



Fachhochschule Liechtenstein

Hausarbeit im Seminar

Wirtschaftsinformatik II

SS 2004

Seminarleiter: Prof. Dr. Thomas Schake

IT-Outsourcing

Autor:

Sebastian Willand

Matrikel-Nr.: 030240

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung	8
2 Einführung in die Thematik Outsourcing.....	9
2.1 Outsourcing – historische Entwicklung und Begriffbestimmung	9
2.2 Formen von Outsourcing.....	11
3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements.....	13
3.1 Informationsmanagement - Begriff.....	13
3.2 Aufgaben des Informationsmanagements.....	14
3.3 Modellierung des Informationsmanagements.....	15
3.4 IT-Outsourcing als Teildisziplin innerhalb des Informationsmanagements	17
4 IT-Outsourcing – Einführung und Begriffsbestimmung.....	19
4.1 Historische Entwicklung des IT-Outsourcing.....	19
4.2 Definition von IT-Outsourcing.....	20
5 Gründe für IT-Outsourcing	22
6 IT-Outsourcing – Chancen und Risiken.....	26
6.1 Vorteile von Outsourcing	26
6.1.1. Finanzielle Vorteile	26
6.1.2. Strategische Vorteile.....	27
6.1.3. Servicebezogene Vorteile.....	27
6.2 Risiken und Nachteile von Outsourcing.....	28
6.2.1. Finanzielle Risiken	28
6.2.2. Strategische Risiken.....	29
6.2.3. Servicebezogene Risiken.....	29
7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen.....	31
7.1 Komplettes IT-Outsourcing	32
7.2 Selektives IT-Outsourcing	32
7.2.1. Enduser Workplace Management (EUWM)	33
7.2.2. Application Management Services (AMS)	33
7.2.3. Infrastructure Management (IMS)	34
7.2.4. Business Continuity Services (BCS).....	34
7.2.5. On Demand Solutions (OnDS)	34
7.2.6. Software Publishing Services (SPS).....	35
7.3 ASP – Application Service Providing	35
7.4 Sonderfall IT-Offshoring.....	39
8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses.....	41
8.1 Phase der strategischen Entscheidungsfindung	42
8.1.1. Voranalyse	42
8.1.2. Wirtschaftlichkeitsanalyse (WA)	43
8.1.2.1. Finanzielle Seite der doppelten WA.....	44
8.1.2.2. Strategische Seite der doppelten WA.....	45

8.1.3.	Weitere Möglichkeiten zur Objektivierung der Entscheidungsfindung im Rahmen von IT-Outsourcing	46
8.1.3.1.	Die Nutzwertanalyse.....	47
8.1.3.2.	Die Portfolio-Technik	48
8.2	Procurement-Phase.....	49
8.2.1.	Angebots-/ Ausschreibungsphase	49
8.2.2.	Vergleich der Angebote	51
8.2.3.	Entscheidung für einen Anbieter.....	51
8.3	Phase der Vertragsschließung.....	53
8.3.1.	Letter of Intent.....	53
8.3.2.	Aspekte der Vertragsgestaltung	54
8.3.2.1.	Formalia	54
8.3.2.2.	Ausgewählte Vertragsgegenstände	56
8.3.3.	Die Rolle der Service Level Agreements (SLA)	60
8.3.3.1.	Bedeutung der Service-Level-Agreements.....	60
8.3.3.2.	Rechtliche Aspekte bei Service-Level-Agreements.....	62
8.3.4.	Allgemeine juristische Aspekte	63
8.4	Phase der Implementierung	63
8.4.1.	Kommunikationsmanagement.....	64
8.4.2.	Integrationsmanagement.....	66
8.4.2.1.	Integration der Technik	66
8.4.2.2.	Integration der Mitarbeiter.....	67
8.4.3.	Projekt-Controlling	68
9	In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?.....	70
9.1	Gründe für ein Scheitern des IT-Outsourcing	71
9.2	Risiken des In-Sourcing	73
9.3	In-Sourcing - Bewertung	74
10	IT-Outsourcing – Zusammenfassung und Ausblick.....	75
	Literaturverzeichnis.....	77
	Eidesstattliche Erklärung.....	80

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnisse einer Studie zur Thematik „Outsourcing“, Quelle: Loquenz Unternehmensentwicklung, ursprüngliche Quelle: Accenture	9
Abbildung 2: Formen des Outsourcing, eigene Darstellung	12
Abbildung 3: Referenzmodell des Informationsmanagements, aus Krcmar, H. (2003), S. 46	16
Abbildung 4: Bezugsrahmen des IT-Outsourcing, aus Bauknecht, K. (2002), Folie 4-25	18
Abbildung 5: Gründe für Outsourcing, in Anlehnung an Baur Schmid, M. et al. (2004), Folie 13	22
Abbildung 6: Potentiale von Outsourcing, Umfrage von Accenture 2002, Quelle: Breiter, A. (2004)	26
Abbildung 7: Risiken bei IT-Outsourcing, Umfrage von Accenture 2002, Quelle: Breiter, A. (2004)	28
Abbildung 8: Arten der Realisierung des IT-Outsourcing, entnommen aus Krcmar, H. (2003), S. 282	31
Abbildung 9: Grundmodell des ASP, in Anlehnung an Stahlknecht, P. et al. (2002), S. 455	36
Abbildung 10: Abgrenzung Komplettes IT-Outsourcing, Selektives IT-Outsourcing & ASP, in Anlehnung an Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 1	38
Abbildung 11: Tätigkeiten die durch Offshore-Services bedroht sind, entnommen von der Internetpräsenz der Computerwoche, ursprüngliche Quelle: Forrester Research	40
Abbildung 12: Phasen des IT-Outsourcing-Prozesses, eigene Darstellung	41
Abbildung 13: IT-Outsourcing als eine von mehreren Alternativen, eigene Darstellung	43
Abbildung 14: Doppelte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, in Anlehnung an Reimers, H., et al., in: Gründer, T. (2004), S. 27	44
Abbildung 15: Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse, in Anlehnung an Bea, X., et al. (2001), S. 435	48
Abbildung 16: Allgemeiner Aufbau einer Portfolio-Matrix, in Anlehnung an Biethahn, J. et al. (1996), S. 287	48
Abbildung 17: Rechenbeispiel Verfügbarkeit, eigene Darstellung	58
Abbildung 18: mean-time-to-repair – Beispielrechnung, eigene Darstellung	58
Abbildung 19: mean-time-between-failure – Rechenbeispiel, eigene Darstellung	58
Abbildung 20: Bedeutung der SLAs, in Anlehnung an Gründer, T. et al. In: Gründer, T. (2004), S. 178	61
Abbildung 21: Probleme in der Implementierungsphase von IT-Outsourcing und Ansätze zur Problemlösung, eigene Darstellung	64
Abbildung 22: Fragen der MA bei einem Betriebsübergang, in Anlehnung an Dietrich, S. et al. in Gründer, T. (2004), S. 315	67
Abbildung 23: Prognostiziertes Marktvolumen für den deutschen It-Outsourcing-Markt, Quelle: CIO	70

Abbildung 24: Gründe für ein Scheitern von IT-Outsourcing - Vorhaben, eigene Dartsellung	71
Abbildung 25: Cartoon zum Thema IT-Outsourcing, erschienen am 16.05.2003 in der Denver Post, USA.....	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben des IM, in Anlehnung an Krcmar, H. (2003), S. 35; ursprüngliche Quelle: Heinrich (2002)	15
Tabelle 2: Strukturunterschiede zwischen strategischem und operativem IM, aus Fank, M. (2001), S. 192	15
Tabelle 3: Vorteile und Risiken des IT-Outsourcing, in Anlehnung an Lux, W. et al. (1997), S. 10 sowie Krcmar, H. (2003), S. 295	30
Tabelle 4: Vor- und Nachteile des Application Service Providing, In Anlehnung an Krcmar, H. (2003), S. 311/ 312	37
Tabelle 5: Bewertungsschema für den Anbietervergleich (Schulnotenprinzip), in Anlehnung an Wißkirchen, F (1999), S. 224 ..	52
Tabelle 6: Beispielhafte SLA-Leistungsmerkmale, in Anlehnung an Gründer, T. et al. In: Gründer, T. (2004), S. 184	61

Abkürzungsverzeichnis

UHD	User Help Desk
ASP	Application Service Providing
SLA	Service Level Agreements
WA	Wirtschaftlichkeitsanalyse
IM	Informationsmanagement
IT	Informationstechnik
IV	Informationsverarbeitung
EUWM	Enduser Workplace Management
AMS	Application Management Services
IMS	Infrastructure Management
BCS	Business Continuity Services
OnDS	On Demand Solutions
SPS	Software Publishing Services

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Seminars Wirtschaftsinformatik II im Sommersemester 2004 der Fachhochschule Liechtenstein.

Im Rahmen der Vorlesung wurden zunächst verschiedene Referenzprojekte der Automobilindustrie im Rahmen der Wirtschaftsinformatik durch den Dozenten vorgestellt. Diese waren dann im Rahmen einer schriftlichen Ausarbeit durch die Master-Studenten thematisch zu vertiefen.

Das Thema IT-Outsourcing erschien dem Autor dieser Arbeit dahingehend besonders interessant, als dass es gerade in Deutschland noch ein relativ junges Themengebiet darstellt. IT-Outsourcing wird von vielen Unternehmen gerade erst als Erfolgsfaktor entdeckt, was wiederum IT-Outsourcing zu einem aktuellen Entscheidungsgegenstand des strategischen Informationsmanagement macht.

Diese Arbeit hat zum Ziel, eine kompakte Einführung in die Thematik IT-Outsourcing zu geben. Darüber hinaus werden insbesondere die Chancen und Risiken, die mit IT-Outsourcing verbunden sind, dargestellt. Schließlich wird noch darauf eingegangen, wie das Projekt IT-Outsourcing zweckmäßig zu strukturieren ist, d.h. es werden die Phasen des Outsourcing-Prozesses näher erörtert. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, was ein Unternehmen beim IT-Outsourcing beachten muss, um die Risiken zu reduzieren und die Outsourcing-Strategie erfolgreich umzusetzen.

2 Einführung in die Thematik Outsourcing

2.1 Outsourcing – historische Entwicklung und Begriffbestimmung

Wie so viele betriebswirtschaftliche Schlagwörter stammt der Begriff „Outsourcing“ aus dem amerikanischen Wirtschaftsleben. Outsourcing steht dabei für „Outside Resource Using“, und bedeutet, dass ein Unternehmen einen Teil seiner Ressourcen in die Verantwortung Dritter übergibt.¹ Bisher im eigenen Unternehmen realisierte Leistungsfunktionen werden somit an externe Unternehmen einschließlich der damit verbundenen Verantwortung übertragen. Im Grunde ist Outsourcing damit eine spezielle Form des Fremdbezugs. Das primäre Ziel von Outsourcing war lange Zeit die Reduzierung von Kosten, insbesondere von Fixkosten. Inzwischen fungiert das Outsourcing jedoch mehr und mehr auch als Mittel zur Restrukturierung respektive Neupositionierung von Unternehmen am Markt.²

FASTFACTS Studie »Outsourcing 2007«

Unternehmen setzen verstärkt auf Outsourcing, um ihre operativen Kosten kurzfristig zu senken. Das ergab eine Studie, die die Unternehmensberatung Accenture in Kooperation mit dem Institute of Management and Consulting Sciences unter Leitung von Professor Dr. Dietmar Fink im Sommer 2002 durchgeführt hat. An der Erhebung haben sich 103 deutsche, 48 schweizerische und 49 österreichische Unternehmen beteiligt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie:

- Die Outsourcingerfahrung der Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Rund 80 Prozent haben mindestens einen Bereich ihres Betriebs ausgelagert.
- Die Mehrheit der Unternehmen hat in den letzten Jahren die Vorteile des Outsourcing schätzen und nutzen gelernt. Zwei Drittel der Projekte wurden als überwiegend sehr erfolgreich bezeichnet. Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden die Verbesserung der Kostenflexibilität bei Kapazitätsschwankungen angesehen und die bedarfsgerechte Erweiterung spezialisierter Ressourcen. Nach der Leistungssteigerung im Kerngeschäft kommt erst auf Rang 4 der Erfolg durch die direkte Fixkostenreduktion.
- Über 70 Prozent der Befragten sehen in einer hohen Abhängigkeit vom Outsourcingpartner und in hohen Kosten beim Wechsel des Dienstleisters die zentralen Gründe für das Scheitern von Outsourcingprojekten.
- Neben dem klassischen IT-Outsourcing, das 59 Prozent der Unternehmen mit Outsourcingerfahrung durchgeführt haben, etabliert sich mit 55 Prozent zunehmend die Auslagerung funktionaler Unternehmensbereiche.
- Das Auslagern von geschäftskritischen Funktionen wie Controlling oder Marketing und Vertrieb spielt eine untergeordnete Rolle und ist im Schnitt für weniger als zehn Prozent ein Thema.

■ INFO: www.accenture.de

Abbildung 1: Ergebnisse einer Studie zur Thematik „Outsourcing“, Quelle: Loquenz Unternehmensentwicklung, ursprüngliche Quelle: Accenture

Seine Anfänge nahm das Outsourcing in großen Unternehmen in denen man begann, Abteilungen oder auch Betriebe auszugliedern. Ergebnis dieser Ausgliederungen waren dann zumeist Hilfsbetriebe wie

¹ Vgl. Köhler-Frost, W. (1995), S. 13

² Vgl. Zahn, E. et al. in Wißkirchen, F. (1999), S. 4

2 Einführung in die Thematik Outsourcing

Instandhaltungsbetriebe, kleine, unternehmenseigene Zuliefererbetriebe, Logistikabteilungen und ähnliches.³

In Deutschland wird die Thematik Outsourcing erst seit etwa zehn Jahren sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft thematisiert, stellt demnach also noch immer ein recht junges Themengebiet dar.

Weltweit lässt sich feststellen, dass Outsourcing-Aktivitäten deutlich zunehmen. In Deutschland kann man von jährlichen Zuwachsraten von 10 bis 20% ausgehen.⁴

Grundsätzlich handelt es sich bei Outsourcing um eine sehr komplexe Thematik. Wird Outsourcing erfolgreich praktiziert, kann es einem Unternehmen signifikante Kosteneinsparungen sowie schließlich auch Wettbewerbsvorteile verschaffen. Jedoch gilt es beim Outsourcing zu beachten, dass kein Patenrezept für eine erfolgreiche Umsetzung existiert. Der Outsourcing-Prozess erfordert demnach stets ein unternehmensspezifisches sowie bedachtes und systematisches Vorgehen, wenn er zum gewünschten Erfolg führen soll.⁵

Damit auch tatsächlich Outsourcing vorliegt, müssen bei einer externen Leistungserbringung folgende drei Kriterien erfüllt sein:⁶

- Die Übertragung einer Komplett- oder auch Teilleistung auf ein externes Unternehmen muss permanent oder zumindest langfristig erfolgen
- Es muss so etwas wie ein individuelles vertragliches Abkommen zwischen den Partnern vorliegen, d.h. es muss eine gewisse Form der Zusammenarbeit erkennbar sein
- Das Outsourcing- Vorhaben muss marktbezogen sein, d.h. es muss sich bei dem Outsourcing- Anbieter tatsächlich um ein externes, rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen handeln, welches darüber hinaus auch Geschäftsbeziehungen zu anderen Marktpartnern unterhält.

³ Vgl. Köhler-Frost, W. (1995), S. 13

⁴ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 292

⁵ Vgl. Zahn, E. et al. in Wißkirchen, F. (1999), S. 4

⁶ Vgl. Zahn, E. et al. in Wißkirchen, F. (1999), S. 6

2 Einführung in die Thematik Outsourcing

Synonym für Outsourcing werden häufig auch die Begriffe „Ausgliederung“ sowie „Auslagerung“ verwendet. Bei einer Ausgliederung kommt es jedoch oftmals zu kapitalmäßigen Verflechtungen, d.h. es entstehen hierbei Tochter- oder Gemeinschaftsunternehmen. Diese stellen jedoch keine externen Outsourcing- Anbieter dar, so dass in diesen Fällen das Kriterium der Marktbezogenheit nicht erfüllt ist und es sich somit um kein echtes Outsourcing handelt. Bei einer Auslagerung dagegen handelt es sich stets um Outsourcing, da bei einer Auslagerung keine kapitalmäßigen Verflechtungen entstehen, sondern lediglich vertragliche Bindungen existieren.⁷

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass Outsourcing grundsätzlich für jede Funktion innerhalb eines Unternehmens denkbar ist.

