt und sie orientiert. Der soziale Aspekt ist ebenfalls wichtig. Es nützt nichts, das Wissen zu lokalisieren, wenn es morgen weg ist. Die Gespräche hatten Follow-ups in Teams. Es haben sich alle kennen gelernt (alle Applikationsverantwortliche, alle Infrastrukturverantwortliche, usw.) So sieht

man wie das Team funktioniert. Man sieht Verhaltensmuster, usw. Die Transition-Phase hat dann eine klare Struktur, welche durchlaufen wird.

Wir haben eine Mappe von Wissen zusammengestellt. Früher musste man noch Zeichnungen erstellen, jetzt läuft dies alles im Intranet ab. Das ist aber eine normale Erhebung, welche folgendes aufzeichnet:

Die Persönlichkeit, die methodische Kompetenz, die fachliche Kompetenz.

In der Fachkompetenz geht man mehr ins Detail. Der MA kann dann in mehreren Abteilungen zu Hause sein: Anwendungs-Entwicklung, Beratung, usw.

In der Zuordnung des Branchenwissens geht man noch feiner vor. Hier wird gefragt, ob man das Know-how hat, auf welcher Stufe, ob man es als Profi weiterverkaufen würde, usw.

Eine grafische Spinne gibt dann detailliert Auskunft darüber, in welche Richtung das Know-how geht.

Auch Methoden wie 360° Feedback oder ähnliche werden verwendet.

Ausserdem haben wir bei PROVIDER2 eine Skills-Datenbank. Wenn Ressourcen benötigt werden, geht man zum Human-Capital-Manager, welcher auch der Chef der Skill-Datenbank ist. Dieser kann sehr schnell sehen, wo welches Know-how vorhanden ist. Die Skill-Datenbank ist auch strukturiert, eine grosse Menge von Wissen ist dort abgelegt.“

14 Zusammenfassung Outsourcing Projekt 3 und 4

BSI & Banca del Gottardo <-> B-Source

1. Genereller Projektbeschreibung

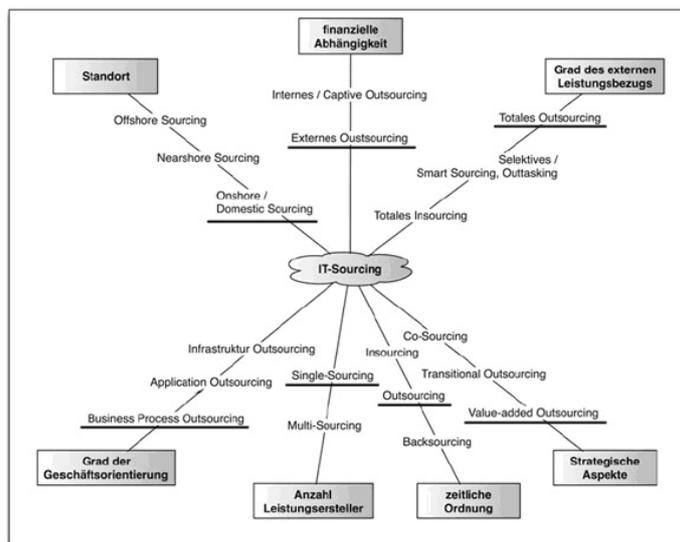


Abbildung 55: Einordnung des Projektes 3 und 4 [Eigene Darstellung]

BSI:

“La scelta BSI, stiamo parlando di Outsourcing IT, è una scelta oramai vecchia. Risale al 1995, quando la BSI ha deciso di creare la società Boss-Lab, oggi B-Source. Era una società che commercializzava il sistema “The Boss”, è una scelta vecchia, quando sul mercato c’erano pochissime ditte che facevano outsourcing, ma è una scelta a lungo termine e anche se il contratto scade è una scelta definitiva. Oggi si muovono altri nella stessa direzione, ma BSI è stata la prima. È una scelta oramai consolidata quella di essere in Outsourcing. Potrebbe essere anche un’altra azienda, ma dovrebbe cambiare lo scenario. Perché BSI è andata in Outsourcing? Fondamentalmente sono le motivazioni abbastanza classiche di chi va in Outsourcing. Da un lato, e si legge ovunque, è il fatto di concentrarsi sul proprio Business, quindi concentrarsi su attività che sono di core business, piuttosto che su quelle che sono di supporto. Dall’altra parte era una scelta di qualità: creare un’azienda che si occupa di IT aumenta la qualità, dato che questo diventa il core business della nuova società. Ma oltre ai costi speriamo anche di poter condividere delle soluzioni con altre banche che sono dallo stesso Outsourcer. L’outsourcing era inizialmente della parte applicativa, poi anche i ruoli tecnici sono andati fuori. Lì c’è stata una motivazione in più, dato che eravamo solo in ca. 10-

15 persone: se perdi una persona, se perdi Know-how critico, è molto difficile sostituirlo. C'è un problema di avere un know-how completo, ma c'è anche un problema d'evoluzione delle persone che lavorano nell'IT. È chiaro che anche la B-Source essendo una società del gruppo BSI, ha anche la motivazione data dal lavorare per una ditta che è di tua proprietà, perciò qui c'è un gioco di gruppo“.

Banca del Gottardo:

“Die beiden Banken BSI und Banca del Gottardo haben beschlossen, das jeweilige Back-Office und die IT zusammenzulegen und die Banca del Gottardo transferiert zu B-Source 120 Personen. Ausserdem migriert die Banca del Gottardo auf eine neue Plattform. Der Schnitt der Value Chain in diesem Outsourcing geht sehr weit. Es ist noch zu früh festzustellen, ob das Outsourcing erfolgreich ist, denn vor allem die Migration der Plattform birgt noch einige Herausforderungen in sich.“

Outsourced services		In house services
Back Office	Securities processing and administration	Funds, custody/depository bank activities
	FX/MM Processing	
	ETD	Taylor made derivatives
	Payment services	Checks, credit cards
		Tax, archives, loan administration
IT Platforms	All systems	Help Desk
Application development	Maintenance and development core system	Client contact systems, EUC
Architectures	Solutions/infrastructure	
Resources	IT Operations and development 75 FTE	Back office operations 46 FTE

Abbildung 56: Ausmass des Plattform, Services und Ressourcen Outsourcing [ETTER05]

B-SOURCE HR:

„Questo progetto ha lo scopo di riuscire a garantire alla banca del Gottardo i servizi di Back Office e IT (sia Data Center che sviluppo applicazioni) da parte di B-Source.

Alcuni prodotti in termini applicativi provengono da B-Source e altri provengono da Banca del Gottardo. Sono circa 70 informatici e 60 impiegati di banca per la Banca del Gottardo. Per BSI abbiamo ripreso solo le attività di Back Office bancario perché quelle IT erano già in outsourcing da noi. In questo caso abbiamo altri 60 impiegati di banca, quindi in totale circa 200

impiegati. Oltre al Back Office bancario facciamo anche servizi aggiuntivi di carattere minore che sono ad esempio il disaster recovery e di desktop management.

La durata del progetto di realizzazione di questa integrazione è da luglio 2005 fino a luglio 2007, e tutto completato sarà per il 1. gennaio 2008.

Un'attività che stiamo portando avanti parallelamente al progetto di integrazione con Infosys è il nuovo prodotto che si chiamerà "the boss future"; Infosys è il nostro partner per tutto quello che riguarda la programmazione e il codice dei nuovi applicativi. Inoltre in futuro esisterà un servizio di manutenzione del nuovo prodotto direttamente fatto in India."