2.2 Formen von Outsourcing

Outsourcing ist nicht nur eine Frage des „Make-or-by“, sondern es muss auch über das „Wie“ nachgedacht werden, d.h. wie ist der Outsourcing- Partner institutionell in die eigene Unternehmensstruktur einzubinden. Je nach Beschaffenheit der Bindungsintensität zwischen dem Outsourcing- Anbieter und dem Outsourcing- Nachfrager lassen sich somit verschiedene Formen des Outsourcing differenzieren. Grundsätzlich ist dabei zunächst zwischen internem und externem Outsourcing zu unterscheiden. Typisches Beispiel für internes Outsourcing ist eine Ausgliederung durch Gründung eines eigenen Dienstleistungsunternehmens. Externes Outsourcing dagegen ist das „klassische“ Outsourcing, d.h. die Auslagerung an einen externen Dienstleister.

Mit Bezug auf die einschlägige Literatur lassen sich bzgl. des externen Outsourcing drei Formen des Outsourcing unterscheiden:

- Selektives Outsourcing
- Komplettes Outsourcing
- Business Process Outsourcing

⁷ Vgl. Zahn, E. et al. in Wißkirchen, F. (1999), S. 6 - 7

2 Einführung in die Thematik Outsourcing

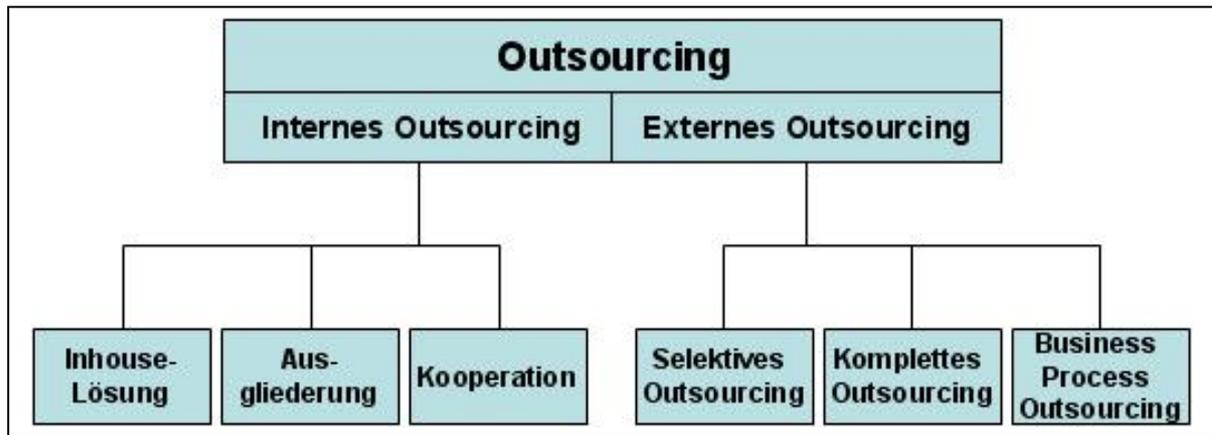


Abbildung 2: Formen des Outsourcing, eigene Darstellung

Beim selektiven Outsourcing wird nur ein bestimmter Aufgabenteil in den Verantwortungsbereich eines externen Dienstleisters übergeben.

Komplettes Outsourcing dagegen bedeutet die vollständige Auslagerung eines Leistungsbereiches an ein externes Unternehmen. Dabei werden sowohl die entsprechenden Ressourcen und Aufträge als auch die zugehörige Managementverantwortung auf den Outsourcing-Anbieter übertragen.

Beim Business Process Outsourcing wird schließlich ein kompletter Geschäftsprozess an einen externen Dienstleister übertragen, für welchen dieser die komplette Verantwortung übernimmt.⁸

⁸ Vgl. Zahn, E. et al. in Wißkirchen, F. (1999), S. 8/9

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements

3.1 Informationsmanagement - Begriff

Nach den Epochen der Agrar-, Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft befinden wir uns gegenwärtig in der Epoche der Informations- und Kommunikationsgesellschaft.⁹ Die Be- und Verarbeitung von Informationen verschiedenster Art bestimmt heutzutage unser Leben, insbesondere das berufliche Leben. Es ist eine Tatsache, dass heutzutage der Faktor Information eine äußerst bedeutende Rolle innerhalb einer jeden Unternehmung spielt, ja regelrecht zum kritischen Erfolgsfaktor geworden ist. Aus diesem Grund ist es notwendig geworden, die in einem Unternehmen vorhandenen und sich entwickelnden Informationen professionell zu verwalten – es wird folglich ein Informationsmanagement (IM) benötigt.

Nach Heinrich besteht nun das generelle Sachziel des Informationsmanagements darin, „das Leistungspotential der Informationsfunktion für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele durch die Schaffung und Aufrechterhaltung einer geeigneten Informationsinfrastruktur in Unternehmenserfolg umzusetzen.“¹⁰

Eine ähnliche Definition findet sich auch bei Biethahn, wobei er von einem „ganzheitlichen“ Informationsmanagement spricht. So versteht Biethahn unter ganzheitlichem Informationsmanagement ein Informationsmanagement, „das die Informationsflüsse von der Sammlung, Erfassung bis zur Bereitstellung sowie alle Be- und Verarbeitungsprozesse im Zusammenhang plant, steuert, koordiniert, realisiert und kontrolliert.“¹¹ Grundsätzlich ist es hierzu notwendig, zunächst aus der Menge aller Unternehmensziele ein Gesamtzielsystem

⁹ Vgl. Biethahn, J. et al. (1996), S. 1

¹⁰ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 34

¹¹ Biethahn, J. et al. (1996), S. 11

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements

abzuleiten und daraufhin aufzuzeigen, wie dessen Erreichung durch die Bereitstellung von Informationen unterstützt werden kann.¹²

3.2 Aufgaben des Informationsmanagements

Wenn es um die Aufgaben des Informationsmanagements geht, findet sich in der einschlägigen Literatur häufig die Strukturierung der Aufgaben des IM in strategische, administrative und operative Aufgaben. Die strategischen Aufgaben lassen sich hierbei als die längerfristigen, zukunftsorientierten und wettbewerbsbestimmenden Aufgaben charakterisieren.¹³ Die strategischen Aufgaben des IM dienen demnach der langfristigen Ausrichtung der Informationsverarbeitung an den Unternehmenszielen, sind also mit Entscheidungen verbunden, die das Unternehmen auf lange Zeit festlegen.¹⁴

Aus den strategischen Aufgaben lassen sich sodann die kurz- bis mittelfristigen, administrativen und operativen Aufgaben ableiten.¹⁵ Zu den wesentlichen administrativen Aufgaben des IM gehört zum einen die Initiierung und Durchführung von Projekten, zum anderen die „Übersetzung“, d.h. die Transformation der strategischen Maßnahmen in operative Aufgaben.¹⁶ Die Aufgaben des administrativen IM lassen sich nach Krcmar auch wie folgt beschreiben: „Die administrativen Aufgaben des IM setzen die strategische Planung um und sind die Führungsaufgaben der Realisierung und Aufrechterhaltung der Infrastruktur, insbesondere der gesamten Systemplanung und Systementwicklung.“¹⁷

Die operativen Aufgaben des IM lassen sich schließlich als die Führungsaufgaben des Betriebes und der Nutzung einer vorhandenen IKT-Infrastruktur charakterisieren.¹⁸ Die Entscheidungen, die im Rahmen des operativen IM zu treffen sind, sind typischerweise eher kurzfristiger Natur. Zu den Hauptaufgaben des operativen IM gehören die Überwachung und

¹² Vgl. Biethan, J. et al. (1996), S. 11

¹³ Vgl. Biethahn, J. et al. (1996), S. 15

¹⁴ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 35

¹⁵ Vgl. Biethahn, J. et al. (1996), S. 16

¹⁶ Vgl. Fank, M (2001), S. 192

¹⁷ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 35

¹⁸ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 35

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements

Steuerung der in einem Unternehmen vorhandenen Informations- und Kommunikationstechnik, d.h. das produktive Betreiben der Informationssysteme sowie das Erkennen und Beseitigen jeder Art von Störung im Produktionsbetrieb.¹⁹

In Tabelle 1 sind die einzelnen Aufgaben des IM noch einmal schematisch dargestellt:

Tabelle 1: Aufgaben des IM, in Anlehnung an Krcmar, H. (2003), S. 35; ursprüngliche Quelle: Heinrich (2002)

Strategische Aufgaben des IM	Administrative Aufgaben des IM	Operative Aufgaben des IM
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Situationsanalyse • Strategische Zielplanung • Strategieentwicklung • Strategische Maßnahmenplanung • Qualitätsmanagement • Technologiemanagement • Controlling • Revision 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • Personalmanagement • Datenmanagement • Lebenszyklusmanagement • Geschäftsprozessmanagement • Wissensmanagement • Sicherheitsmanagement • Katastrophenmanagement • Vertragsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsmanagement • Problemmanagement • Benutzer-Service

Tabelle 2 macht ferner noch die Strukturunterschiede, die zwischen dem strategischem und dem operativen Informationsmanagement bestehen, deutlich:

Tabelle 2: Strukturunterschiede zwischen strategischem und operativem IM, aus Fank, M. (2001), S. 192

Dimension	Strategisches IM	Operatives IM
Abstraktionsgrad:	hoch	niedrig
Bezugsgröße:	Erfolgspotentiale	Erfolgsgrößen
Bezugszeit:	eher langfristig	eher kurzfristig
Orientierung:	bereichsübergreifend	bereichsspezifisch
Komplexität:	hoch	mittel bis gering
Strukturierungsgrad:	wenig bis schlecht	mittel bis gut
Art der Information:	eher extern orientiert und qualitativ	eher intern orientiert und quantitativ
Kontrollierbarkeit:	gering	hoch
Relevante Managementfähigkeit:	kreativ-analytisch	administrativ-effizient

3.3 Modellierung des Informationsmanagements

Will man nicht nur die wesentlichen Aufgaben, sondern das Gesamtkonzept, das hinter dem modernen Informationsmanagement

¹⁹ Vgl. Fank, M (2001), S. 202

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements

steckt, beschreiben, so lässt sich dies wohl am besten mit Hilfe eines Modells realisieren, wie es in Abbildung 3 dargestellt ist:

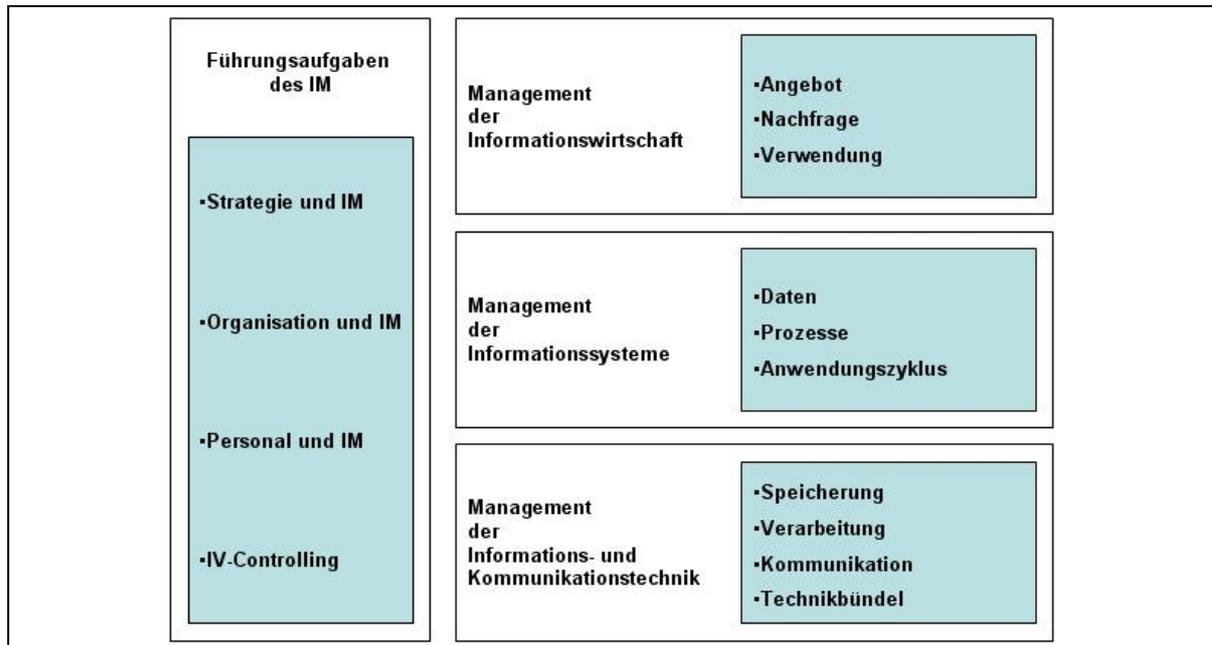


Abbildung 3: Referenzmodell des Informationsmanagements, aus Krcmar, H. (2003), S. 46

Das Modell stellt sich dabei als ein 3-Ebenenmodell dar, mit der Information selbst auf der obersten Ebene, den Anwendungen auf der mittleren Ebene und der Technik als Basis auf der unteren Ebene. Ferner existiert noch eine vierte, übergreifende Ebene, welche die Führungsaufgaben des IM repräsentiert.

Auf der obersten Ebene, d.h. im Rahmen des Managements der Informationswirtschaft, geht es um Entscheidungen den Informationseinsatz in einem Unternehmen betreffend.

Primäres Handlungsobjekt der mittleren Ebene, dem Management der Informationssysteme, sind die Anwendungssysteme. So erfolgt auf dieser Ebene mitunter auch das Management der Anwendungsentwicklung.

Auf der unteren Ebene, dem Management der Informations- und Kommunikationstechnik, geht es generell um das Management der Technik bzw. der technischen Infrastruktur.

Schließlich existieren im Rahmen des IM auch Aufgaben, die auf allen Ebenen anfallen bzw. die sich nicht ausschließlich einer der drei oben genannten Ebenen zuordnen lassen. Diese Art von Aufgaben stellen

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements

zumeist Führungsaufgaben dar. Im Referenzmodell wird diese Gruppe von Aufgaben deshalb auch als eine übergreifende Ebene dargestellt. Führungsaufgaben des Informationsmanagement betreffen v.a. die Bestimmung der IM-Bedeutung für das Unternehmen respektive die Unternehmensstrategie, die aufbauorganisatorische Gestaltung des IM, das Management des IM-Personals sowie das IV-Controlling als Steuerungsinstrument des IM.²⁰

3.4 IT-Outsourcing als Teildisziplin innerhalb des Informationsmanagements

Die Aufgabe der Organisation des unternehmensweiten Informationsmanagements gehört sicherlich zu den Führungsaufgaben des Informationsmanagements. Demzufolge ist die Organisation des IM, gemäß den Ausführungen im vorherigen Abschnitt, als eine ebenenübergreifende Aufgabe zu betrachten.

Im Rahmen des Entscheidungsprozesses um die organisatorische Ausgestaltung der Leistungserbringung innerhalb des Informationsmanagements stellt sich einem Unternehmen stets die Frage, welche Strukturen für eine optimale, d.h. effektive und effiziente IM-Leistung sorgen. In diesem Kontext kann ein Unternehmen nun durchaus zu dem Schluss kommen, die notwendigen Informationsdienstleistungen nicht selbst herzustellen, sondern vielmehr über externe Anbieter einzukaufen, d.h. also IT-Outsourcing zu betreiben.

Damit wird klar, dass die Entscheidung über IT-Outsourcing im Rahmen der Führungsaufgaben des Informationsmanagements getroffen wird. Dem entsprechend lässt sich das IT-Outsourcing thematisch eindeutig in die vierte, übergreifende Ebene des oben aufgeführten Referenzmodells einordnen.

Eine geeignete grafische Darstellung für die Einordnung der IT-Outsourcing-Entscheidung in den IM-Bezugsrahmen liefert schließlich Bauknecht (vgl. Abbildung 4):

²⁰ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 46/47

3 Die Thematik IT-Outsourcing im Kontext eines unternehmensweiten Informationsmanagements



Abbildung 4: Bezugsrahmen des IT-Outsourcing, aus Bauknecht, K. (2002), Folie 4-25

4 IT-Outsourcing – Einführung und Begriffsbestimmung

4.1 Historische Entwicklung des IT-Outsourcing

In den sechziger Jahren begann die Bedeutung der betrieblichen Datenverarbeitung zusehends zu wachsen. Damit wurde es jedoch gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer schwieriger und unrentabler, ein eigenes Rechenzentrum zu betreiben. Demzufolge entstanden zu dieser Zeit freie Rechenzentren, die für andere Unternehmen die Verarbeitung von Massendaten – natürlich gegen Entgelt - übernahmen. Dabei ließen sich drei Formen von Rechenzentren unterscheiden:

- herstellerunabhängige Rechenzentren
- herstellerabhängige Rechenzentren
- Gemeinschafts-Rechenzentren

Während es sich bei den herstellerunabhängigen Rechenzentren um wirtschaftlich selbstständige Unternehmen handelte, waren die herstellerabhängigen Rechenzentren zumeist Tochterunternehmen, die für das Mutterunternehmen die Datenverarbeitung übernahmen. Die dritte Form, die Gemeinschafts-Rechenzentren, waren schließlich das Ergebnis des Zusammenschlusses verschiedener Unternehmen zwecks eines gemeinsam betriebenen Rechenzentrums.

In den achtziger Jahren dann wurde Rechenleistung im Erwerb beträchtlich günstiger, so dass der Trend zur Auslagerung von Rechenleistung bedeutend nachließ, sich im Gegenteil sogar teilweise umkehrte.

Zugleich entstanden jedoch neue Probleme bezüglich der betrieblichen Datenverarbeitung, wie die zunehmende Komplexität der Software und ein damit verbundener hoher Wartungsaufwand oder auch die zunehmenden Kompatibilitätsprobleme zwischen Hard- und Software.

In der Folge entstanden in den neunziger Jahren die ersten spezialisierten und hochprofessionellen IT-Outsourcing-Anbieter wie z.B. [EDS](#). Damit einher ging erstmalig nicht nur die operative, sondern auch die

4 IT-Outsourcing – Einführung und Begriffsbestimmung

strategische Auslagerung der IV, was quasi das Konzept des heutigen, modernen IT-Outsourcing begründete.²¹

4.2 Definition von IT-Outsourcing

Zu Beginn der Arbeit wurde bereits erörtert, dass Outsourcing allgemein bedeutet, dass ein Unternehmen einen Teil seiner Ressourcen in die Verantwortung Dritter übergibt.

Bezogen auf die Informationsverarbeitung in einem Unternehmen bedeutet IT-Outsourcing nun, dass ein Teil oder auch die gesamten IV-Aufgaben an ein anderes Unternehmen abgegeben, also fremdbezogen werden.

Eine geeignete, allgemeingültige Definition des Begriffes „IT-Outsourcing“ liefert Lux:

„DV-Outsourcing ist die teilweise oder vollständige Auslagerung der betrieblichen Informationsverarbeitung inkl. sämtlicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen an ein Dienstleistungsunternehmen.“²²

Als Synonyme für IT-Outsourcing werden häufig auch die Bezeichnungen „DV-Outsourcing“, „IV-Outsourcing“ sowie weiterhin die Begriffe „Outtasking“, „Service Level Agreements“ sowie „Facilities Management“ herangezogen.

Outtasking bedeutet im Grunde nichts anderes als selektives Outsourcing, hier werden also nur Teilfunktionen an externe Dienstleister übertragen.

Service Level Agreements (SLA) werden häufig im Rahmen von Outsourcing-Projekten definiert, weshalb sie immer wieder quasi als eine Art Synonym für den Begriff Outsourcing verwendet werden. Dies ist jedoch nicht korrekt, da SLAs nur eine Teildisziplin im Rahmen vertraglicher Regelungen beim Outsourcing darstellen. Service Level Agreements können sowohl bei internem wie auch externem Outsourcing zum Einsatz kommen. Ein Service Level Agreement ist im Grunde lediglich eine schriftliche, standardisierte Vereinbarung zwischen einem IT-Dienstleister und seinem Kunden, welche die verhandelten Service Levels

²¹ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S.1/2

²² Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 3

4 IT-Outsourcing – Einführung und Begriffsbestimmung

für ein IT-Dienstleistungspaket dokumentiert. Service Level Agreements sind demnach Vereinbarungen zwischen einem Kunden und einem IT-Dienstleister, in welchen die angeforderten und zu liefernden Serviceleistungen spezifiziert werden, besonders in Bezug auf Qualität, Quantität und Kosten. Darin werden beispielsweise die maximale Reaktionszeit auf Störmeldungen, die Verfügbarkeit von technischem Personal, der Minimaldurchsatz von Rechnern und Leitungen, etc. geregelt.

Der Begriff „Facilities Management“ schließlich steht genau genommen für eine bestimmte Form des Outsourcing, nämlich für das komplette IT-Outsourcing. Anfangs nur den Betrieb des Rechenzentrums durch Dritte bezeichnend, hat das Facilities Management mittlerweile eine ganzheitliche Erweiterung um die Komponente der strategischen Verantwortung erfahren.²³

²³ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 6

5 Gründe für IT-Outsourcing

Die Thematik IT-Outsourcing gewinnt nach wie vor an Bedeutung. Im Jahre 2003 wurden laut einer Studie der [Deutschen Bank Research](#) allein in Deutschland IT-Leistungen im Wert von rund 10 Milliarden Euro ausgelagert.²⁴ Diese Entwicklung kommt nicht von ungefähr, lassen sich doch mittels IT-Outsourcing erhebliche Potenziale ergründen. Meist steht dabei das Streben nach finanzstrategischen Vorteilen im Vordergrund. Doch existiert noch eine ganze Reihe weiterer Gründe, weshalb selbst große Unternehmen dazu übergehen, umfangreiche Aufgaben und Leistungen des Informationsmanagements von außen zu beziehen.²⁵

	2003	2008	08/03 p.a.
	in Mrd. EUR		in %
IT-Outsourcing			
Deutschland	10	17	11,2
Europa	45	100	17,3
IT-Offshoring			
Deutschland	0,4	0,8	14,9
USA	54	70	5,3

Quelle: DB Research



Abbildung 5: Gründe für Outsourcing, in Anlehnung an Baur Schmid, M. et al. (2004), Folie 13

²⁴ Vgl. Deutsche Bank Research, S. 10

²⁵ Vgl. Becker, T., et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.1, S. 1

5 Gründe für IT-Outsourcing

Häufige Gründe, weshalb ein Unternehmen IT-Outsourcing vollzieht, sind:

- Kostendruck / Senkung der Fixkosten
- Steigerung der Qualität bei gleichzeitiger Risikoreduzierung
- Steigerung der Flexibilität
- Fehlendes Know-how / personelle Probleme
- Beherrschung des Wandels

Durch die Auslagerung von Aufgaben und Leistungen des Informationsmanagements kann ein Unternehmen die eigenen (Fix-)kosten senken.²⁶ Kosten lassen sich durch Outsourcing insbesondere in den Bereichen Investition (Investitionskosten für Hard- und Software), Basiskosten (Personalkosten) und Wartung (Einsparungen bei den Servicekosten) einsparen. Gerade kleinere Unternehmen können beträchtliche Kosten im Personalbereich durch Outsourcing einsparen, da die dort bestehenden sprungvariablen Kosten grundsätzlich hohe Einsparungseffekte ermöglichen.²⁷

Viele Unternehmen zeigen Mängel in der eigenen IT-Servicequalität. Externe Dienstleister verfügen dagegen häufig über besser qualifiziertes und motiviertes Personal. Überdies nutzen professionelle IT-Dienstleister zumeist modernere Technologien und setzen professionellere Managementtechniken ein. Durch Service Level Agreements lässt sich außerdem bereits vorab die Zielerreichung sicherstellen, indem der externe IT-Dienstleister die Erreichung bestimmter Service Levels vertraglich zusichert. Auf diese Weise lassen sich auch Risiken, die durch die wachsende technologische Dynamik und die damit verbundene Zunahme der Komplexität der IV hervorgerufen werden, wirksam umgehen, indem diese auf den Outsourcing-Anbieter abgewälzt werden.²⁸

Einen weiteren Grund für das Outsourcing der IT stellt das Streben nach mehr Flexibilität dar. Eine Erhöhung der Flexibilität durch IT-Outsourcing kann zum einen dadurch erreicht werden, dass man zwischen verschiedenen Anbietern wählen und auch auf mehrere Anbieter

²⁶ Vgl. Fank, M. (2001), S. 105

²⁷ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 149

²⁸ Vgl. Reimers, H. et al. in Gründer, T. (2004), S. 38

5 Gründe für IT-Outsourcing

zurückgreifen kann.²⁹ Ferner lässt sich durch IT-Outsourcing auch eine höhere Flexibilität hinsichtlich des notwendigen Auftrags- und Leistungsvolumens erzielen. Je nach Auslastung, konjunkturellen Schwankungen, Wachstum, etc. kann sich der Arbeitsaufwand im Bereich IM merklich verändern. Externe IT-Dienstleister können auf solche Veränderungen meist schneller reagieren, zugleich werden Investitions- bzw.- Desinvestitionskosten vermieden. Schließlich kann IT-Outsourcing auch zur Reduzierung des zur Leistungserbringung notwendigen Zeitaufwandes führen. Einsparungen beim Zeitaufwand führen wiederum zu mehr Managementzeit, was die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens in der Regel nur positiv beeinflussen kann.³⁰

Aufgrund der Tatsache, dass man es gerade im IT-Umfeld mit sich ständig wandelnden Technologien zu tun hat, kommt es in vielen Unternehmen immer wieder zu einem quantitativen Mangel an geeigneten Spezialisten mit entsprechendem Know-how. IT-Outsourcing kann hier natürlich Abhilfe schaffen, indem auf externe IT-Dienstleister mit kompetentem Personal zurückgegriffen wird. Dabei verfügt das Personal eines solchen Dienstleisters oftmals nicht nur über ein größeres Know-how in puncto Technik, sondern auch bezüglich der Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen und Prozessen. Des Weiteren kann durch Outsourcing die eigene DV-Abteilung von Routineaufgaben entlastet werden, etwaige personelle Engpässe lassen sich so auch ohne Neueinstellungen beheben. Schließlich kann sich ein Unternehmen durch das Outsourcen der IV auch unabhängiger von einzelnen IT-Mitarbeitern und deren speziellem Know-how machen, was gerade bei einer hohen Fluktuation im Unternehmen von großem Vorteil sein kann.³¹

Der zunehmende Wettbewerbsdruck, insbesondere hervorgerufen durch die Globalisierung der Märkte, verlangt von den Unternehmen eine ständige Anpassung an die sich ebenso ständig verändernden Umweltbedingungen. Diese Fähigkeit zum Wandel kann durch IT-Outsourcing positiv beeinflusst werden. So kann sich ein Unternehmen

²⁹ Vgl. Fank, M. (2001), S. 105

³⁰ Vgl. Reimers, H. et al. in Gründer, T. (2004), S. 38/39

³¹ Vgl. Reimers, H. et al. in Gründer, T. (2004), S. 37

5 Gründe für IT-Outsourcing

besser auf seine Kernprozesse und -kompetenzen konzentrieren, wenn ein externer IT-Dienstleister die notwendigen IT-Leistungen erbringt. Überdies setzt das Outsourcing der IT interne Ressourcen frei, die dann für strategische Aufgaben herangezogen werden können.³²

³² Vgl. Bohlen, J. in Gründer, T. (2004), S. 54

6 IT-Outsourcing – Chancen und Risiken

6.1 Vorteile von Outsourcing

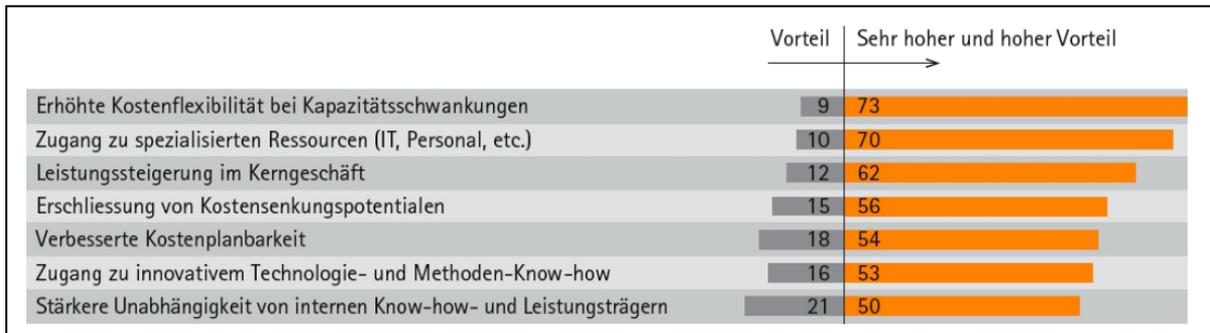


Abbildung 6: Potentiale von Outsourcing, Umfrage von Accenture 2002, Quelle: Breiter, A. (2004)

Die Chancen bzw. Vorteile, die sich durch ein Outsourcing der IT ergeben können, spiegeln quasi die Gründe wider, die zur Entscheidung für Outsourcing geführt haben, sollen der Übersicht halber an dieser Stelle dennoch explizit aufgeführt werden. Dabei wird eine Einteilung der Vorteile (und auch später der Nachteile) nach dem Schema von Lux vorgenommen, der hier zwischen finanziellen, strategischen und servicebezogenen Vorteilen (und Nachteilen) unterscheidet.

6.1.1. Finanzielle Vorteile

Elementarer Vorteil von Outsourcing ist die Reduzierung der Kosten, insbesondere der Fixkosten. Ein auf Outsourcing spezialisierter Dienstleister kann in aller Regel seine IT-Leistungen besser und zugleich kostengünstiger anbieten, für den Outsourcing-Nehmer entfallen dagegen eine Vielzahl von Kostenarten wie Investitionen in Hardware, in Personal sowie auch in Schulungen.³³ Neben der reinen Kostenreduzierung bringt das Outsourcing auch weitere positive Kosteneffekte mit sich, wie etwa eine höhere Kostentransparenz oder Planbarkeit der Kosten.³⁴

³³ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 7

³⁴ Vgl. Biethahn, J. et al. (1996), S. 142

6.1.2. Strategische Vorteile

Doch das Outsourcing der IT kann nicht nur Kostenvorteile mit sich bringen, es kann auch von strategischem Vorteil sein, die IV in externe Hände abzugeben. So kann sich das eigene Personal – aufgrund der Entlastung durch das Outsourcing – mehr auf strategische Fragen und das Kerngeschäft konzentrieren. Outsourcing kann zudem nicht nur eine einfache geschäftliche Verbindung, sondern vielmehr eine strategische Partnerschaft zur Folge haben, durch welche neue Vertriebswege oder gar Märkte erschlossen werden können.

Ferner können Risiken hinsichtlich der IV zumindest teilweise auf den externen Dienstleister abgewälzt werden. Auch mit unliebsamen Problemstellungen wie der Übernahme von Legacy-Systemen muss sich das outsourcende Unternehmen nicht länger beschäftigen. Zugleich kann mittels Service Level Agreements eine eindeutige Verantwortlichkeit sowie eine verbindliche Zielerreichung definiert werden.