2. Definition der Erwartungen

BSI:

„Noi definiamo i requisiti. Solitamente apriamo una scheda progetto, dove definiamo in maniera macro-scopica cosa sono gli scope del progetto, dopodichè entriamo in una fase di studio del progetto, dove il driver è B-Source e noi a B-Source forniamo i requisiti del progetto in maniera piuttosto formale, dove in un catalogo di requisiti definiamo cosa vogliamo. Dopodichè loro tornano con una proposta di soluzione e con una proposta finanziaria, e richiediamo, e non sempre lo riceviamo, una pianificazione, perché non è sufficiente sapere che cos'è e quanto costa, ma anche quando me lo fai.

Sulla valutazione di solito chiediamo il total cost of ownership, quindi sia i costi del progetto, ma anche i costi che dopo ne derivano, così noi poi abbiamo un calcolo completo per poter valutare il progetto

Mismatch ci sono stati perché a volte il livello della definizione dei requisiti non è adeguato, e quindi si torna con delle soluzioni che non erano esattamente quello che si voleva. Però devo dire che di solito c'è stata una iterazione in questo processo, ci sono stati dei requisiti, sono stati male interpretati, siamo dovuti ritornare, però progetti che abbiamo fatto e non sono stati coerenti con i requisiti, no, generalmente non ce ne sono stati. Questo anche perché abbiamo mantenuto all'interno una competenza sull'architettura forte, e quindi abbiamo una capacità di giudizio sulle soluzioni che ci vengono proposte.“

Banca del Gottardo:

“Am Anfang wurde in Form eines hypothetischen Modells ein so genannter Straw-Man entwickelt. Damit konnte verifiziert werden, ob das Projekt machbar ist.

Ein Top-Down Approach also. Die Applikationen wurden identifiziert und mit „keep“, „replace“ oder „converge“ bezeichnet.

Auf dieser Basis wurden Architekturdarstellungen, Lösungsinventar, Beschriebe, Entwicklungstools, Sprachen, usw. festgehalten. Die Mismatches treten nun mit dem Solution Design langsam zu Tage. Einige Annahmen waren vor allem bezüglich der Funktionalität zu optimistisch. Diese Annahmen sind so zu überprüfen, damit entschieden werden kann, ob sie zu implementieren sind, ob die Prozesse angepasst werden müssen oder ob gänzlich darauf verzichtet werden kann.

Wie erkennt man, ob B-Source genügend Bank-Know-How hat, um die Erwartungen zu erfüllen?

Indem man das Profil der Leute analysiert. Sonst nur passiv während der Realisierung der Projekte. Aktiv kann man nur die eigenen Leute schulen. Auf der Seite des Providers ist dies nicht möglich. Ein Service Provider wie B-Source versichert, dass er die IT-Qualität verbessert. Deshalb muss er von seinem Know-how überzeugt sein.

Es gibt nun Situationen wo ein Kunde ein anderes Business Model hat als es vom Service Provider angenommen worden ist, womit ein funktionaler Gap entsteht. Nehmen wir das Beispiel des Continuous Linked Settlement auf der Forex Seite, wo Probleme mit der bankfachlichen Abwicklung der auftreten können. Wenn man die bankfachlichen Sachverhalte einem Service Provider beibringen möchte, wird die Kommunikation oft schwierig. Dann kann sich folgende Reaktion ergeben: „Wir betreuen die Applikationen, Du solltest lediglich definieren, was Du willst, wir erledigen den technischen Teil und sind keine Banker...“

Als Kunde bedeutet dies, dass man die Anforderungen sehr genau definieren muss um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Diese Tatsache ist eigentlich etwas enttäuschen, denn ein Service Provider sollte auch auf der bankfachlichen Seite Marktleader sein, um die Kunden zufrieden stellen.“

B-SOURCE Banking:

„Die Erwartung war, dass man die grössten Benefits mit einer gemeinsamen Plattform und einem gemeinsamen Back Office erreichen kann. Gemäss den Erwartungen sollten ca. 25% der Kosten eingespart werden können, und so wurde der Business-Case aufgestellt, gemäss welchem wir jetzt operieren. Ich muss jetzt das Personal Ex-BdG Back-Office, Ex-BSI Back Office und Ex-Boss-Lab, welches wir schon in Bern hatten, zusammenführen. Von den ca.

200 Mitarbeitern im Back-Office müssen wir mit der Konsolidierung rund 40 Mitarbeiter einsparen. Ob wir das dann erreichen können hängt von verschiedenen Faktoren ab: kann ich manuelle Prozesse automatisieren, können die Systeme und die neue Tools das halten was sie versprechen, usw. Von Juli 2005 bis Juli 2007, wenn dann die BdG migriert, sollten wir das erreichen. Das ist die Erwartungshaltung. Das ist auch in Verträgen und Business Cases festgehalten. Als man das definiert hat, haben wir auch 200 Assumptions gebildet. Wenn diese Assomptions nicht eintreten, können wir auch das Ziel nicht erreichen. Das Projekt wurde streng geheim mit einer kleinen Equipe aufgesetzt. Das waren vier bis fünf Manager pro Firma in geheimen Orten. Gewisse Experten konnten wir deswegen gar nicht beiziehen, darum haben wir Assumptions formuliert welche eintreten müssen.

Hattet ihr eine Methode um zu diese zu finden?

Wir haben die Streams definiert: HR, Back-Office, IT, Verträge, Applikationen und IT Operations und in jedem Stream hatten wir die Personen welche wussten, dass die Assumptions in etwa wahr waren. Die Assumptions sind dynamisch, das Ändern hat aber natürlich Auswirkungen auf anderes. Diese Assumptions sind alle im Vertrag festgehalten.

Wo riskiert man am ehesten, die Erwartungen nicht zu erreichen?

In den Prozessen BSI/BdG/B-Source gibt es Prozessunterschiede und wir müssen uns auf einen Prozess einigen. Da kämpft jetzt jede Bank für den Weg wie sie arbeitet, keiner ändert seine Prozesse freiwillig. Aber die BdG muss ihre Prozesse sowieso umstrukturieren wenn sie auf unsere Systeme migrieren, darum sind wir von Ex-Boss-Lab die Driver, nicht die BdG. Wir haben schon Outsourcing Erfahrungen mit anderen Banken, die BdG nicht. Obwohl die BdG grösser ist muss sie sich uns anpassen. Das sind Schwierigkeiten.

Ist es nicht sehr BSI gesteuert?

Nein, im BPO nicht, da haben wir sechs Banken als Kunden. Das machen wir schon seit dem Jahre 1996; BSI und BdG nicht. BSI hat im BPO auch noch keine Erfahrungen. Hier in Bern, wo wir das BPO betreut haben, sind wir auf dem gleichen System wie die BSI, aber wir haben trotzdem unterschiedliche Prozesse. Jetzt muss man sich finden und definieren was der richtige und effizienteste Prozess ist. Dazu kommt noch, dass wir eine neue moderne Plattform bauen. Darum werden die Prozesse sowieso für alle Banken ändern, da gibt es Friktionen, aber da müssen wir uns auf einen Standardprozess einigen der gleich ist für alle Banken.

Wir sind Partner von der HSG. Zusammen mit der UBS, CS und der Post haben wir ein Modell mit Standard-Prozessen von Banken definiert, welches für alle Banken gleich ist. Das ist nicht nur „akademisch“: es ist von echten Banken verifiziert. Dort haben wir Level 1,2,3 und die neue Plattform wird auf Basis dieser gefundenen Prozesse neu gebaut. Alle, die jetzt da reinkommen mit dem Back-Office, müssen sich nun auf diese Prozesse bewegen. Klar, das wird nicht einfach werden.