Weitere strategische Vorteile, verbunden mit IT-Outsourcing, sind u.a. die Erreichung einer gesteigerten Professionalität in puncto IV, der Zugriff auf stets aktuelles technisches Know-how und moderne Technik.³⁵

6.1.3. Servicebezogene Vorteile

Weitere Vorteile, die sich durch Outsourcing der IT ergeben können, lassen sich grundsätzlich dem Bereich Service zuordnen. So ermöglicht IT-Outsourcing in der Regel eine merkliche Steigerung der Servicequalität, insbesondere aufgrund des fachkundigen Personals und des Einsatzes modernster Technik seitens des externen Anbieters. Dieser verfügt für gewöhnlich auch über weit mehr technische Kapazität, was einen positiven Effekt auf die Verarbeitungsleistung, Verfügbarkeit und Lastspitzenabdeckung hat.³⁶

³⁵ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 7/8

³⁶ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 9/10

6.2 Risiken und Nachteile von Outsourcing

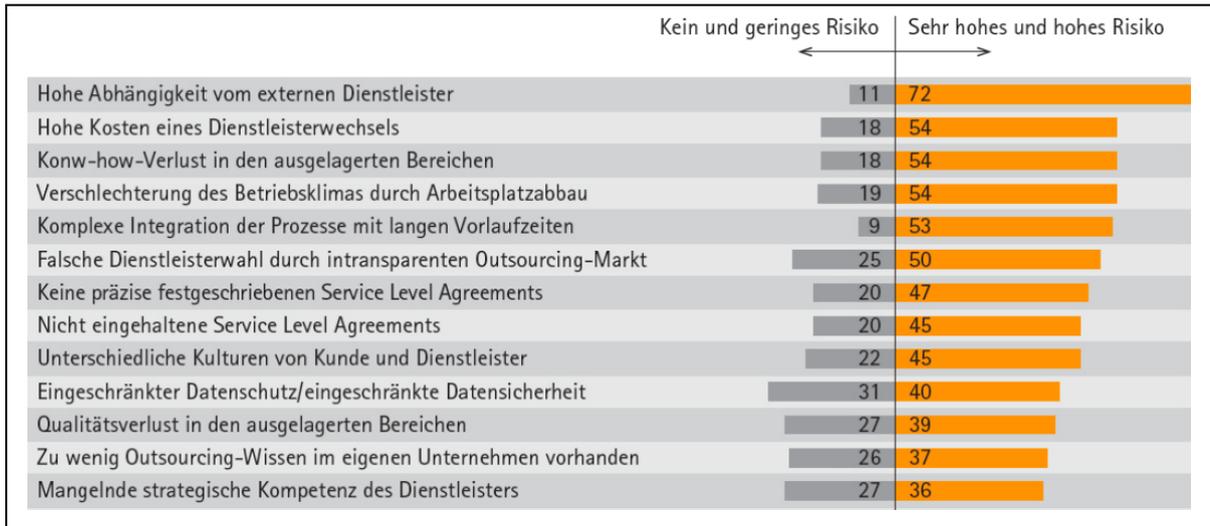


Abbildung 7: Risiken bei IT-Outsourcing, Umfrage von Accenture 2002, Quelle: Breiter, A. (2004)

Ein Unternehmen, welches IT-Outsourcing in Betracht zieht, darf bei seiner Entscheidung jedoch keinesfalls vernachlässigen, dass sich den beschriebenen Vorteilen und Chancen, die IT-Outsourcing mit sich bringen kann, auch eine ganze Reihe von Risiken und Nachteilen gegenüberstellen lassen. Bevor ein Unternehmen also die Entscheidung für ein Outsourcing seiner IV trifft, sollten die Pros und Kontras der Folgen gut gegeneinander abgewogen sein. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass eine solche Entscheidung nur schwer rückgängig zu machen ist und dann stets mit hohen Kosten verbunden ist.

6.2.1. Finanzielle Risiken

Finanzielle Risiken durch IT-Outsourcing existieren hinsichtlich einmaliger, jedoch durchaus hoher Umstellungskosten. Dazu gehören sowohl die Kosten für die Desinvestition von Infrastruktur, als auch Koordinationskosten, Kommunikationskosten, sowie insbesondere auch Kosten, die im Rahmen von Mitarbeiterabfindungen entstehen.

Schwierig ist auch stets die Abschätzung der Kostenentwicklung für die vom IT-Dienstleister angebotenen Leistungen. Schließlich besteht die Gefahr der Intransparenz bezüglich der vom IT-Anbieter verlangten Preise.³⁷

³⁷ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 11/12

6.2.2. Strategische Risiken

In strategischer Hinsicht finden sich u.a. Nachteile in Bezug auf das Personal. So birgt IT-Outsourcing die Gefahr des Verlustes an unternehmenseigenem Know-how durch den Verlust entsprechender Mitarbeiter. Der Verlust von eigenem Know-how führt wiederum in der Folge zu einer verstärkten Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner. Fällt dieser Partner ungeplant weg (Insolvenz, etc.), kann sich dies schnell sehr negativ für das Unternehmen auswirken. Auch motivieren die im Unternehmen verbleibenden „Restaufgaben“ gegebenenfalls die eigenen IT-Mitarbeiter nur unzureichend, was deren Produktivität sinken lässt und zu einer hohen Fluktuation führen kann. Generell kann die Entscheidung pro Outsourcing auch betriebliche Spannungen zwischen Arbeitnehmerschaft und dem Management verursachen, da einige der Mitarbeiter (teilweise zurecht) ihren Arbeitsplatz gefährdet sehen.

Eine enge Bindung an ein fremdes Unternehmen kann des weiteren auch Risiken wie den Verlust bzw. die Weitergabe vertraulicher Daten an Dritte zur Folge haben. Außerdem kann es in der Abstimmung zwischen den Outsourcing-Partnern zu Missverständnissen und Reibungsverlusten kommen.³⁸

6.2.3. Servicebezogene Risiken

Eine zu starre Bindung an die Technologie des Outsourcing-Anbieters kann ferner auch zu einer Verschlechterung der Serviceleistung führen, wenn beispielsweise Prozesse zu sehr standardisiert werden und es in der Folge zu einer Bürokratisierung der Abläufe kommt.³⁹ Aufgrund von Unkenntnissen bzw. Unerfahrenheit der Angestellten des Outsourcing-Anbieters bezogen auf die spezifischen fachlichen Probleme und Aufgabenstellungen der Fachabteilungen des Servicenehmers, kann es überdies auch zu einer, zumindest zeitweisen, Verschlechterung der IT-Serviceleistung kommen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 295

³⁹ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 295

⁴⁰ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 11/12

6 IT-Outsourcing – Chancen und Risiken

Abschließend sind in Tabelle 3 die wesentlichen Vorteile sowie Risiken des IT-Outsourcing noch einmal tabellarisch aufgelistet:

Tabelle 3: Vorteile und Risiken des IT-Outsourcing, in Anlehnung an Lux, W. et al. (1997), S. 10 sowie Krcmar, H. (2003), S. 295

Vorteile durch IT-Outsourcing	Risiken durch IT-Outsourcing
Finanzielle Vorteile <ul style="list-style-type: none">- Kostenreduzierung- Kostenkontrolle- Kostentransparenz	Finanzielle Risiken <ul style="list-style-type: none">- Umstellungskosten- Planungsunsicherheit- Kostenkontrolle
Strategische Vorteile <ul style="list-style-type: none">- Konzentration auf das Kerngeschäft- Strategische Partnerschaft- Risikotransfer- Altlastenübernahme- State-of-the-art-Equipment	Strategische Risiken <ul style="list-style-type: none">- Abhängigkeit vom Anbieter- Personelle Probleme (Motivation)- Know-how-Verlust- Schnittstellenprobleme- Datenschutz
Servicebezogene Vorteile <ul style="list-style-type: none">- Stabiler Service- Qualitätsverbesserung- Steigerung der Kapazitäten & der Verfügbarkeit	Servicebezogene Risiken <ul style="list-style-type: none">- Allg. schlechte Leistung durch den Outsourcing-Anbieter- Qualitätseinbußen- Zu hohe Standardisierung

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

Durch die verschiedenen Anforderungen der Outsourcing-Kunden an ein Outsourcing-Projekt haben sich in der Praxis sehr unterschiedliche organisatorische Formen des IT-Outsourcing heraus gebildet. Häufige und zugleich grundlegende Formen des IT-Outsourcing sind u.a.:

- Komplettes Outsourcing
- Selektives Outsourcing / Outtasking
- ASP

Zuvor muss jedoch noch grundsätzlich unterschieden werden, ob das IT-Outsourcing intern oder extern realisiert werden soll. Beim internen Outsourcing der IT liegt eine Ausgliederung vor, d.h. es wird beispielsweise ein Tochterunternehmen gegründet, welches als exklusiver IT-Dienstleister für das Mutterunternehmen tätig wird.

Beim externen IT-Outsourcing wird dagegen ausgelagert, d.h. es wird ein externes, wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen beauftragt, die IT-Leistung für das beauftragende Unternehmen zu übernehmen. Ferner lässt sich noch, insbesondere beim externen IT-Outsourcing, aus zeitlicher Sicht zwischen spontanem, befristetem oder eher dauerhaftem Outsourcing unterscheiden.

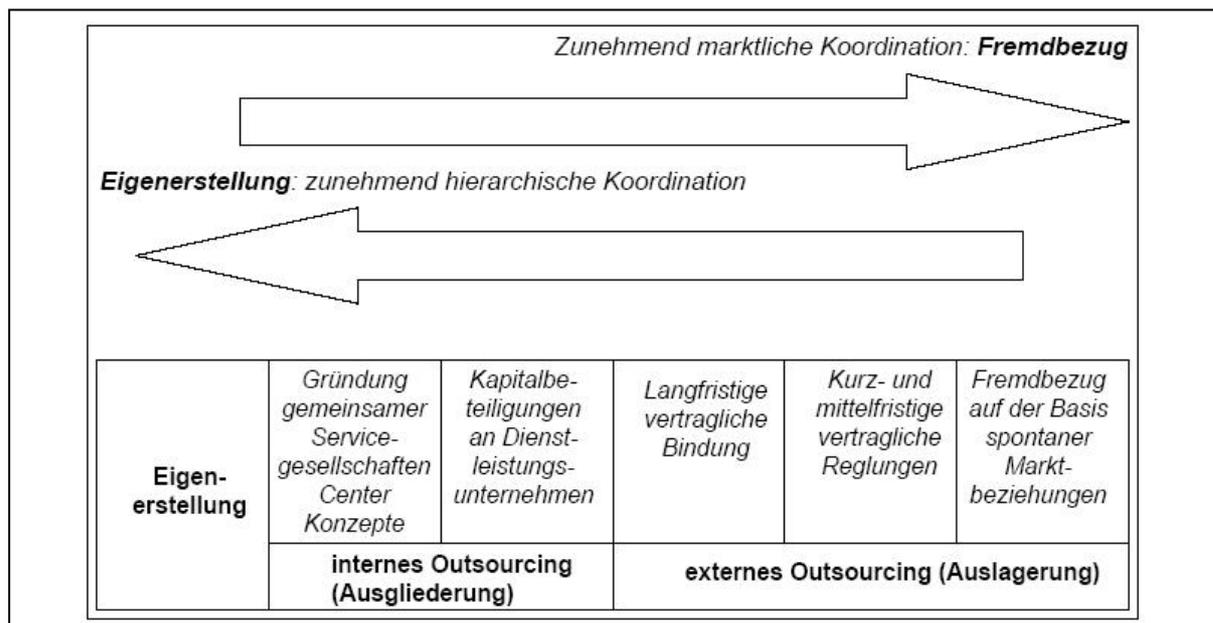


Abbildung 8: Arten der Realisierung des IT-Outsourcing, entnommen aus Krcmar, H. (2003), S. 282

7.1 Komplettes IT-Outsourcing

Das komplette Outsourcing der betrieblichen IT wird oft auch als „totales IT-Outsourcing“, „Comprehensive IT-Outsourcing“ oder auch als „Facilities Management“ bezeichnet.

Im Fall des kompletten IT-Outsourcing wird der IT-Leistungsbereich vollständig an ein Drittunternehmen ausgelagert, d.h. die komplette Unternehmens-IT inklusive der IT-Architektur wird fremdbetreut.⁴¹ Die Auslagerung umfasst dabei sowohl die Übertragung von Ressourcen und Aufträgen als auch der zugehörigen Managementaufgaben – der Outsourcing-Anbieter erbringt hier also einen Full-Service. Zum kompletten IT-Outsourcing gehört weiterhin auch die Mitarbeiterintegration bzw. das Stellen von Personal sowie die Asset- und Hardwareübernahme bzw. –bereitstellung. Der Outsourcing-Dienstleister übernimmt schließlich auch die Gesamtverantwortung für alle IT-Leistungen, einschließlich Human Resources Management, Einkauf, Finanzierung, Wartung und Entsorgung.⁴²

Das komplette Outsourcing umfasst auch das regelmäßige Warten der Anwendungen, d.h. das Einspielen von Software-Upgrades, Patches u.ä.. Ferner kann es auch noch den Betrieb von Standardsoftwarepaketen wie SAP beinhalten.

Schließlich wird beim kompletten IT-Outsourcing in der Regel auch das Partner- und Lieferantenprogramm vom Outsourcing-Dienstleister wahrgenommen. Gerade hier ergeben sich häufig deutliche Kostenvorteile für das auslagernde Unternehmen, da die Outsourcing-Dienstleister zumeist bessere Beschaffungskonditionen bei den Hard- und Softwarelieferanten sowie auch bei den Telekommunikationsdienstleistern aushandeln und entsprechend weitergeben können.⁴³

7.2 Selektives IT-Outsourcing

Statt von selektivem IT-Outsourcing wird häufig auch von partiellem IT-Outsourcing oder auch von Outtasking gesprochen. Selektives IT-

⁴¹ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.3, S. 3/4

⁴² Vgl. Bohlen, J. in Gründer, T. (2004), S. 56

⁴³ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.3, S. 5

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

Outsourcing bedeutet, dass nicht alle Bereiche der IT eines Unternehmens ausgelagert werden, sondern nur ein Teilbereich der IV auf einen Outsourcing-Dienstleister übertragen wird. Da es sich hierbei jedoch in der Regel um ebenso wichtige Bereiche wie beim kompletten IT-Outsourcing handelt, wird auch beim selektiven IT-Outsourcing weitreichende Kompetenz vom externen IT-Dienstleister gefordert, es handelt sich beim selektiven IT-Outsourcing also keinesfalls um mehr oder weniger triviale Aufgabenstellungen.

Bisher existiert in der einschlägigen Literatur keine einheitliche Strukturierung des selektiven IT-Outsourcing. Die nachfolgend aufgezeigte Strukturierung basiert auf den Erkenntnissen von [Hewlett&Packard](#), wobei die Inhalte im Wesentlichen konform gehen mit anderen Einteilungen, lediglich die Oberbegriffe variieren.