Wie koordiniert ihr die Prozessanforderungen und die Entwickler in Indien?

Wir haben die IMG, ein Prozess Team (Spinn-Off der HSG) welche wir zugezogen haben um die Prozesse zu definieren, da sind Leute von der IMG, von Infosys, von unserem Back-Office, usw. vertreten. Die koordinieren B-Source und Indien. Infosys hat auch Leute vor Ort in Lugano, zum den Link zu halten.

Und zwischen B-Source und der Prozessgruppe?

Die haben jede Woche Meetings in Lugano. Da habe ich von mir auch Vertreter drin, von Ex-Bern, Ex-BSI und Ex-BdG...da gibt es schon Differenzen, das ist absolut normal.“

B-Source:

“Quando un’azienda decide di dare in outsourcing le proprie componenti IT, ma anche di Back Office, dovrebbe far conto su una grande standardizzazione di servizio e di processo. Andare in Outsourcing pensando di chiedere al provider una eccessiva customizzazione delle soluzioni impedisce al provider di essere efficace e indipendente e crea le condizioni per una esplosione di costi e di inefficienza. Ideale quindi è se i clienti prendono l’applicativo e i nostri processi così come sono e cerca di accettarli con il minimo di modifiche possibili. Il problema maggiore è proprio l’applicativo. I processi di amministrazione bancaria sono diversi ma sono legati molto al modo in cui oggi si è informatizzato il processo di lavoro. Il processo in sé si può cambiare, quello che è più difficile da cambiare è l’applicativo perché costa molto di più. Questo era uno dei temi centrali. Altri aspetti erano l’architettura e l’infrastruttura, perché cambiare applicativi significa anche di provvedere a rinnovare il parco tecnologico nel data center e questo può significare investimenti di diversi milioni di Franchi.,,

3. Methoden um Vertrauen zu schaffen:

BSI:

- Un tavolo operativo ogni due settimane nel quale vengono analizzati tutti i problemi legati ai servizi, e ci sono i nostri responsabili della governance dei servizi e quelli della B-Source e si discutono tutti i problemi esistenti.
- Un tavolo che si incontra ogni 15 giorni per i progetti, dove si analizzano e si valutano i progetti della banca, quindi è un tavolo più di Project Management, mentre l'altro è più un tavolo di Service Management.
- Ogni progetto ha un project manager della BSI e uno della B-Source, più degli Steering Committee che governano tutto quanto.
- Un Tavolo che si incontra ogni mese per vedere la relazione finanziaria, sia i progetti, che i servizi, ecc.
- Un tavolo di Management che è più o meno trimestrale, che viene chiamato relationship-meeting, dove ci si incontra a livello di management per fare il punto alla situazione a livello un po' più globale.

Banca del Gottardo:

- Durch Transparenz, Glaubhaftigkeit, regelmässigen Meinungs austausch, Fortschrittsrapporte, Risikoanalyse.
- Den Problem-Resolution-Prozess einhalten
- Offenheit und Pragmatismus
- Flexibilität. Wenn man stur auf seinen Standpunkten beharrt, hat man sofort Streit. Lehre daraus: Nicht alles bis zum letzten Detail definieren wollen - damit sind nicht applikatorische Anforderungen gemeint.

B-SOURCE HR:

„Ci sono persone che BSI e BdG si sono tenute perché hanno un certo tipo di Know-how critico, però vengono coinvolte nei processi di realizzazione e integrazione, quindi di fatto se li si usa bene c'è Know-how Transfer. Il problema è creare una comune visione d'intenti a livello aziendale, ma in questo senso ci stanno dando una mano dal top management. Se il top management convince i propri clienti con gli skills migliori a collaborare con B-Source per creare migliori risultati, che il cliente sia da questa o quella parte è poco importante. Chiaro se

fosse da questa parte sarebbe più semplice. L'importante è avere una visione comune per il gruppo, che è B-Source con azionisti BSI e BdG. Questo la BSI l'ha capito subito, ma l'ha capito anche perché BSI è stata l'origine di B-Source. Ogni volta che abbiamo un problema andiamo in BSI e cerchiamo una partnership con loro. Con BdG sono solo sei mesi che collaboriamo, e non si può pretendere una collaborazione immediata. Però ci sono le migliori condizioni perché ciò avvenga anche perché abbiamo messo nella nostra azienda in posizioni chiave persone di BdG. Inoltre abbiamo favorito il processo d'integrazione avendo un paio di capi progetto uomini di banca del Gottardo: loro possono andare direttamente o con più facilità a prendere Know-how dalla banca. Le altre istanze funzionali stanno lavorando abbastanza bene. Ci sono degli scontri immediati fin dall'inizio, di differenze d'interpretazione di processi bancari ed è giusto che loro sostengano certi punti di vista, l'importante è che si arrivi ad un obiettivo comune, e questo è un processo che va sostenuto a partire dal top management.

Con BSI non c'è bisogno di metodi speciali per creare la fiducia, e con BdG non ci sono metodi ma c'è un'attitudine della comunicazione chiara e trasparente. La comunicazione è tempestiva e senza faziosità, il che permette di avere un pieno controllo della situazione da tutte le parti. Inoltre è importante il rispetto delle linee manageriali: non bisogna fare escalation subito alla direzione se il problema può essere risolto, come anche la direzione non deve intervenire su dettagli, è giusto lasciarlo fare. In questa circostanza siamo abbastanza vicini, e anche la vicinanza territoriale ci ha favorito dato che ci conoscevamo già. Chiave è la gestione a livello di top management: se a questo livello c'è una buona collaborazione e una visione strategica comune, allora c'è il fondamento per una buona collaborazione. Quando ci sono momenti di crisi cerchiamo sempre di trovare una soluzione insieme”.

4. Bereiche des IT, welche ungenügend dokumentiert waren:

BSI:

“Spesso per esempio non abbiamo una documentazione degli use-cases che si vogliono fare, adesso stiamo migliorando, e quindi lì poi c'è margine di incompienza. Oppure i manuali utente, è qualcosa che l'utente impara, ma non c'è una produzione di manuale utente. E noi verso il business non andiamo a fare una documentazione profonda, di solito facciamo una definizione di un certo livello, ma volendo si potrebbe andare più nel dettaglio, ma è molto time consuming questa attività.”

Banca del Gottardo:

“Meistens Software Dokumentationen. Auch eine Anzahl von Prozessen, vor allem Abwicklungsprozesse.“

B-SOURCE:

„Ja, im Back-Office wollten wir das Fonds-Geschäft von BdG zu uns nehmen, aber wir haben gesehen, dass dies sehr stark mit dem Handel von BdG verknüpft ist, deshalb haben wir die Handelsseite und Abwicklung der BdG zurück gegeben. Das war sehr schlecht dokumentiert, und auch BdG intern gab es unterschiedliche Ansichten über das, was man auslagern kann und was nicht. Diese Absprachen zwischen Handel und Back-Office gab es nicht, darum haben wir das wieder zurückgegeben. Es ist aber nur eine Frage der Zeit bis das auch noch zu uns kommt, da bin ich überzeugt. Bei der BSI gab es keine Probleme, BSI war da viel offener, ggf. auch weil dort schon länger Outsourcing Erfahrungen vorhanden sind. Das ist logisch, wenn man mit Managern zu tun hat, die Jahrzehnte gewohnt waren alles inhouse zu machen, da braucht es einen Generationen-Wechsel von Managern, um da eine neue Denkart einzubringen. Aber da sind wir als B-Source flexibel, es ist für mich irrelevant ob es jetzt oder in 5 Jahren kommt. Natürlich sind die Leute verunsichert und jeder weiss, dass es mit den Synergien zuviele Mitarbeiter gibt. Wir haben Buchhaltung, Kundenstammdaten, Wertschriftenstammdaten, Bankstammdaten, Wertschriftenabwicklung, Produktion, Zahlungsverkehr, Forex, Devisentransaktionen, Money Market Transaktionen, Fidiucary Deposit Transaktionen, Reconsiliation, alles haben die alten BPO Banken bei uns die haben nur noch Front-Leute und ein paar Assistenten und fertig. BdG und BSI kommen jetzt nur mit Money Transaction und Security Transactions. Sie wollen z.B. Buchhaltung, Kredite nicht auslagern. Das ist nur ein Teilbereich, zwar gross, aber eben nur ein Teil. Wie kann ich jetzt die Synergien haben? Ich kann ja Bern nicht schliessen, darum machen wir in Lugano jetzt eine Transaktions-Fabrik. Alle Wertschriften-Transaktionen und Zahlungsverkehr-Transaktionen werden nun in Lugano abgewickelt, und zwar für alle Banken. Diese Aktivität werden wir in Bern aufgeben. Alle Non-Transaction Services wie Buchhaltung, Master Files, Kundenstammdaten, Wertschriften Stammdaten, Bankstammdaten, usw. werden wir in Bern für alle Banken haben. So brauche ich ca. gleich viele Leute in Bern wie vorher. Grössere Reduktionen werden im Tessin vorgenommen. Wir brauchen auch einen Standort in Bern, damit wir nicht als Tessiner Firma auftreten. Wir wollen wachsen: morgen habe ich einen Workshop mit einer Bank die 400 Personen hat, dann

gibt es da nochmals einen Schub. Die Idee ist die Leute gar nicht abzubauen, sondern für neue Kunden frei zu haben. Deshalb haben wir beschlossen das BPO in einen Transactional und in einen Non-Transactional Teil zu gliedern. Eine weitere Schwierigkeit ist, dass die bereits betreuten Banken nun im Tessin einen neuen Ansprechpartner bekommen. Dort kommen sprachliche Probleme dazu. Interesse der Berner ins Tessin zu gehen, ist gering. Ich erwarte auch, dass meinen Mitarbeiter im Tessin Deutsch lernen müssen. Ich bin selber auch am Italienisch lernen“.

5. Identifizierung von Key Personen:

BSI:

„Tre anni fa abbiamo creato una organizzazione interna basata sulla catena di valori. In qualche forma, sia per questioni legali, sia perché ce lo richiede un utente, perché ci sono dei servizi che non funzionano e bisogna farli migliorare, nascono dei requisiti che possono essere più tecnologici o di business. Dobbiamo analizzarli, valutarli, trovare una soluzione, implementarli e alla fine diventano dei servizi. Quindi ci siamo organizzati un po' su questa catena. Abbiamo creato un'unità che faceva change management, e quindi porta avanti tutti i cambiamenti, così possono sincronizzare i progetti business e quelli tecnologici, poi quando si è deciso di fare un progetto, c'è bisogno di qualcuno che faccia il roll-out e garantisca l'implementazione, così dopo diventa un servizio. Abbiamo tre unità che seguono il change, il project e il service management. Quindi ci siamo accorti che ci vuole qualcuno che stia più a metà fra questi tecnici e i clienti/utenti. Così abbiamo creato delle figure di client manager: sono persone che hanno competenze di business, ma anche minime di competenze IT, e fanno da link. Sono loro che raccolgono i requisiti. Se dietro siamo organizzati sulla catena del valore dell'IT, davanti siamo organizzati sulle aree di business. Per essere concreto: ho un client manager sul banking, uno sul asset management, uno sul financial, mentre internamente abbiamo un change management su tutto il sistema e un project management globale.“

Banca del Gottardo:

“Die Leute wurden anhand einer Human Resources Topology profiliert.

Die Topology hat die Struktur, das Potential und die Stellvertretung grafisch aufgezeigt. Die Darstellung erlaubte auch eine Unterscheidung zwischen starken und schwachen Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter erhält so ein grafisches Profil, das auch seine Ausbildung und Erfahrung umfasst.

Als genereller Grundsatz wurde definiert, dass bankspezifisches Know-how schwergewichtig in der Bank bleiben soll und das technische Know-how transferiert wird. Es gibt Leute, die sowohl bankspezifisches wie technisches Know-how haben. In diesen Fällen haben wir die Situation in Abhängigkeit von der Applikations-Plattform-Architektur beurteilt, ob wir diese Person in der Bank behalten oder B-source übergeben sollten.

Den User Support der Front-End-Tools haben wir in der Bank behalten, damit der technische und bankfachliche Support für die Business Einheiten garantiert ist. Denn diesen kann man nicht von außen beziehen. In diesen Tätigkeitsgebieten ist Wissenstransfer gefährlich: Die Kenntnisse der Geschäftszusammenhänge und die Parametrisierung müssen inhouse bleiben.

Es ist auch vorgekommen, dass zu viele Leute transferiert wurden. Auf Grund regulatorischer Anforderungen hat es beispielsweise einen Fall gegeben, bei welchem transferierte Mitarbeiter wieder in die Bank zurückkehren mussten.

Technische Mitarbeiter haben wir aber keine zurücknehmen müssen. Denn der Grundsatz, dass wenn man draussen ist, man draussen bleibt, muss möglichst durchgezogen werden um keine Unsicherheiten bezüglich Firmenzugehörigkeit aufkommen zu lassen.

Wir haben den Leuten auch gewisse Benefits garantiert wie z.B.: für einige Jahre verbilligte Hypotheken und Wertschriften-Transaktionen usw.“

B-SOURCE Banking:

„Wir haben das ganze Back-Office. Die Banken mussten selber entscheiden, wer im Middel-Office bleibt und welches die Schnittstelle zwischen dem Front und dem Outsourcer wird. Ich habe nur eins gesagt: wenn ihr schlechtes ins Back-Office gibt, bekommt ihr auch schlechte Qualität. Ich habe zwei Abteilungsleiter von BSI und BdG erhalten, ich bestimme dort nicht wie sie die Abteilungen führen. Wir haben hier in Bern auch Leute mit fachlichem Know-how identifiziert und haben Retentions-Pläne erstellt um gewisse Leute hier zu behalten. Das sind fachspezifische Kriterien: dieses Wissen müssen wir haben damit es läuft.“

B-SOURCE HR:

„La collaborazione funziona benissimo, ma il tema è che esiste sempre un’ economia di risorse, di tempo, di persone e di skills, quindi le persone brave sono rare e non possiamo clonarle, ma non c’è una gelosia da parte dell’azionista dato che il sapere loro è un vantaggio per noi. Esiste un sharing di informazioni abbastanza grande dato che B-Source è nata con un sharing di informazioni con BSI. Se forse nei primi anni era solo un grande vantaggio ora è diventato anche un limite perché BSI ha un modo di fare business che non è il solo modo. Ora abbiamo un altro modello, se n’avessimo un terzo modo potremmo crescere sicuramente le nostre competenze bancarie. È più difficile farlo nei clienti che non sono in BPO perché quelli sono meno coinvolti nell’integrazione del servizio nella loro Value Chain e meno disposti a perdere Know-how. I Clienti in BPO sono molto più disposti a fare uno sharing con noi perché si crea un circolo vantaggioso per tutti. “

6. Wissenskategorien und Wissenseinheiten

BSI:

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Sitzungen Rollen	Diverse Arbeitsgruppen Aufteilung Rollen zwischen BSI und B-Source muss formell festgelegt werden	Müssen sich regelmässig treffen und aktuelle Issues besprechen Auch für Risk Management ist es wichtig, dass Rollen zwischen BSI und B-Source genau und formell definiert werden	Genau definierte Gruppen (siehe BSI Punkt 3) Relationship Meeting alle 3 Monate mit Management
Operatives Wissen	Service Management Probleme der Services Service Governance			
Strategie	Langfristige Strategie festlegen Umsatz Governance Business Bedürfnisse Probleme Quality Management	Verwaltungsrat Gewinn	Bank will Strategie beeinflussen können BSI muss sich für die finanzielle Lage von B-Source interessieren Globales IT Quality Management fehlt bei BSI, Ressourcen zu wenig	Der CEO von B-Source ist ein Ex BSI GL Mitglied, CEO BSI und andere GL sind im B-Source Verwaltungsrat vertreten BSI ist am Gewinn von B-Source beteiligt (Aktionär) Steering Committees mit Leuten aus Bank&Provider steuern Governance Prozesse gemeinsam
Service Management	Client Manager	Funktionelles Wissen der Systeme Formalisierungswissen		

Application Management	Synergien	Neue Applikationen zwischen BdG und BSI haben vor allem auf der Trading Seite interessante Synergien		
Change Management	Change Manager	Business Wissen Aufbau Applikationen Business Prozesse Wissen welche Applikationen bei Änderungen betroffen sind Wissen ob Kostenvoranschlag und erwarteter Nutzen garantiert sind	CM muss genügend technisches Wissen haben, um mit B-Source Technikern sprechen zu können Back Office, welches jetzt auch bei B-Source ist, muss öfters neue Releases testen, deshalb gehen diese von B-Source zu BSI zu B-Source, das macht es noch komplizierter	
Projekt Wissen/Management	Klassisches Project Management Wissen Neue Projekte Implementierungswissen um neue Software in der Bank produktiv einzusetzen	Allgemeine Anforderungen Genauer Anforderungs-Katalog Sinn des Projektes Projektstudie Lösungsvorschlag von B-Source an BSI Kostenvoranschlag Terminplan Total Cost of Ownership	Terminplan wird oft nicht genügend genau geliefert Der Grad der Genauigkeit der Anforderungen ist oft nicht genügend - > Lösungen entsprechen nicht den Vorstellungen der Bank Budget, Time, Quality und Scope müssen abgestimmt sein	Anforderungen finden sollte iterativer Prozess sein
Architektur	IT Architektur	Kapazität dank Architekturkenntnissen um neue Projekte zu bewerten Technische Layers	Bank muss dieses Wissen haben Abstraktion und Layers wichtig für Kommunikation, verstehen, wo wer hinkommen möchte	Starker Fokus auf Architektur Wissen bei der BSI IT Abteilung
Dokumentation	Anforderungen an neue Projekte Dokumentationen existierende Systeme	Anforderungs-Dokumentationen Projektstudie von B-Source an BSI Projekteröffungs-dokument Finanzielle Aspekte Projekt festhalten Zusammenfassung an Management für neue Projekte, Begründung Investitionen Tests nach Lieferung, Use Cases Benutzer Anwendungs-Manuals	Dokumentationen oft mangelhaft Use Cases schlecht dokumentiert, darum oft gelieferte Software welche nicht den Bedürfnissen des Business entspricht Benutzer Handbücher werden oft gar nicht verfasst Dokumentation oft nicht sehr tief Sehr zeitraubende Aktivität	Bewusstsein der Wichtigkeit der Dokumentationen bei Management Interne Projekte um Dokumentationen zu verbessern Grafische Dokumentationen des Informationsflusses und Applikationsflusses Es existiert keine Software für funktionalen Wissens-transfer

Tabelle 10: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BSI

Wissenskategorie	Wissenseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Schnitt Problem Resolution Prozess Governance Profil der B-Source Bank-Spezialisten	Wo ein Service geschnitten wird Was für Know-how haben B-Source Bank Spezialisten GAPs zwischen der neuen und der alten Plattform feststellen	Problem Resolution Prozess muss vorher definiert und eingehalten werden Keine aktive Schulung der B-Source Leute möglich Akzeptanzprobleme beim Beibringen von neuem Bank Know-how Ein Service Provider der sagt, dass man die Qualität verbessert, muss überzeugt sein von seinem Know-how	Wird am Anfang des Projektes definiert Strenge Definition von Anforderungen Personen mit Bank Know-how zur Verfügung stellen Leute die auf den verschiedenen Plattformen sind, aber die gleichen Produkte betreuen, werden unter einheitliche Führung gestellt
Strategie	Strow-Man Risikoanalyse Plattform Strategie Drittpartner Confidence Level Budget Gesamtkosten	Hypothetisches Modell	Machbarkeit muss verifiziert werden Plattform und Strategie müssen beide Partner gut und kompatibel finden Bank muss Drittpartnern auch vertrauen Business interessiert sich für Gesamtkosten BdG hat Bedürfnisse die BSI nicht hatte	
Application Management	Entscheide Funktionalität Vortschrittsrapport Schnittstellen DWH	Keep, Replace oder Converge Umfang der Funktionalität DWH bei Bank Business Requirements müssen mit Software übereinstimmen	Annahmen oft zu optimistisch Overhead bei DWH Anpassungen zu hoch	
Change-Management	Prozess Ausbildung Kosten Requirements Release Plan	Prozess Anpassungen Änderungen müssen Ausgebildet werden Kosten der Realisation Bewertung der Requirements Wann wird welche Software wo in die Produktion eingeführt	Entweder wird Funktionalität auf der Plattform implementiert oder der Prozess muss angepasst werden	
Architektur	Software	Architekturdarstellungen Lösungsinventar Beschriebe	Front-End ist bei der Bank, der Rest bei B-Source Wissen über	

		Entwicklungstools Sprachen Zusammenarbeit zwischen Front-End und Plattform Zusammenhänge und Parametrisierung Plattform oder Technologie Entscheide	Zusammenhänge und Parametrisierung muss bei Bank vorhanden sein	
Recovery	Verfügbarkeit Systeme Eingriffsprozedere			

Tabelle 11: Wissenskategorien und Wissensseinheiten BdG

B-SOURCE:

Wissenskategorie	Wissensseinheiten	Elemente	Kritische Punkte im Transfer	Transferdetails, Phasen, Häufigkeit, usw.
Kommunikation/Koordination und Zusammenarbeits-routinen	Tägliche Kommunikation Verträge Gemeinsame Prozessdefinition	Sprache	italienisch und/oder deutsch Probleme	Regelmässige Meetings Banken sind Partner und keine Kunden&Lieferanten Beziehung
Operatives Wissen	Prozesse Schnittstellen Daten Reports	Standard-Prozesse müssen für alle gleich definiert werden Kundendaten Prozessablauf Schnittstelle Produktbestellungen Existierende Reports Fehlende Reports	Schwer, sich auf gemeinsame Prozesse zu einigen, da keine Bank diese freiwillig ändert Bank spezifisches Know-how wird von B-Source nicht schriftlich aufbewahrt Procedure Manuals müssen an einzelne Prozesse jeder Bank angepasst werden und neu definiert werden Gewisse Produkte können im Front-End nicht bestellt werden, da zu spezifisch B-Source hat standardmässig über 2000 Reports	Bank muss selber transferrelevantes Wissen identifizieren Kundendaten werden von B-Source verwaltet Wissen wird in Workshops von Bank zu B-Source transferiert Regelmässige operative Meetings Procedure manuals werden von B-source verfasst Für die Bank ist B-Source wie eine Black-Box, sie sagen nur ob das Resultat ok ist oder nicht
Strategie	Erwartungen Assumptions Streams Kosten Qualität	Business Case aufstellen, welcher die Erwartungen von beiden Seiten erfüllt Assumptions beschreiben, welche eintreten müssen Streams beschreiben: Abteilungen, wie HR, Back-Office, IT, usw. Wissen wo und wie	Wenn Provider Wissen und Spezialisten nicht hat, muss er diese selber ausbilden oder einkaufen	Der Beschrieb der Assumptions sagt aus was eintreten muss, damit die erwünschten Effekte erzielt werden können Verwaltungsrat mit Vertretern beider Banken und CEO der B-Source entscheiden über Strategie. Wissenstransfer Strategie ist so auch sichergestellt.