7.2.1. Enduser Workplace Management (EUWM)

Einer der typischen Bereiche des selektiven IT-Outsourcing ist das Enduser Workplace Management (EUWM). Das Enduser Workplace Management umfasst insbesondere Aufgaben wie das Lifecycle-Management der betrieblichen System- und Netzwerkkumgebung oder auch den Helpdesk, also den Benutzersupport für Desktop-PCs, Drucker, etc.. Durch das Outsourcing des EUWM kann sich ein Unternehmen freie Ressourcen schaffen, die dann für strategische Aufgaben herangezogen werden können.⁴⁴

7.2.2. Application Management Services (AMS)

Dieser Bereich umfasst die Auslagerung komplexer, unternehmenskritischer Anwendungsumgebungen wie ERP-, CRM-, oder auch Web-Applikationen. Der Outsourcing-Dienstleister übernimmt hier das Hosting, den Betrieb, die Konfiguration und Optimierung inklusive der Wartung der Software.⁴⁵ Voraussetzung ist natürlich, dass der Outsourcing-Dienstleister über ein entsprechendes Know-how bezüglich der vom Unternehmen eingesetzten Applikationen verfügt.⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Bohlen, J. in Gründer, T. (2004), S. 57

⁴⁵ Vgl. Bohlen, J. in Gründer, T. (2004), S. 58

⁴⁶ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 3

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

7.2.3. Infrastructure Management (IMS)

Zu den typischen Fällen des selektiven Outsourcing der IT zählt auch das Auslagern des Infrastructure Managements. Das Infrastructure Management umfasst im Wesentlichen die IT-Infrastruktur und deren Betrieb und Wartung. Dazu gehören Themengebiete wie das IT-Monitoring oder auch der Support der Middleware und Datenbankanwendungen. Durch die Auslagerung des Infrastructure Managements an einen externen Dienstleister kann sich für ein Unternehmen teils erhebliches Einsparpotential hinsichtlich der Aufwendungen für IT-Architektur, Netzwerkwartung, Systemtechnik, Hardwaretechnik und Infrastrukturbetreuung ergeben.⁴⁷

7.2.4. Business Continuity Services (BCS)

Zu den Aufgaben des IT-Managements gehört mitunter auch, das Unternehmen gegen Störungen und Unterbrechungen in der IT-Versorgung zu schützen, d.h. ein aktives Notfallmanagement zu betreiben. Ein mögliches Beispiel hierfür stellt die Gründung von Ausweichrechenzentren (sog. Dark-Center) dar. Nun ist die Einrichtung und der Betrieb von solch redundanten Infrastruktursystemen natürlich mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Daher kann es sich für ein Unternehmen durchaus lohnen, den Bereich der Business Continuity Services in die Verantwortung eines Outsourcing-Dienstleisters zu geben, um sich auf diese Weise vor Kosten wie auch möglichem Ärger zu schützen. BCS im Rahmen von IT-Outsourcing kann somit helfen, Zeit, Kosten und Personal einzusparen und erlaubt es einem Unternehmen zudem, sich stärker auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.⁴⁸

7.2.5. On Demand Solutions (OnDS)

Selektives IT-Outsourcing kann ferner einem Unternehmen auch dabei helfen, sich flexibler den verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Benötigt ein Unternehmen immer wieder kurzfristig mehr Rechenleistung, Speicherkapazität oder Bandbreite, so kann es sich für dieses

⁴⁷ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 4

⁴⁸ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 5/6

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

Unternehmen rechnen, diese Nachfrage über On Demand Solutions zu befriedigen, die von einem externen IT-Dienstleister zur Verfügung gestellt werden (Capacity on Demand). On Demand Solutions müssen sich dabei nicht auf Hardware beschränken, kann doch auch ähnlich mit Softwareanwendungen verfahren werden (Applications on Demand). Für das outsourcende Unternehmen entfällt dadurch der Zwang, neue, leistungsfähigere und entsprechend teure Hard- und Software anschaffen zu müssen, die nur gelegentlich benötigt wird, aber stetig Kosten verursacht.⁴⁹

7.2.6. Software Publishing Services (SPS)

Gegenstand eines selektiven IT-Outsourcing kann schließlich auch die Lieferung und Verteilung von Software sein. In diesem Fall muss sich das IT-Management eines Unternehmens nicht länger um Sachverhalte wie das unternehmensweite Einspielen von Patches und Upgrades kümmern. Auch etwaige Probleme, die sich aus Inkompatibilitäten zwischen neuen Applikationen und dem im Unternehmen verwendeten Betriebssystem ergeben, können so wirkungsvoll umschifft werden.⁵⁰

7.3 ASP – Application Service Providing

Das Application Service Providing könnte an sich auch als Disziplin innerhalb des selektiven Outsourcing eingeordnet werden, doch aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung sowie aufgrund der Tatsache, dass ASP von der ursprünglichen Outsourcing-Definition abweicht, wird diese Thematik hier als eigenständige Form des IT-Outsourcing behandelt.

Allgemein ist unter Application Service Providing die Vermietung von Anwendungssoftware über das Internet zu verstehen, wobei der ASP-Kunde nutzungs- oder zeitabhängige Lizenz- bzw. Mietgebühren an einen sog. Application Service Provider entrichtet.⁵¹ Der Zugriff auf die Applikationen erfolgt dabei typischerweise browserbasiert über das Internet. Abbildung 9 illustriert die grundsätzliche Funktionsweise von ASP:

⁴⁹ Vgl. Bohlen, J. in Gründer, T. (2004), S. 58

⁵⁰ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 7

⁵¹ Vgl. Heinrich, L. (2002), S. 115

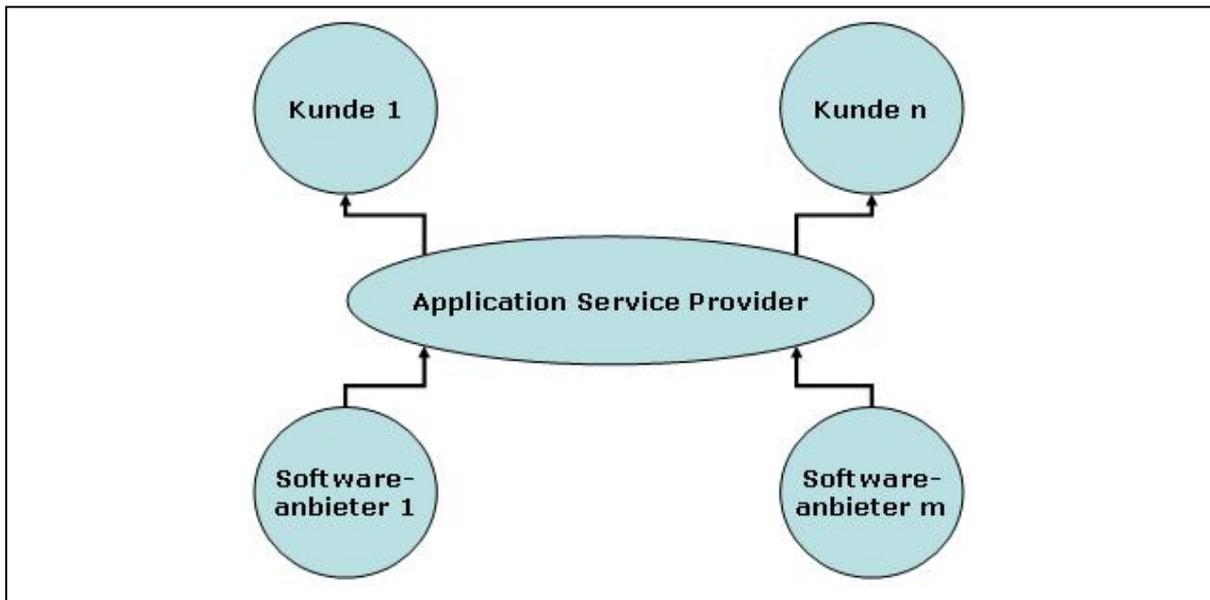


Abbildung 9: Grundmodell des ASP, in Anlehnung an Stahlknecht, P. et al. (2002), S. 455

Obgleich ASP ohne Zweifel mit dem Outsourcing „verwandt“ ist, so erfüllt das Application Service Providing genau genommen nicht die erforderlichen Kriterien, um als eine Form des Outsourcing bezeichnet zu werden. So bezieht sich das Outsourcing auf die Organisationsstruktur, in dem ein Teil der unternehmerischen Leistungserstellung auf ein externes Unternehmen verlagert wird. ASP bezieht sich dagegen auf eine Technik, mit der auf Daten bzw. Softwareapplikationen zugegriffen wird. Außerdem stellt das Outsourcing in aller Regel eine individuelle Lösung zwischen zwei Vertragspartnern dar, also quasi eine „Einzelfertigung“. Application Service Providing dagegen stellt eine, wenigstens zu einem großen Teil, standardisierte Lösung eines Anbieters für eine Vielzahl von Kunden dar, bei der nur zu einem geringen Teil ein spezifisches Customizing erfolgt.⁵²

Nun ist aber andererseits die Eigenentwicklung von Software bzw. der Kauf von Standardsoftware für ein Unternehmen nicht nur mit Entwicklungskosten bzw. Anschaffungskosten, sondern auch mit Kosten und Aufwendungen für Betrieb, Konfiguration, Wartung, usw. verbunden. Vor diesem Hintergrund stellt das Application Service Providing dann durchaus eine Form von Outsourcing für das Unternehmen dar, kann man auf diese Weise doch die genannten Kosten und Aufwendungen durch Beauftragung eines externen IT-Dienstleisters (= Application Service

⁵² Vgl. Krcmar, H. (2004), S. 310

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

Provider) umgehen. Entsprechend kann ASP durchaus als eine Form von Outsourcing betrachtet werden.

In Tabelle 4 sind ausführlich die Vor- und auch Nachteile des Application Service Providing dargestellt. Diese sind in etwa identisch mit den Vor- und Nachteilen des „klassischen“ IT-Outsourcing. Vorteil von ASP gegenüber den herkömmlichen Formen des IT-Outsourcing ist die schnelle und flexible Verfügbarkeit. ASP lässt sich in der Regel schnell implementieren, zudem sind die Verträge zwischen ASP-Nutzern und ASP-Anbietern in der Regel deutlich kurzfristiger gestaltet als die Verträge beim herkömmlichen IT-Outsourcing.

Tabelle 4: Vor- und Nachteile des Application Service Providing, In Anlehnung an Krcmar, H. (2003), S. 311/ 312

Vorteile des ASP	Nachteile/ Risiken des ASP
Strategie: - Konzentration auf Kernkompetenzen - Erhöhung der Flexibilität - Standardisierung	Strategie: - Verlust von IT-Know-how - Abhängigkeit vom ASP-Anbieter - Standardisierung
Leistung: - Hohe Kompetenz des ASP-Anbieters - Zugriff auf neueste Software-Versionen - Klar definierte Leistungen - Externe Lösung von Problemen - Einfache, globale Zugänglichkeit über Internet (Browser) - Keine Aufwendungen für Pflege/ Wartung	Leistung: - Keine oder nur geringfügig individuelle Lösung - Datenschutz - Netzwerkverfügbarkeit
Kosten: - Economies of scale - Kostentransparenz - Planbarkeit der Kosten - Reduzierung der Fixkosten	Kosten: - steigendes Übertragungsvolumen
Personal: - Kein oder kaum Fachpersonal (für die Software) nötig - Keine Rekrutierungsprobleme	Personal: - Widerstände in der Belegschaft
Finanzen: - keine Kapitalbindung durch Anschaffungsinvestitionen - Auswirkung auf Jahresabschluss und Besteuerung	

Besonders vorteilhaft für kleine und mittlere Unternehmen ist ASP schließlich nicht zuletzt wegen der Möglichkeit, Software einsetzen zu

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

können, die aus Kostengründen bislang nur größeren Unternehmen zugänglich war, wie beispielsweise das ERP-System SAP R/3.⁵³

Fragt man nach den Unterschieden zu den oben vorgestellten Application Management Services, so lässt sich anführen, dass ASP immer nur über das Web realisiert wird, d.h. eine entsprechend gute, breitbandige Internetanbindung notwendig ist. Zum anderen existiert Application Service Providing praktisch ausschließlich für Standardsoftware, denn ein ASP-Anbieter braucht viele Kunden, um gewinnbringend arbeiten zu können, kann also de facto nur gängige Softwareapplikationen anbieten. Ein Application Management Service kann dagegen auch das Hosting, den Betrieb, die Konfiguration, die Wartung etc. einer Individualsoftware umfassen.

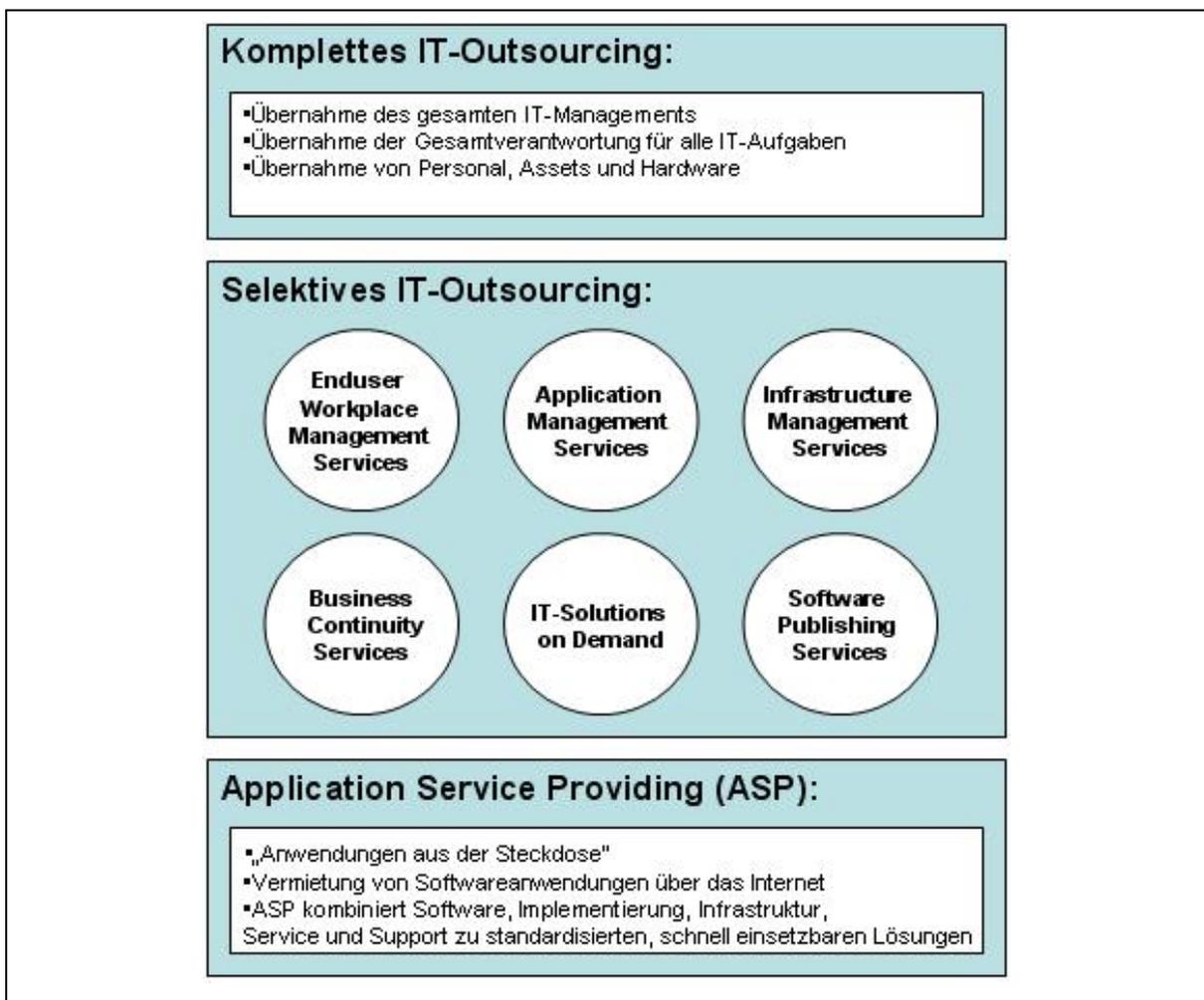


Abbildung 10: Abgrenzung Komplettes IT-Outsourcing, Selektives IT-Outsourcing & ASP, in Anlehnung an Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.4, S. 1

⁵³ Vgl. Stamm, H. in Köhler-Frost, W. (2001), S. 59

7.4 Sonderfall IT-Offshoring

Unter IT-Offshoring ist die Verlagerung der IT eines Unternehmens in ein Niedriglohnland zu verstehen. Dabei muss Offshoring nicht unbedingt bedeuten, dass die IT auch ausgelagert, d.h. an einen externen IT-Dienstleister übertragen wird. Offshoring kann auch bedeuten, dass die IT in einem Unternehmen zwar verbleibt, jedoch im Ausland, eben in einem Niedriglohnland, angesiedelt wird und von dort aus operiert.

Der Grund für die Entstehung des IT-Offshoring ist der zunehmende Kostendruck, dem sich viele IT-Abteilungen in Unternehmen

heutzutage ausgesetzt sehen. Das macht die Verlagerung der IT in Niedriglohnländer attraktiv, zumal Niedriglohnländer existieren, in denen dennoch vergleichbar kompetentes Personal rekrutiert werden kann, wie z.B. Indien, China oder auch die osteuropäischen Länder.

IT-Offshoring bietet hohe Qualität zu niedrigen Preisen

Die Vorteile und Risiken des IT-Offshoring sind prinzipiell die gleichen wie beim lokalen Outsourcing, allerdings ist die Amplitude deutlich größer. Den entscheidenden Vorteil bilden die niedrigeren Kosten der Arbeit.[...] Den wichtigsten Hebel stellen die Löhne dar. Die Tagessätze indischer Programmierer liegen einschließlich Infrastruktur vor Ort, Anbietermarge und sonstiger Bezugskosten bei EUR 140 bis 200. In Deutschland ist mit Tagessätzen von EUR 600 bis über 1.000 zu rechnen. Hinzu kommen die Effekte der günstigeren Steuer- und Regulierungssysteme. Aber auch die Qualität der Mitarbeiter und damit der Dienstleistungen ist z.T. bedeutend höher. Hervorragend ausgebildete IT-Spezialisten und objektive Prozessbewertungen[...], die international höchsten Ansprüchen genügen, kennzeichnen die Offshore-Anbieter. Außerdem sind die Angestellten in Niedriglohnländern höher motiviert, wenn sie etwa einfache IT-Dienstleistungen verrichten, die in westlichen Ländern als wenig prestigeträchtig gelten. Schließlich wird in der Regel die Verfügbarkeit über 24 Stunden an sieben Tagen angeboten, was das Problem der unterschiedlichen Zeitzonen mehr als kompensiert.