		Kosten gespart werden können Welche Spezialisten hat der Provider		Erfahrung und Referenzen der Spezialisten anschauen
Service Management	Ansprechpartner bei Problemen Quartalsweise Service Report	Deadlines Einhaltungen Stornorate	Sprachliche Probleme zwischen Ansprechpartnern	
Application Management	Abweichungen von Standard Tools	Zusammenspiel Tools und Back-End System	Jede Bank kann eigene Portfolio Management Tools, Asset Management Tools, usw. benutzen Differenzierung vs. Standardisierung	
Change Management	Release Planungen Gaps von aktuellen System zum Ziel System Neue Banking Produkte Redesign kompletter Plattform Neue Releases	Wann bekommt welche Bank welchen Release Tests Ausbildungen Design neue Produkte Andere Banken welche an gleichen neuen Produkten interessiert sind Spezialwünsche einzelner Banken Pricing Schulung Testing Acceptance Test,	Nicht alle 16 B-Source Banken können gleichzeitig die gleichen Releases einspielen Banken müssen in steter Zusammenarbeit mit B-Source neue Banking Produkte entwickeln Bei Änderungen auf Bankenseite muss B-Source von Anfang an einbezogen werden, sonst geht es länger und klappt ggf. gar nicht	B-Source fragt bei einem neuen Produktvorschlag alle anderen Banken an, ob diese auch interessiert sind und ob man dadurch die Kosten teilen kann Stillschweige-Abkommen bei wettbewerbskritischen neuen Produkten Spezialwünsche können durch Pricing gesteuert werden, 20/80 Regel Alle 2 Monate Meetings mit allen Banken über offene Projekte Vertreter aller Banken arbeiten beim Redesign der Plattform mit Intranet für Status der Projekte, Tickets, usw.
Architektur	Front End DWH	Bankspezifisches Front End	Jede Bank kann ein eigenes individuelles Front-End haben Grosse Banken haben DWH bei sich	
Dokumentation	Fehlende Dokumentationen Prozess-Dokumentationen	Welche Prozesse sind wo ungenügend dokumentiert Welche Dokumentationen sind wo	Schlecht dokumentierte Back-Office Prozesse können nicht zum Provider wechseln Unterschiedliche Ansichten darüber, was man auslagern kann und was nicht	Schlecht dokumentierte Prozesse wurden wieder an die BdG zurück gegeben Prozessdokumentation werden für BSI und BdG zusammen auf dem selben Tool gemacht Finanzielle Dokumentationen mit SAP

Tabelle 12: Wissenskategorien und Wissensseinheiten B-Source

7. Spezielle Massnahmen für den Wissenstransfer

BSI:

„Qual è il segreto per cui da voi il sapere si muove e da altri no?”

Sono fiero della struttura realizzata perché da un lato abbiamo avvantaggiato una struttura basata sulla nostra catena di valori, ma chiaramente essendo unità piccole non possiamo avere la competenza ovunque, allora dobbiamo portare la competenza dove serve, per questo c'è un forte lavoro di team. Questo grazie a persone aperte e collaborative, questo è il mio punto di vista.

Avete dei bonus per condividere il proprio sapere?

Negli obiettivi e nella job description di ciascuno questo è una voce citata.

Viene controllata?

Non c'è un controllo formale. Ora cominciamo a lavorare anche per obiettivi quindi fa parte anche degli obiettivi delle singole persone, quindi sarà tracciata nel futuro. Fin'ora faceva parte delle proprie responsabilità e delle proprie attività lavorativa.

Come misurate il raggiungimento, con scale?

All'interno del mio gruppo la definizione è fatta in questo: modo ci sono dai tre ai sei obiettivi per ogni persona e il totale fa 100, ogni obiettivo ha un valore percentuale. Quest'anno avevano i valori possibili di ON oppure OFF, e ci sono dei criteri di verifica ma è un po' una libera interpretazione decidere la percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Esempio: per il client manager una delle misure è la soddisfazione del cliente interno misurata attraverso un client satisfaction survey. Quindi può essere positivo o negativo. Se non è chiaro si dovrà trovare una chiave per definire quanto è stato raggiunto l'obiettivo. Non è comunque semplice formalizzare qualsiasi dettaglio e si rischia di formare un sistema meccanico che non si adegua a tutte le situazioni.

Ricevete dei Reporting regolari dalla B-Source?

Vorremmo avere un miglior reporting sulla parte servizi, che non è buono.

Definite degli service level agreements?

Quelli sono definiti, ma i rapporti che riceviamo sono poco chiari. Abbiamo anche poco controllo sullo stato dei servizi.

Cosa manca allora dalla B-Source?

La definizione delle SLA dice che un sistema deve essere su al 99.6%, il sistema da B-Source funziona, ma magari qui all'utente il sistema non funziona, quindi alla fine del mese loro hanno una percentuale del 98% e l'utente ha la percezione che il sistema funzioni all'80%. Dalla B-Source arriva il rapporto dei servizi, ma misurati da loro; a noi invece servirebbe misurare il servizio end-to-end se l'utente può realmente lavorare sul suo servizio. Non è facile ma è questo che vogliamo.“

B-SOURCE:

„Es ist im Interesse der Banken , das Know-how uns zu geben. Der ganze Prozess musste mit den richtigen Personen und Wissen zu uns kommen.

BdG hat zwei Gründe für das Outsourcing: Kosten sparen mit dem Outsourcing, mit der neuen Plattform und dem Back-Office. Aber er ist auch die Beteiligung an B-Source eingegangen weil er das Geschäft als Business sieht und nicht um Kontrolle in der B-Source auszuüben. Herr Netzer, CEO Banca del Gottardo, sieht in unserem Geschäft ein grösseres Wachstumspotential als bei sich in der Bank, darum auch die Beteiligung. Das ist auch meine Überzeugung: Outsourcing hat ein grösseres Wachstumspotential als das Private Banking.

Wie fließt das Wissen beim Entwickeln von neuen Banken Produkten?

Das müssen die Banken mit uns machen, aber sie arbeiten als ob wir eine Abteilung von Ihnen sind. Wir können Kosten sparen wenn wir neues Entwickeln. Z.B. Eurotax müssen alle Banken einführen, da können wir Kosten pro Bank = (Kosten Tot. / Anz. teilnehmende Banken) machen. Die Grossen Zahlen 20%, die kleinen ca. 5 %, da gibt es verschiedene Schlüssel. Wenn einer ein Wettbewerbsvorteil will, machen wir das, er bezahlt es aber selber und vereinbart, dass wir 2 Jahre lang das nicht den anderen anbieten dürfen. Aber wir machen, wenn einer etwas will, auch Rundfragen um herauszufinden welche anderen Banken ggf. ebenfalls an einer Änderung oder an einer neuen Feature interessiert sind. Auch Revisionen bringen Kostenersparnis: wir haben eine IT Revision von Ernest&Young, einmal für 16 Banken, das sind enorme Kosteneinsparungen.

Wie könnt ihr Bankspezifisches Know-how festhalten?

Das ist nur in Köpfen, das ist sicher eine Schwäche von uns, dass wir Banken Know-how nicht festhalten. Wir wollen aber Standard Lösungen für alle, damit wir effizient sind. Im Backoffice habe ich Standard Prozesse, aber auf gewisse Spezialwünsche muss ich eingehen. Da folge ich der Regel 80:20, 80% Standard, 20% an den Kunden angepasst. Das kann ich über das Pricing steuern. Wenn die Banken Standard Lösungen nehmen ist es billiger, Spezialwünsche kosten mehr, und die Bank will ja tiefe Kosten.

Wenn ihr spezifisches Banken Know-how nicht habt, wie und woher holt ihr das?

Dryden Bank hatte z.B. Prozesse die wir nicht kannten, dann mussten wir uns das Wissen selber aneignen. Falls wir uns das Wissen nicht selber aneignen können, müssen wir mit Workshops zusammen mit der Bank dieses Wissen bekommen. Wenn die Bank etwas machen will, müssen wir einbezogen werden, da wir es auch umsetzen müssen. Das haben wir mit den bestehenden Kunden auch gemacht. Das hatte auch mit den bisherigen gut geklappt. Auch die BdG darf nichts mehr alleine entwickeln, wir müssen von Anfang an dabei sein.

Ist die Bereitschaft bei B-Source, immer neues vom Kunden zu lernen, immer da?

Ja, ich bin ja interessiert daran das für ihn abzuwickeln, er bezahlt ja dann pro Transaktion die er bei mir macht. Natürlich ist es nicht einfach, aber in der Bank muss ein Umdenken stattfinden, sie können nicht mehr glauben, alles selber zu machen, das ist nun vorbei. Solange das nicht ändert, werden sie in der Bank Mühe haben. Für sie hat das ganze schon komplett geändert, sie müssen sich jetzt bewusst sein, dass sie nicht mehr alleine entscheiden können. Wenn sie wollen, dass etwas schnell und effizient umgesetzt wird, dann müssen sie uns mit einbeziehen. Sonst geht es nicht. Darum sage ich auch immer, dass BSI und BdG nicht Kunde sind sondern Partner sind, es darf nie ein Kunde-Lieferanten Verhältnis sein. Man hat regelmässig operative Meetings und zwar alle 2 Monate mit allen gemeinsamen Projekten und monatlich mit jeder einzelnen Bank. Im Tagesgeschäft hören sie den Kunden täglich.“

B-Source HR:

“Le persone che hanno dovuto cambiare da BSI o BdG l’hanno fatto volentieri?”

Volentieri no, perché ogni persona che è obbligata a cambiare senza poter dare la propria opinione e senza possibilità di scelta, qualsiasi sia la scelta dell’azienda, è una scelta difficile

da accettare dato che il dipendente non è stato coinvolto. Forse tra un anno faremo il bilancio della situazione e vedremo che in linea di massima alcuni l'hanno accettato, altri lo vedono come un'opportunità di crescita perché vedono più un competence center in noi. Soprattutto gli IT: una azienda bancaria che ha il core business nel banking, mentre noi l'abbiamo nel service. Da noi possono trovare più riconoscimento delle loro competenze.

Come fate a convincerli a rimanere?

Si fanno azioni di dialogo continuo, di comunicazione, azioni di integrazione nell'organizzazione, e cerchiamo di non tenere i mondi separati ma di unirli fin da subito e metterli in gruppi che lavorano insieme. Inoltre il cambiamento dei loro ruoli richiede dei piani di Re-Skilling e stiamo lavorando proprio su questo. Fino ad ora non l'abbiamo fatto, ma dal 2006 lo faremo.

Esiste un escalation plan per problemi?

No, non è formalizzato al momento. C'è un ruolo molto forte del management che cerca di intervenire sempre per vedere le opinioni dell'uno o dell'altro. Non c'è mai una situazione giusta, ma solo una situazione vista da due punti di vista diversi: questo è il punto di partenza metodologico. Troppo grande è il rischio in situazioni molto vicine al merge dove un partito vuol imporre la propria visione, ma questo non può funzionare e occorre avere una grande capacità di negoziazione.

Avete degli incentivi per knowledge transfer?

No, come azienda abbiamo riflettuto sul knowledge management ma poi non abbiamo mai creato un sistema meccanico di trasferimento del knowledge. Inoltre non abbiamo creato degli incentivi per cui poi questo avvenga. È un punto di miglioramento che l'azienda dovrebbe affrontare. Oggi il knowledge transfer avviene attraverso il team working, la condivisione del sapere critico è lasciata quindi alla volontà del singolo”.

9. Generelles zum B-SOURCE Outsourcing Wissensmanagement Prozess:

B-SOURCE Banking:

Wie garantieren Sie das Qualitätsmanagement?

Unsere Kunden bekommen quartalsweise einen Report, in welchem wir Deadlines, Einhaltungen, Stornorate, usw. darstellen. Wir weisen aber auch aus, ob z.B. der Storno unser Fehler oder der vom Händler war. In der Regel machen wir 10% Fehler und die Bank macht 90% der Fehler, vor allem weil Händler unsorgfältig arbeiten. Der Händler hat oft auch kein 4 Augen Prinzip, darum haben wir viel weniger Fehler.

Wie motivierend Sie die Leute in der neuen Stelle?

Jetzt arbeiten die Leute bei B-Source, nicht mehr bei der BSI, das ist für gewisse ein Statusverlust. Ich motiviere sie folgendermassen: bei der Bank waren sie am Ende der Value Chain, sie waren somit ein Kostenfaktor. Jetzt bei B-Source sind sie ein Profit Center am Anfang der Value Chain. Neu kann man dem Händler sagen: wenn er etwas möchte, dann kostet es, das „mach einfach mal“ Prinzip gibt es nicht mehr. Da ist auch ein Umdenken der Mitarbeiter nötig, damit Sie merken, dass ihre Arbeit etwas Wert ist“.

B-SOURCE HR:

„Come misurate i risultati delle persone e del Knowledge Transfer?“

Sugli obiettivi dati, è un tipico Management by Objectives (MBO) però spinto con una forte variabilità dello stipendio. Diciamo che lo stipendio può essere variabile fino al 70%. Nella maggior parte dei casi solo del 10-15% per i compiti più semplici. Quindi con un piano di MBO condiviso si riesce a spingere i comportamenti in una certa direzione. Abbiamo anche retribuzioni variabili basate su aspetti comportamentali e non solo basate sul MBO.

Le valutazioni sono fatte sulla base di questionari, una volta all'anno c'è una valutazione con un questionario, c'è l'autovalutazione e la valutazione del manager. Il risultato dà una valutazione dell'allineamento e in conseguenza di questo varia il salario.

La BSI ha meno da dire della BSI in generale?

Noi abbiamo un vantaggio nella conoscenza tecnologica del prodotto, perché l'abbiamo fatto noi. Questa differenza di Know-how può creare a volte la sensazione di un abuso di potere, ma non credo sia un punto critico. Il punto è se il cliente ha la fiducia che noi stiamo dando le

soluzioni migliori e se può verificarlo. Oggi non siamo in grado di controllare se ciò avviene, in futuro magari. Oggi siamo in grado di controllare più i back office, dove si può vedere se la relazione funziona o meno e fino ad oggi non ci sono situazioni di grossa conflittualità. C'è un confronto, ma non conflitti enormi fra cliente e fornitore.