(Quelle: Deutsche Bank Research, S. 8)

7 IT-Outsourcing – Formen und Ausprägungen

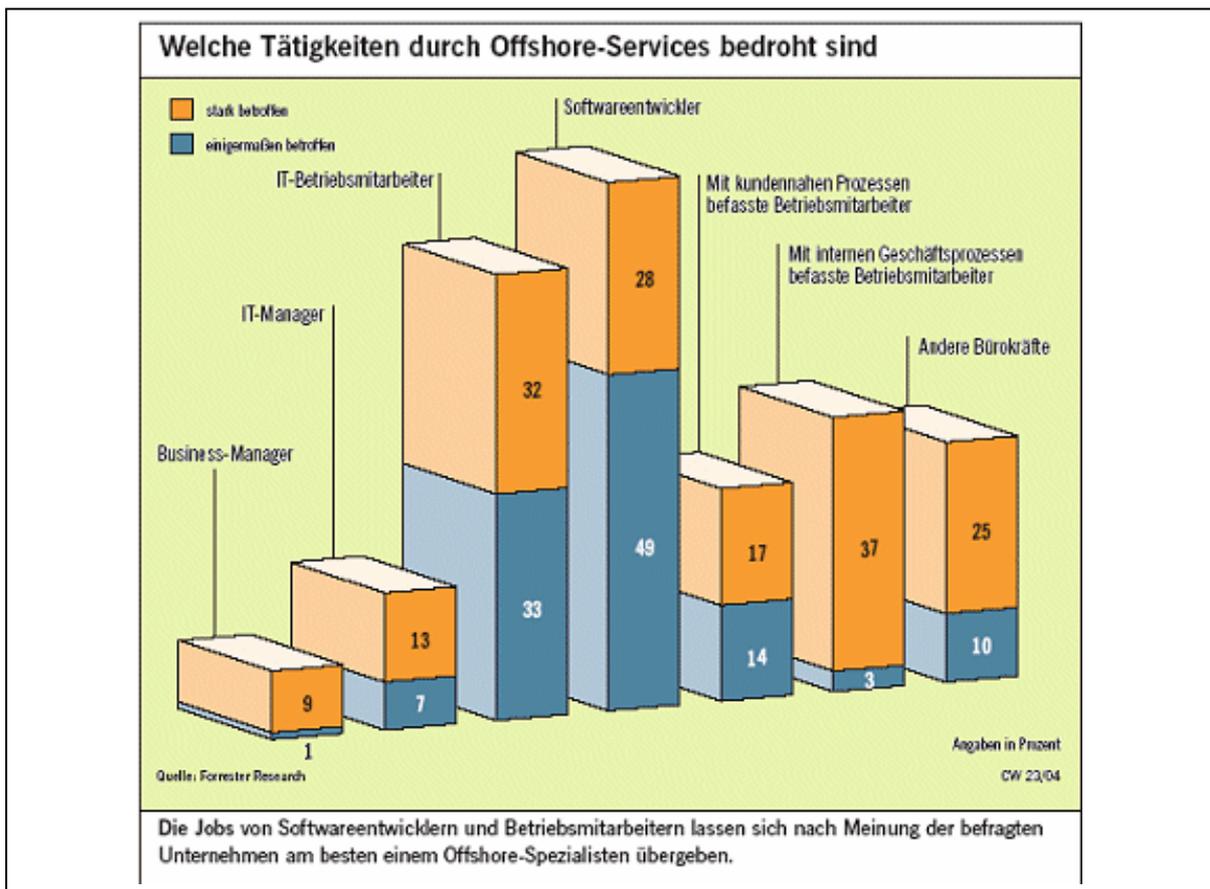


Abbildung 11: Tätigkeiten die durch Offshore-Services bedroht sind, entnommen von der Internetpräsenz der Computerwoche, ursprüngliche Quelle: Forrester Research

Eine aktuelle Studie (Juni 2004) der [Forrester Research Inc.](http://www.forrester.com) zum Thema IT-Offshoring hat ferner ergeben, dass besonders die Bereiche Software-Entwicklung und Software-Betrieb beliebte Offshoring-Bereiche sind (vgl. Abbildung 11).

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Auch für gestandene IT-Manager ist die Entscheidung für oder gegen Outsourcing nicht alltägliches Handwerk.⁵⁴ Überdies wurde bereits erwähnt, dass die Entscheidung für Outsourcing langfristige Konsequenzen nach sich zieht, weshalb eine solche Entscheidung auf keinen Fall intuitiv, „aus dem Bauch heraus“, gefällt werden sollte.

Das Auslagern ausgewählter IT-Prozesse kann, wie gesehen, Kosten reduzieren und die strategische Wettbewerbsposition verbessern. Zugleich ist IT-Outsourcing jedoch nicht frei von Risiken. Wenn Aufgaben fremdvergeben werden, bedeutet das auch Kontrollverlust, und einmal ausgelagerte Tätigkeiten können nur unter großem Aufwand re-integriert werden. Insofern ist es für jedes Unternehmen individuell erforderlich, im Vorfeld anstehender Outsourcing-Entscheidungen die Bedeutung der zur Disposition stehenden Prozesse im Einzelnen zu überprüfen, zu bewerten und die Konsequenzen zu überdenken.⁵⁵ Die Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing der IT sollte somit strategischen Charakter haben, d.h. stets systematisch, strukturiert und nach rationalen Gesichtspunkten erfolgen. Es erscheint deshalb angebracht, den Outsourcing-Prozess wie ein Projekt anzugehen, d.h. den Outsourcing-Prozess in verschiedene Phasen zu unterteilen (siehe Abbildung 9).

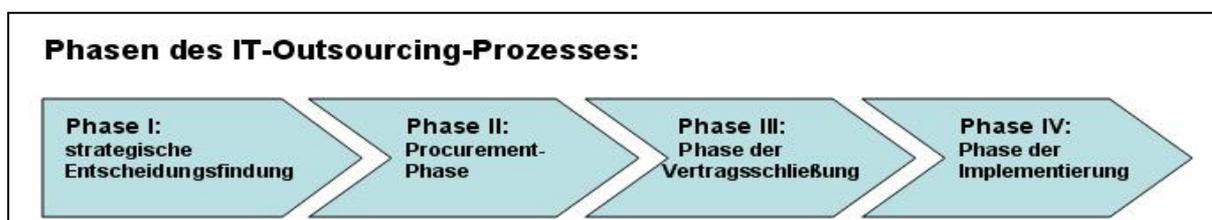


Abbildung 12: Phasen des IT-Outsourcing-Prozesses, eigene Darstellung

Arbeitet das IT-Management eines Unternehmens diese Phasen in chronologischer Reihenfolge gewissenhaft ab, so reduziert sich das Risiko erheblich, eine Fehlentscheidung hinsichtlich des IT-Outsourcing zu treffen.

⁵⁴ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.5, S. 1

⁵⁵ Vgl. Deutsche Bank Research, S. 10/11

8.1 Phase der strategischen Entscheidungsfindung

In jedem Fall muss das IT-Management in der Lage sein, eine fundierte Entscheidung für oder gegen das in Betracht gezogene Outsourcing der IT treffen zu können. Dies setzt nun voraus, dass die internen, unternehmensspezifischen Sachverhalte und Gegebenheiten genau analysiert werden, um evaluieren zu können, ob IT-Outsourcing für das jeweilige Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht wirklich in Frage kommt und auch tatsächlich machbar ist.

8.1.1. Voranalyse

In dieser Phase sollte sich das IT-Management zunächst noch einmal genau über die Motive bewusst werden, die zu der Debatte über ein mögliches Outsourcing der IT geführt haben. Außerdem sollte sich in dieser Phase ein Unternehmen explizit darüber Klarheit verschaffen, was die eigene IT aktuell leistet und welchen Stellenwert einzelne Funktionen bzw. Leistungen der IT im Unternehmen einnehmen. Damit wird dann ersichtlich, welche IT-Funktionen überhaupt für Outsourcing in Frage kommen. Gehören z.B. einige der IT-Leistungen zur Wertschöpfung des Unternehmens, sind somit also Teil der Kernkompetenzen, so verbietet sich in diesem Fall für gewöhnlich eine Auslagerung an externe Unternehmen. Für gewöhnlich überwiegen hier nämlich die Risiken die Potentiale des Outsourcing, zu groß ist die Bedeutung der Kernkompetenzen für das eigene Unternehmen, als dass diese anderen Firmen überlassen werden könnten.

Auch kann in der Analysephase zumindest grob ersichtlich werden, welche Form(en) von IT-Outsourcing grundsätzlich in Betracht zu ziehen sind, also ob es beispielsweise sinnvoll erscheint, die komplette IT auszulagern oder ob nur selektiv einzelne Leistungsbereiche auszulagern sind.

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

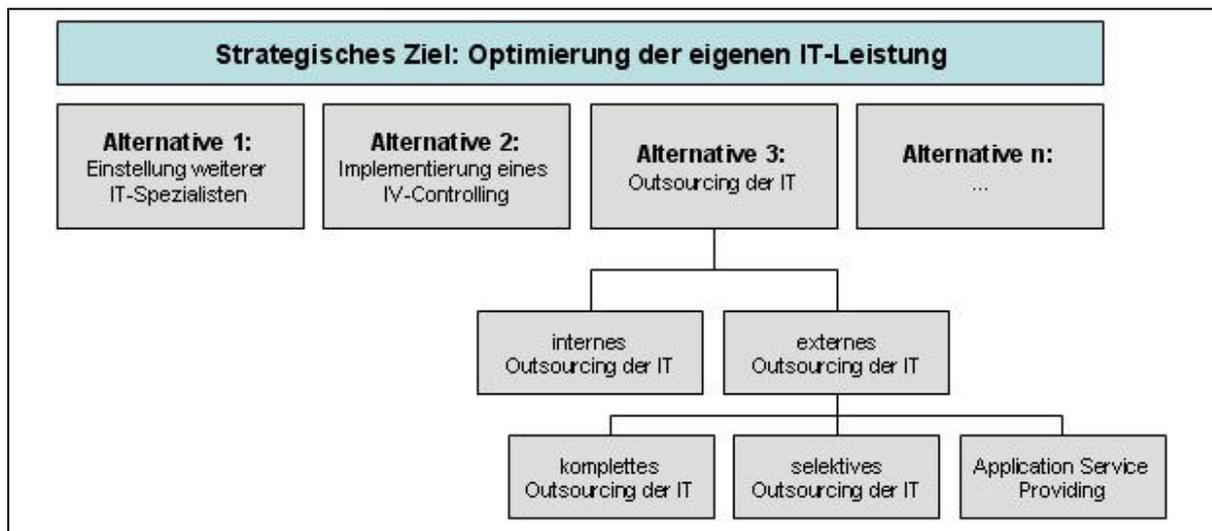


Abbildung 13: IT-Outsourcing als eine von mehreren Alternativen, eigene Darstellung

Im Anschluss daran sollte evaluiert werden, ob und unter welchen Bedingungen IT-Outsourcing überhaupt im eigenen Unternehmen machbar ist. So muss der benötigte Zeithorizont ermittelt werden. Weiterhin muss für diese Zeit genügend geeignetes Personal und Managementkapazität für die Umsetzung des Projektes zur Verfügung stehen und ausreichend finanzielle Mittel durch die Geschäftsführung gewährt werden. Ferner muss realistisch abgeschätzt werden, ob und mit wie viel Widerstand von Seiten der Mitarbeiter bzw. des Betriebsrates zu rechnen ist.

Schließlich sollte man sich nicht vorschnell auf IT-Outsourcing als Mittel der Wahl versteifen. Vielmehr sollte in dieser Phase das IT-Outsourcing als eine Alternative von mehreren Möglichkeiten verstanden werden, d.h. zu diesem Zeitpunkt sollten auch noch andere Varianten der Optimierung der IT-Leistung ins Kalkül gezogen werden.⁵⁶

8.1.2. Wirtschaftlichkeitsanalyse (WA)

Bevor das Outsourcing der IT konkret in Angriff genommen wird, sollte dem jeweiligen Unternehmen vorher bewusst sein, welche Wertschöpfung es vom IT-Outsourcing erwarten kann. Erst wenn gewissermaßen erwiesen ist, dass die Auslagerung der IT an einen externen Dienstleister tatsächlich die gewünschten Effekte auf das eigene Unternehmen bringt, sollte das Outsourcing realisiert werden, anderenfalls droht ein Mislingen

⁵⁶ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.5, S. 2/3

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

des Outsourcing-Vorhabens bzw. eine finanzielle oder auch strategische Enttäuschung hinsichtlich der erhofften positiven Impulse durch das Outsourcing.

Das Potential des IT-Outsourcing für das eigene Unternehmen muss daher genau ergründet werden, was sich, nach Reimers und Raisch, durch eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erreichen lässt.⁵⁷

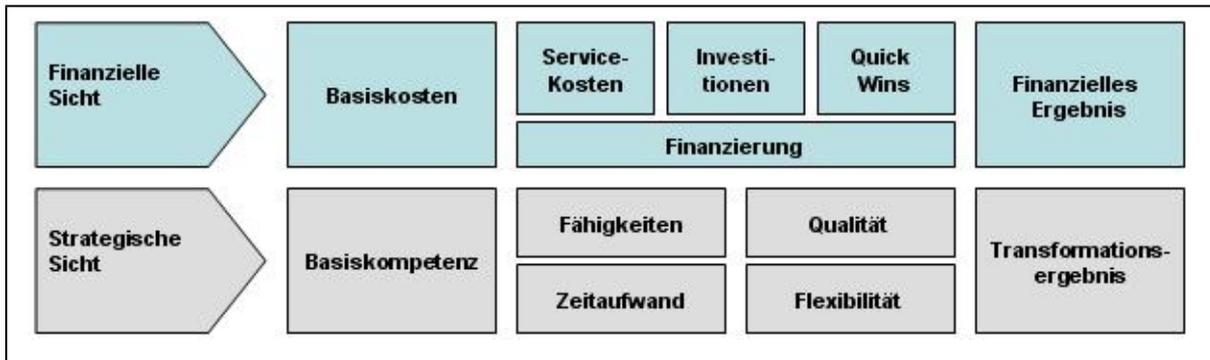


Abbildung 14: Doppelte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, in Anlehnung an Reimers, H., et al., in: Gründer, T. (2004), S. 27

Die in Abbildung 14 vorgeschlagene Wirtschaftlichkeitsanalyse kann dabei helfen zu eruieren, ob das Outsourcing der IT signifikantes positives Potential besitzt oder aber sich ein solches Vorhaben, aufgrund fehlender positiver Impulse, weder wirtschaftlich noch strategisch, lohnt.

8.1.2.1. Finanzielle Seite der doppelten WA

Im Rahmen der finanziellen Wirtschaftlichkeitsanalyse soll ermittelt werden, welche finanziellen Einsparungen mit dem Outsourcing der IT erwartungsgemäß verbunden sind.

Ein wichtiger Faktor ist dabei die Höhe der Basis- bzw. der Fixkosten, die dem Unternehmen durch die IT entstehen. Diese sind so genau wie möglich zu ermitteln. Im nächsten Schritt sind die ermittelten eigenen Basiskosten dann den Servicekosten, die durch das Outsourcing an ein externes Unternehmen entstehen würden, gegenüberzustellen. Es ist also zweckmäßig, schon frühzeitig erste Angebote von IT-Outsourcing-Anbietern einzuholen, um einen solchen Kostenvergleich vornehmen zu können, denn nur dann können die durch Outsourcing möglichen Einsparungspotentiale korrekt kalkuliert werden.

⁵⁷ Vgl. Horchler, H. in Gründer, T. (2004), S. 27

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Nicht vergessen darf man bei einer solchen finanziellen Gegenüberstellung zudem die einmaligen Investitionskosten, die durch die Auslagerung der IT entstehen. Eine Auswahl der Kosten, die durch Outsourcing entstehen, sei nachfolgend gegeben:

- Umbaumaßnahmen
- Desinvestitionskosten für EDV, Kommunikation, Netzwerke und Büromöbel
- Personelle Aufwendungen (Abfindungen)
- Kosten für System- und Prozessumstellungen
- Kosten der Überwachung und Verwaltung des Outsourcing-Prozesses

Werden diese Kosten unterschätzt oder gar nicht berücksichtigt, ergeben sich unrealistisch hohe Einsparungspotentiale aus dem IT-Outsourcing. Allerdings können diese einmaligen Investitionskosten z.T. reduziert werden durch einmalige Erlöse (sog. Quick Wins), die beispielsweise durch den Verkauf der bisherigen eigenen IT-Infrastruktur entstehen.

Eine weitere Möglichkeit, um die hohen Investitionskosten zu drücken, stellt deren Finanzierung dar, d.h. einige IT-Dienstleister bieten ihren Kunden Finanzierungskonzepte an, um so die Investitionskosten auf einen längeren Zeitraum zu verteilen. Allerdings entstehen auf diese Weise zusätzliche Kosten für die Finanzierung in Form von Zinsen.⁵⁸

Nur wenn alle relevanten Kosten zumindest annähernd korrekt bestimmt und in die Kalkulation mit einbezogen werden, können unrealistische Annahmen über die Höhe des Einsparungspotentials durch das IT-Outsourcing und darauf basierende Fehlentscheidungen vermieden werden.

8.1.2.2. Strategische Seite der doppelten WA

Wie bereits in Kapitel 4 erörtert, werden beim IT-Outsourcing neben rein finanziellen Zielen zunehmend auch strategische Ziele verfolgt.

Ein Motiv, die IT auszulagern, kann ein Mangel an geeignetem Know-how darstellen. Nun muss ein Unternehmen zuerst einmal erkennen, dass es überhaupt diesbezüglich einen Mangel aufweist. Dies kann natürlich intern

⁵⁸ Vgl. Reimers, H. et al. in Gründer, T. (2004), S. 29-36

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

über Anregungen seitens der Mitarbeiter geschehen. Eine weitere Möglichkeit, eigene Mängel zu aufzudecken, stellt der Vergleich mit der Konkurrenz dar. So lassen sich etwa mittels Benchmarking viele Leistungsbereiche der IT an der Konkurrenz messen, etwa die Service-Qualität, Reaktionszeiten bei Störfällen, die Leistungsfähigkeit des Rechenzentrums, die Verfügbarkeit des Netzwerkes, um nur einige Beispiele zu nennen. Weist ein Unternehmen im Ergebnis tatsächlich deutliche Mängel auf, so kann Outsourcing in der Tat ein geeignetes Mittel sein, diese Mängel zu kompensieren. Wichtig ist, durch Verfahren wie Benchmarking derlei Defizite in der Kompetenz zu objektivieren. Anderenfalls basiert die Entscheidung für IT-Outsourcing möglicherweise auf Vermutungen, die sich, objektiv gesehen, im Nachhinein als gar nicht zutreffend herausstellen.

Ein weitere Zielsetzung, verbunden mit dem IT-Outsourcing, ist die Einsparung an Zeit und Ressourcen. Auch hier gilt, im Vorfeld möglichst genau abzuschätzen, wie hoch in diesem Fall das tatsächliche Einsparungspotential durch das Outsourcing ist und diese Einsparungen, wenn möglich, quantitativ auszudrücken, um die Entscheidungsfindung weiter zu objektivieren.⁵⁹

8.1.3. Weitere Möglichkeiten zur Objektivierung der Entscheidungsfindung im Rahmen von IT-Outsourcing

Heinrich nennt als eine Möglichkeit das u.a. von Dibbern entwickelte mulitheoretische Modell zur Erklärung von Outsourcing-Entscheidungen, bei dem eine Reihe von Propositionen aufgestellt werden, die als Ausgangsbasis für weitere, teilweise empirische Untersuchungen dienen können und somit die Outsourcing-Entscheidung systematisieren wollen, indem sie generelle Denkanstöße liefern.⁶⁰

Die Propositionen lauten:

Proposition 1: Je höher der Grad der „asset specificity“ einer Teilfunktion der Unternehmung einzustufen ist, desto weniger wird diese ausgelagert.

⁵⁹ Vgl. Reimers, H. et al. in Gründer, T. (2004), S. 36-39

⁶⁰ Vgl. Heinrich, L. (2002), S. 117

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Proposition 2: Je höher der Grad der Unsicherheit in Bezug auf eine Teilfunktion der Unternehmung ausfällt, desto weniger wird diese ausgelagert.

Proposition 3a: Je spezifischer die Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb einer Teilfunktion der Unternehmung sind, desto höher ist ihre strategische Bedeutung einzustufen.

Proposition 3b: Je höher die strategische Bedeutung der Ressourcen und Fähigkeiten einer Teilfunktion der Unternehmung ausfällt, desto weniger wird diese ausgelagert.

Proposition 4: Je größer die Defizite in unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten bezüglich einer Teilfunktion der Unternehmung ausfallen, desto eher wird diese ausgelagert.

Proposition 5: Je größer die relative Macht eines Funktionsbereichs innerhalb der Unternehmung einzustufen ist, desto weniger wird dieser ausgelagert.⁶¹

Als weitere Möglichkeiten respektive Techniken, um eine strategische Entscheidungsfindung hinsichtlich des Outsourcing der IT zu ermöglichen, eignen sich u.a. die Nutzwertanalyse und die Portfolio-Technik.

8.1.3.1. Die Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse eignet sich insbesondere dazu, komplexe Projektalternativen zu bewerten und dabei eine Vielzahl von Auswahlkriterien zu berücksichtigen. Die Bewertung erfolgt bei der Nutzwertanalyse aufgrund der Präferenzen des Entscheidungsträgers. Der „Nutzwert“ lässt sich dabei als „der subjektiv beeinflusste Wert einer Handlungsalternative zur Befriedigung eines definierten Bedarfs“⁶² verstehen.⁶³

Gerade bei der Bewertung von Organisationsstrukturen kann sich die Nutzwertanalyse als brauchbares Instrument zur Bewertung alternativer Organisationsstrukturen erweisen und kann somit im Zuge einer Outsourcing-Entscheidung Anwendung finden.⁶⁴

⁶¹ Heinrich, L. (2002), S. 117/118

⁶² Heinrich, L. (2002), S. 348

⁶³ Vgl. Biethahn., J. et al. (1996), S. 348

⁶⁴ Vgl. Bea, X. et al. (2001), S. 434/435

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

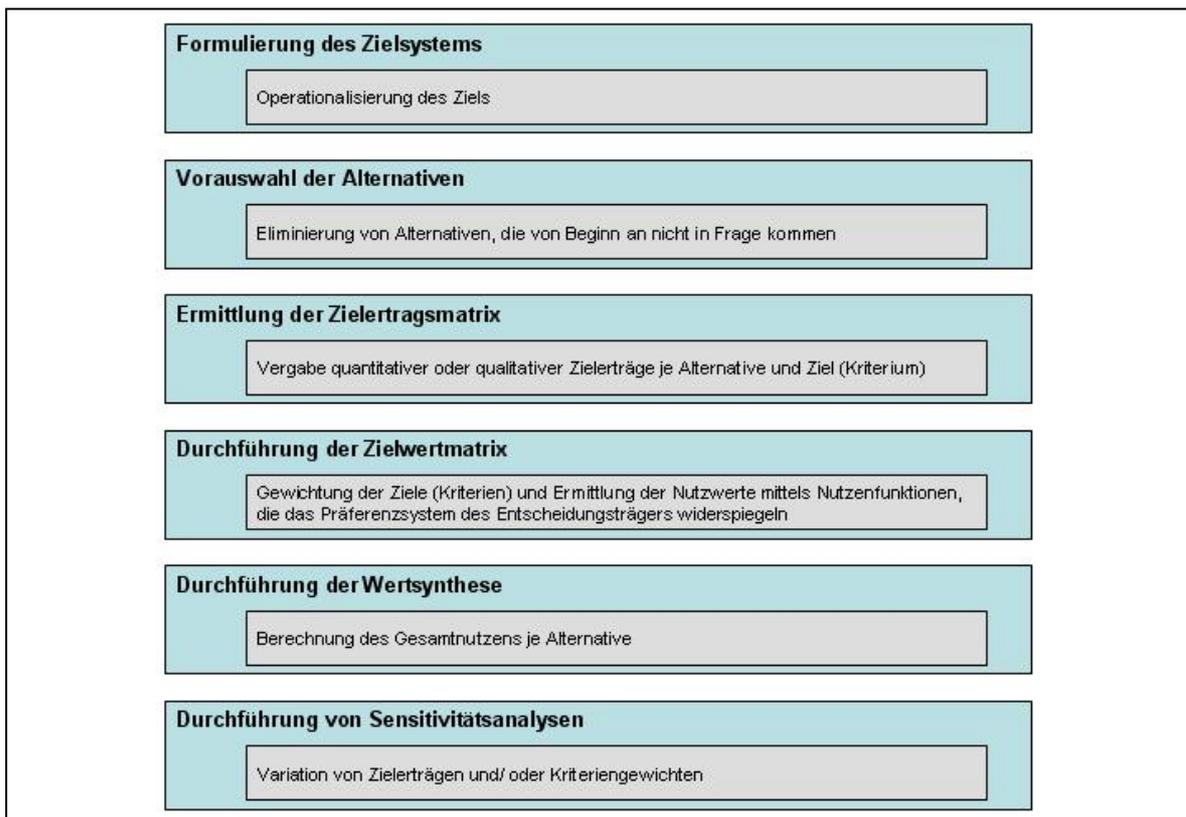


Abbildung 15: Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse, in Anlehnung an Bea, X., et al. (2001), S. 435

8.1.3.2. Die Portfolio-Technik

Die Portfolio-Technik stellt eine Kombination von Umweltanalyse und Unternehmensanalyse dar und gehört zu den gebräuchlichsten Techniken der strategischen Planung. Bei der Portfolio-Technik wird versucht, ein Entscheidungsproblem in Form einer Matrix zu visualisieren und zugleich auf die wesentlichsten Problemdimensionen einzugrenzen.

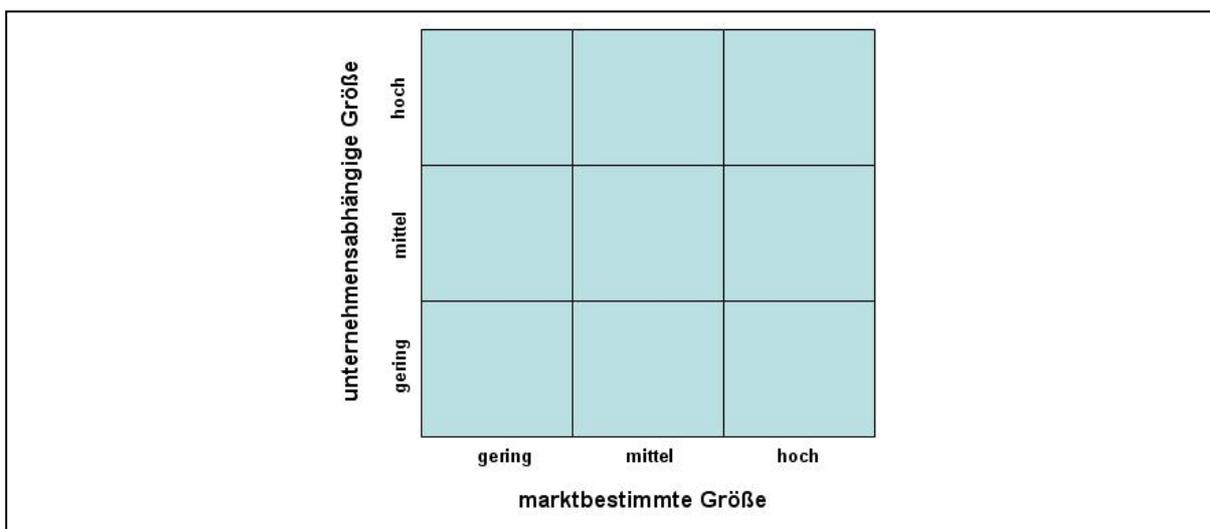


Abbildung 16: Allgemeiner Aufbau einer Portfolio-Matrix, in Anlehnung an Biethahn, J. et al. (1996), S. 287

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Mit Hilfe von Entscheidungsmatrizen sollen die verschiedenen Betrachtungseinheiten bezüglich ihrer unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie ihrer marktbezogenen Chancen und Risiken beurteilt werden.⁶⁵ Im Rahmen der Entscheidung über die Auslagerung der IT schlägt Picot die Portfolio-Technik vor, um auf diese Weise die Outsourcing-Entscheidung zu strukturieren und zu erleichtern.⁶⁶

8.2 Procurement-Phase

Wurde in der ersten Phase durch das Management die Entscheidung getroffen, die IT bzw. Teile davon an einen externen IT-Dienstleister auszulagern, so gilt es nun in der Procurement-Phase, einen geeigneten Partner für das Outsourcing zu finden. Nun treten auf dem IT-Outsourcing-Markt eine Vielzahl verschiedener Typen von Anbietern auf, welche jeweils über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Die wesentlichen Anbietertypen sind:⁶⁷

- Beratungsfirmen
- Große IT-Outsourcer
- Standardsoftware-Hersteller
- Service-Bereiche von Technologiefirmen
- Telekommunikationsunternehmen
- IT-Service-Anbieter

Umso komplexer, aber auch umso wichtiger ist es daher, einen für das eigene Unternehmen geeigneten Partner zu identifizieren.

8.2.1. Angebots-/ Ausschreibungsphase

Die Suche nach einem geeigneten Partner kann in der Regel auf drei Arten erfolgen, wobei diese z.T. miteinander kombiniert werden können.

Eine Variante ist, dass das Outsourcing-willige Unternehmen sich selbst aktiv auf die Suche nach einem IT-Dienstleister begibt. Dies geschieht dann typischerweise via Recherche im Internet oder im Branchenverzeichnis oder auch über persönliche Kontakte bzw. Erfahrungen. Als weitere mögliche Quellen kommen in Frage:

⁶⁵ Vgl. Biethahn., J. et al. (1996), S. 287/288

⁶⁶ Vgl. Biethahn., J. et al. (1996), S. 144/145

⁶⁷ Vgl. Deutsche Bank Research, S. 24

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- Fachbücher
- Publikationen/ Werbung in Fachzeitschriften
- Messen
- Etc.⁶⁸

Im Anschluss daran gilt es, mit jedem der in Frage kommenden Anbieter Vertragsverhandlungen zu führen, was naturgemäß viel Zeit in Anspruch nimmt.

Eine weitere Variante stellt die Beauftragung eines Beratungsunternehmens dar. Unter gewissen Umständen – etwa, wenn aufgrund von mangelndem Know-how eine geeignete Bewertung der Anbieter nicht möglich ist – kann es sich anbieten, die Dienste einer Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen, welche dabei hilft, den passenden Anbieter zu finden.

Die dritte Variante ist, dass ein Unternehmen auf ein Ausschreibungsverfahren zurückgreift, d.h. eine Reihe von Anbietern anschreibt und diese um ein Angebot bittet (Request for Proposal). Alternativ bzw. ergänzend kann auch in einschlägigen Medien die Ausschreibung publiziert werden. Vorteilhaft bei dieser Variante ist die Tatsache, dass hier eine verbindliche Angebotsstruktur vorgegeben wird, wodurch sich die Angebote der verschiedenen Outsourcing-Anbieter besser miteinander vergleichen lassen.⁶⁹

In jedem Fall ist es für das outsourcende Unternehmen ratsam, ein Pflichtenheft anzufertigen. Mit Hilfe des Pflichtenheftes lassen sich sowohl die Ausgangssituation als auch die Zielsetzungen des Outsourcing-Vorhabens detailliert beschreiben. Außerdem lassen sich hier die spezifischen Rahmenbedingungen aufführen, etwa, welches Sicherheitsniveau unbedingt zu gewährleisten ist oder etwa, dass eine ISO-Zertifizierung der Prozesse zwingende Voraussetzung ist. Weiterhin sollte ein solches Pflichtenheft u.a. Auskunft geben über:

- die Strukturdaten der bestehenden Anwendungssysteme
- die gegenwärtige Systemarchitektur

⁶⁸ Vgl. Matouschek, P. in Wißkirchen, F. (1999), S. 210

⁶⁹ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.5, S. 3/4

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- die bestehende Organisationsform und Integration der IV in diese
- Angaben zum aktuellen und künftigen Anwendungsportfolio⁷⁰

Das Pflichtenheft hilft nicht nur dem Unternehmen, welches IT-Outsourcing betreiben will, keine wichtigen Sachverhalte außer Acht zu lassen. Insbesondere hilft es auch den potentiellen Anbietern, da es für diese eine Orientierungsgrundlage darstellt, auf deren Basis sie ein entsprechend sachgerechtes Angebot formulieren können.