Se internamente all'azienda ci sono conflitti è un altro tema, qui è un problema d'integrazione.

Certamente abbiamo Know-how che ci manca, e può succedere che non abbiamo ancora creato tutto il Know-how. Si risolve secondo me grazie alla collaborazione. Non ci sono comunque blocchi di servizio al momento. Non si può pensare che noi offriamo lo stesso servizio di prima quando l'organizzazione non è quella di prima, ma ora è solo un pezzo della precedente.“

10. Abschliessende Bemerkungen

B-SOURCE HR:

“Ci sono dei piani concreti per dei knowledge management systems?”

Non esiste un progetto per l'introduzione di un knowledge system, ma abbiamo creato delle condizioni per favorire il knowledge transfer attraverso il lavoro di gruppo: tutte le attività sono organizzati a progetti e tutti i progetti si basano sul lavoro di team che sono integrati e tutti i player devono partecipare. Quello che manca però è la documentazione: in questo momento segue delle logiche di documentazione di progetto ma non di knowledge management. Sono due logiche che per azzardo possono essere simili ma che per definizioni concettuali non lo sono. I sistemi di knowledge management hanno dei criteri tali per qui questo sapere è fruibile in qualsiasi situazione futura da altri team di progetto o da altre condizioni aziendali che possono andare ad usufruire di ciò. Ma questo non l'abbiamo mai fatto.

Come mai?

Perché è un investimento che richiede tempo, dedizione e commitment da parte del top management. Abbiamo fatto un workshop quattro anni fa e abbiamo investito dei soldi, ma non c'era poi il commitment del top management. Altrimenti diventa un grande investimento economico e poi non viene utilizzato perché invece di scrivere i documenti negli spazi appropriati scrivono e-mail, nei quali si trova il nostro sapere ma in maniera non organizzata.

Usate qualcosa come share point?

Stiamo forzando l'utilizzo del Intranet ma ci sono grosse resistenze. Stiamo utilizzando Intranet come content management, cioè un sistema di knowledge molto light, solo che quello è solo la parte meccanica, quello che manca è la visione strategica e il commitment.

Come fate il knowledge transfer strategico?

Quello che viene chiesto a B-Source a livello bancario è sapere dare ai clienti una visione di quello che sono i servizi IT e bancari che permettono alle banche in futuro di essere più efficaci ed efficienti e che anticipano i cambiamenti legislativi in corso permettano di essere più qualitativi nei confronti dei loro clienti. B-Source non dà solo dei servizi ma anche una consulenza di natura tecnologica, che però è solo un mezzo: l'obiettivo è quello di dare una consulenza alle banche per gestire al meglio il cliente. Lo scambio è a quel livello.

B-Source può crescere il proprio Know-how nel settore bancario, crescere la sua competenza di disegnare soluzioni e sistemi innovativi e validi per il mercato globale e non per il singolo cliente. È importante vedere da lontano il funzionamento delle banche e dare una consulenza su come cambiarne il funzionamento; non è una risposta attiva ma un'azione pro-attiva, inventando nuovi modi di fare la banca dal punto di vista organizzativo, di processi, ecc. Per fare questo dobbiamo avere una visione lontana e capacità di creare modelli, cioè non solo sistemi e processi, ma anche di pensiero astratto.

Un punto critico è che c'è la tendenza da parte del cliente di ricostituire un Know-how strategico sia di banking back office e sia di IT. Il ragionamento del cliente è semplice: se in banca ho uno stratega dell'IT, esso potrà controllare la validità della strategia del mio provider, e questo vale anche per i processi bancari. Ma anche noi abbiamo delle strategie IT o back office, e chiaramente se si creano queste due figure ci sono le condizioni per un potenziale conflitto perché sono due strategie che possono andare in contrapposizione. Il dilemma rimane e bisogna risolverlo attraverso forme di coordinamento in modo che ci sia meno conflitto possibile tra queste due figure.

Al momento quindi le strategie dove vengono fatte?

Al momento vengono fatte da B-Source, ma esiste anche un centro di competenza nelle banche che ha un forte orientamento strategico e fonte di potenziali conflitti.“

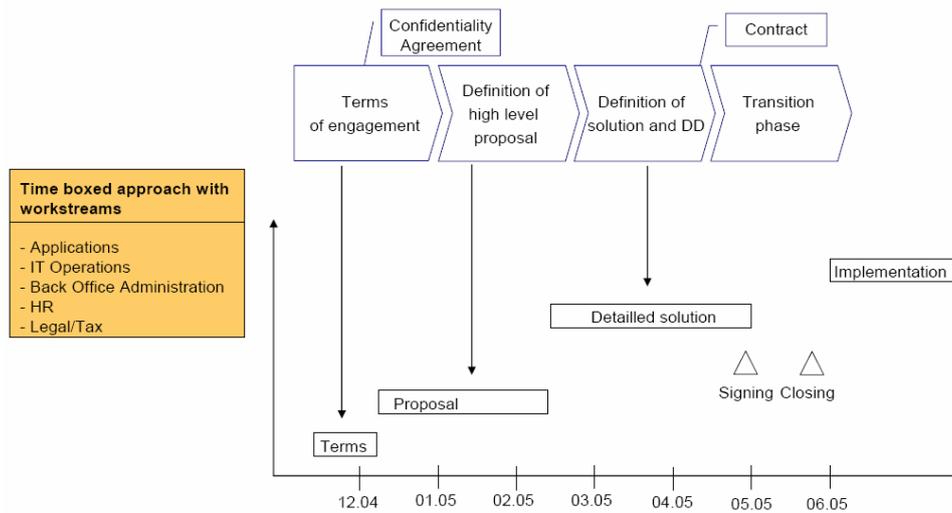


Abbildung 57: Workstreams und Projektplan der BdG [ETTER05]

B-SOURCE Banking:

„Ich begreife nicht, warum die Versicherungen kein BPO machen. Andere Industrien haben da schon viel mehr ausgelagert. Versicherungen denken immer noch man muss alles selber machen. Früher hatten sie ja sogar die Kantine selber. Dies ist sinnlos. Aber auch mit dem Back-Office wird das bei allen kommen. Es braucht zwar Zeit und es müssen gewisse Leute ausgewechselt werden, aber dann kommt das schon.“

Intersettel war ja auch wie ein Outsourcing vor Jahrzehnten: früher hatte jede Bank seine Aktien physisch bei sich und im Ausland hatte jeder eine Depotstelle. Erst später wurde das zentralisiert. Das Zentralisieren von der so genannten „Spaghetti Factory“ zu Intersettel (der „Maccaroni Factory“) war auch ein langsamer Prozess. Das war aber auch beim Outsourcing ähnlich, und der nächste Schritt ist das Back-Office.“

Hat B-Source nur vor zu wachsen oder sind auch interne Projekte für Bereiche wo ihr Probleme habt, wie z.B. das Wissensmanagement, geplant?

Nein, sind nicht geplant, wir müssen so rasch wie möglich Marktanteile gewinnen, wir haben Riesenprojekte. Aber ich kann heute nicht potentielle Kunden weg schicken, ich muss sie alle rein nehmen denn sonst sind sie für die nächsten 20 Jahre weg. Das Problem der B-Source ist das wir das Wachstum bestimmt sind.

Für das Wissensmanagement von Bankwissen haben wir dann später Zeit, jetzt müssen wir wachsen und eine neue Plattform machen.“