8.2.2. Vergleich der Angebote

Ist die Ausschreibung erfolgt bzw. sind entsprechende Angebote eingeholt worden, so gilt es nun, die verschiedenen Angebote genauestens miteinander zu vergleichen. Das Ziel ist festzustellen, welcher der anbietenden Outsourcing-Dienstleister die eigenen Anforderungen bestmöglich erfüllen kann.⁷¹

Beim Vergleich der unterschiedlichen Angebote ist zunächst einmal auf die formale und inhaltliche Korrektheit der einzelnen Angebote zu achten. So sollten sämtliche im Pflichtenheft aufgeführten Anforderungen in den jeweiligen Angeboten zur Genüge berücksichtigt sein, d.h. das Angebot sollte umfassend und vor allem auch bedarfsgerecht formuliert sein.

Des Weiteren sollte aus einem solchen Angebot auch hervorgehen, wie sich der Outsourcing-Provider die genauen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen sich und dem Kunden in den einzelnen Prozessen vorstellt. Auch sollte die Sicherstellung des Datenschutzes gemäß der aktuellen Gesetzgebung gewährleistet werden. Nicht zuletzt sollte natürlich der Preis für die Leistungen klar aufgezeigt werden, und zwar nicht nur der Endbetrag, sondern auch die Preisstruktur, damit nachvollziehbar ist, aus welchen Positionen sich der Gesamtpreis zusammensetzt.⁷²

8.2.3. Entscheidung für einen Anbieter

Der reine Angebotsvergleich sollte jedoch nicht allein ausschlaggebend für die endgültige Auswahl eines Anbieters sein. Zum einen existieren vielfach

⁷⁰ Vgl. Heinzl, A., et al. (1993), S. 201/ 202

⁷¹ Vgl. Becker, T. et al. in Breitbart, G. (2004), Teil 4/6.5, S. 5

⁷² Vgl. Matouschek, P. in Wißkirchen, F. (1999), S. 220

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

mehrere nahezu gleichwertige Angebote, zum anderen sollten auch die Anbieter direkt miteinander verglichen werden, um sicher festzustellen, welcher Dienstleister am besten als Partner für das eigene Unternehmen geeignet ist. Daher bietet es sich an, die in die nähere Auswahl kommenden Anbieter anhand eines Bewertungsschemas im Detail miteinander zu vergleichen (vgl. Tabelle 5).

Welche Faktoren dabei als Vergleichskriterien herangezogen werden, hängt ganz von den Präferenzen des jeweiligen Unternehmens ab. So kann der Preis die primäre Rolle spielen, aber auch die Service-Qualität, die jeweiligen Referenzen oder einfach auch die Arbeitsweise des IT-Dienstleisters.⁷³

Tabelle 5: Bewertungsschema für den Anbietervergleich (Schulnotenprinzip), in Anlehnung an Wißkirchen, F (1999), S. 224

Auswahlkriterien	Anbieter A	Anbieter B	Anbieter C	Gewichtung
Kosten	1	2	2	1,0
IT-Service-Portfolio	2	2	1	1,0
Arbeitsweise	1	3	2	0,3
Finanzielle Solidität	1	2	3	0,3
Erfahrungen und Expertise	1	2	2	0,5
Methoden der Qualitätssicherung				
Referenzen				
Fähigkeiten/ Bereitschaft zur Risikübernahme				
Kundenorientierung				
SUMME				

Die Relevanz dieser „weichen“, eher qualitativen Faktoren hinsichtlich der zu treffenden Auswahlentscheidung darf nicht unterschätzt werden. Was nützt mir als Unternehmen schließlich ein extrem preisgünstiges Angebot, wenn die Reputation des Anbieters mehr als fraglich ist und ich darum fürchten muss, dass dieser Anbieter das Outsourcing-Projekt nicht zu meiner Zufriedenheit durchführen kann? Die endgültige Auswahlentscheidung für einen bestimmten Anbieter sollte daher stets erst dann erfolgen, wenn sowohl sämtliche in Frage kommenden Angebote, als auch die jeweiligen Anbieter selbst genauestens auf ihre Eignung als Partner geprüft worden sind.

⁷³ Vgl. Matouschek, P. in Wißkirchen, F. (1999), S. 225

8.3 Phase der Vertragsschließung

Ist schließlich ein geeigneter Outsourcing-Dienstleister gefunden, so besteht der nächste Schritt darin, die geplante geschäftliche Partnerschaft vertraglich zu fixieren. Dabei ist es alles andere als trivial, ein für beide Seiten akzeptables Vertragswerk zu erarbeiten, das als handhabbare Grundlage für die tägliche Arbeit dienen kann. Obligatorischer Vertragsgegenstand ist zweifellos die Preisgestaltung. Darüber hinaus ist jedoch ebenso eine detaillierte Leistungs- und Prozessbeschreibung erforderlich, die auch entsprechende Service Level Agreements hinsichtlich Verfügbarkeiten, Antwortzeiten, Reaktionszeiten etc. enthält. Auch etwaige Sanktionen bei Vertragsverletzung und Verpflichtungen bei Vertragsende müssen Bestandteil des Vertrages sein.⁷⁴

8.3.1. Letter of Intent

Der erste Schritt in der Phase der Vertragsschließung ist für gewöhnlich eine Absichtserklärung – der sog. Letter of Intent – seitens des Outsourcing-willigen Unternehmens an den ausgewählten IT-Dienstleister. In diesem teilt das Unternehmen dem Outsourcing-Anbieter mit, dass es die Absicht hegt, mit ihm das IT-Outsourcing-Vorhaben durchzuführen und zu diesem Zweck vertragliche Verhandlungen aufnehmen möchte.

Der Letter of Intent stellt dabei ein formales Schreiben dar, welches bereits juristisch relevant ist, da in der Regel im Rahmen dieses Schreibens sich der Servicenehmer dazu verpflichtet, in dieser Zeit keine parallelen Verhandlungen mit anderen Anbietern zu führen.⁷⁵

Der Letter of Intent stellt außerdem eine Grundlage für den eigentlichen IT-Outsourcing-Vertrag dar, d.h. in ihm werden bereits größtenteils alle relevanten Punkte der Zusammenarbeit aufgelistet. In einem Letter of Intent können u.a. beschrieben sein:⁷⁶

- Vertragsgegenstand
- Leistungsumfang
- Durchführung der Dienstleistungen

⁷⁴ Vgl. Deutsche Bank Research (2004), S. 19

⁷⁵ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 35

⁷⁶ Vgl. Matouschek, P. in Wißkirchen, F. (1999), S.227

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- Vergütung
- Änderungen des Leistungsumfangs
- Mitwirkung des Servicenehmers
- Datenschutzaspekte
- Vorgehen bei Vertragsverletzungen/ fehlerhafter Dienstleistung
- Haftungsfragen
- Schutzrechte
- Vertragsdauer und -beendigung

Nach der Erstellung des Letter of Intent beginnen dann die detaillierten Vertragsverhandlungen.

8.3.2. Aspekte der Vertragsgestaltung

Es seien vorab, bevor auf einzelne Faktoren und rechtliche Aspekte im Rahmen eines IT-Outsourcing-Vertrages näher eingegangen wird, einige grundlegende Erfolgsdeterminanten für die Vertragsgestaltung beim IT-Outsourcing genannt:⁷⁷

- Standardverträge der Anbieter stets zurückweisen
- Keine unfertigen Verträge unterzeichnen
- Auswärtige Outsourcing-Experten einbeziehen
- Während der Anfangsphase ALLES messen und bewerten
- Servicegrad-Kennzahlen entwerfen
- Servicegrad-Berichte konzipieren
- Krisenplan spezifizieren
- Strafen für Vertragsversäumnisse festlegen
- Wachstumsraten mit einbeziehen
- Preise an Geschäftsvolumen knüpfen
- Vertragsauflösungs-Klauseln formulieren
- Klauseln zu Änderungen des Leistungscharakters und entsprechende Aufpreise meiden

8.3.2.1. Formalia

Verträge über Outsourcing haben ihre rechtlichen Wurzeln im Zivilrecht. Zivilrechtliche Verträge wiederum können grundsätzlich formfrei bzw.

⁷⁷ Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 305

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

mündlich geschlossen werden. Aufgrund der Komplexität der Thematik und den langfristigen Konsequenzen, die sich aus dem Outsourcing ergeben, sei aber dringend dazu geraten, einen Outsourcing-Vertrag stets schriftlich abzufassen.⁷⁸

Zumindest in der deutschen Gesetzgebung gibt es keine spezifische gesetzliche Einordnung eines IT-Outsourcing-Vertrages. Somit enthält ein Vertrag über die Auslagerung der IT bzw. Teilen davon zumeist dienstvertragliche Elemente, wobei kauf- und werksvertragliche Elemente mit einfließen können. Nun verpflichtet das Gesetz zum Dienstvertrag (§ 611 BGB) den Dienstverpflichteten nur zur Leistung der von ihm versprochenen Dienste. Daraus folgt, dass sich rechtlich gestützte Ansprüche des Dienstnehmers auf Leistungen von einer bestimmten Leistungsqualität nur dann aus dem Outsourcing-Vertrag ergeben können, wenn nicht nur Inhalt und Umfang, sondern auch die Qualität der Dienstleistungen explizit im Vertrag geregelt sind.⁷⁹

In struktureller Hinsicht bietet es sich an, einen IT-Outsourcing-Vertrag dergestalt aufzubauen, dass alle grundsätzlichen Regelungen in einem Rahmenvertrag festgehalten werden, wobei detaillierte Beschreibungen zu einzelnen Leistungen als Anlagen in den Rahmenvertrag integriert werden. Der Rahmenvertrag sollte grundsätzlich so allgemeinverständlich formuliert sein, dass er sich quasi als Handbuch auch für alle künftig am Outsourcing-Projekt beteiligten Personen eignet.⁸⁰

Schließlich sei noch angemerkt, dass ein Outsourcing-Vertrag generell nicht primär dazu gebraucht werden sollte, Ansprüche bestmöglich gegen den Vertragspartner durchzusetzen. Vielmehr sollte ein Outsourcing-Vertrag die Vertragsparteien darin unterstützen, konstruktiv zusammenzuarbeiten, um die erfolgreiche Realisierung des Outsourcing-Projektes zu ermöglichen.⁸¹

⁷⁸ Vgl. Schrey, J. in Gründer, T. (2004), S. 349

⁷⁹ Vgl. Schrey, J. Gründer, T. (2004), S. 348

⁸⁰ Schrey, J. Gründer, T. (2004), S. 349

⁸¹ Vgl. Sommerlad, K. in Köhler-Frost, W. (1995), S. 217

8.3.2.2. Ausgewählte Vertragsgegenstände

In diesem Abschnitt wird nun anhand einiger typischer Elemente eines IT-Outsourcing-Vertrages näher erörtert, welche Faktoren bei deren vertraglichen Verankerung zu beachten sind. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit gelegt. Die hier behandelten Regelungspunkte erschöpfen bei weitem nicht den Regelungsbedarf, den ein IT-Outsourcing-Vertrag mit sich bringt, sollen aber einen Einblick dessen geben, was bei einem Outsourcing-Vertrag alles zu beachten und vertraglich zu fixieren ist.

Zeitliche Bestimmungen

Typischer und ebenso wichtiger Gegenstand eines IT-Outsourcing-Vertrages ist der vorgesehene Zeitplan für die Umsetzung des Outsourcing-Projektes. Die Übernahme der Informationsverarbeitung durch den IT-Dienstleister muss zeitlich genau definiert werden, sinnvoll erscheint dabei ein auf Meilensteinen beruhendes Konzept. Ein konkretisierter Zeitplan, der die Zeitpunkte, zu denen bestimmte Leistungen erbracht sein müssen, definiert, bildet zudem die Grundlage für vertragliche Regelungen, die vorsehen, dass bei Leistungsverzug durch den Outsourcing-Anbieter Strafzahlungen an das outsourcende Unternehmen zu entrichten sind.⁸²

Übernahmeregelungen

In der Regel gehen beim IT-Outsourcing Hard- und Software in den Besitz des Outsourcing-Dienstleisters über. Eigentümer kann zwar nach wie vor das outsourcende Unternehmen sein, doch werden diese Dinge zu Betriebsmitteln des IT-Dienstleisters. Aus diesem Grund müssen dem Outsourcing-Anbieter Besitzrechte vertraglich eingeräumt werden. Dies kann via Leasing- oder Mietvertrag geschehen. Im Falle eines Kaufs der Hard- und Software durch den IT-Dienstleister müssen die zum Verkauf stehenden Mittel bewertet und ein Kaufpreis vertraglich vereinbart werden. Die Bewertung der Mittel hat in der Regel nach dem Buchwert zu erfolgen.⁸³

⁸² Vgl. Sommerlad, K. in Köhler-Frost, W. (1995), S. 220/221

⁸³ Vgl. Sommerlad, K. in Köhler-Frost, W. (1995), S.222

Gewährleistungsansprüche

Bei Dienstleistungsverträgen, zu denen, wie oben beschrieben, auch Outsourcing-Verträge gezählt werden können, ist es grundsätzlich nicht möglich, die Gewährleistung zeitlich zu begrenzen. Vielmehr ist der Servicegeber stets zur vollständigen, fehlerlosen Leistung verpflichtet. Da jedoch aufgrund des Wesens des Dienstvertrags kein Erfolg, sondern stets nur die Leistung geschuldet wird, ist es unbedingt erforderlich, Vereinbarungen und Regelungen hinsichtlich Haftungs- und Gewährleistungsangelegenheiten bis ins Detail auszuarbeiten und vertraglich zu fixieren.⁸⁴

Leistungsparameter

Damit die Leistung des Outsourcing-Anbieters auch tatsächlich den Ansprüchen des Servicenehmers entspricht, ist es notwendig, die Leistung anhand von vertraglich geregelten Leistungsparametern genau zu spezifizieren.

Beim IT-Outsourcing lassen sich die Leistungsparameter gut mittels branchenüblicher Kennzahlen definieren. Gängige Kennzahlen sind u.a.:⁸⁵

- Verfügbarkeit
- Ausfallzeit (mean-time-to-repair)
- Mittlere fehlerfreie Zeit (mean-time-between-failure)

Gemäß DIN 40042 umschreibt der Begriff „Verfügbarkeit“ die Wahrscheinlichkeit, ein System zu einem gegebenen Zeitpunkt in einem funktionsfähigen Zustand anzutreffen.⁸⁶ Der Wertebereich der Verfügbarkeit liegt dabei stets zwischen 0 und 1, wobei Angaben zur Verfügbarkeit im Rahmen des IM typischerweise in Prozent angegeben werden, also, z.B. 99% Verfügbarkeit. Da oftmals für die einzelnen IV-Komponenten unterschiedliche Verfügbarkeiten definiert werden, sollte als Instrument zur Qualitätsmessung in jedem Fall eine Gesamtverfügbarkeit vertraglich festgehalten werden, welche vom Servicegeber zu gewährleisten ist.

⁸⁴ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 45

⁸⁵ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 53 ff.

⁸⁶ Vgl. Internetpräsenz des Fraunhofer IESE

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

<p>Verfügbarkeit – Rechenbeispiel:</p> <ul style="list-style-type: none">•Verfügbarkeit Server: 0,99•Verfügbarkeit LAN/ Internet: 0,99•Verfügbarkeit Clients: 0,95 <p>Gesamtverfügbarkeit: $0,99 * 0,99 * 0,95 = 0,93 = 93\%$</p>
--

Abbildung 17: Rechenbeispiel Verfügbarkeit, eigene Darstellung

Die Kennzahl mean-time-to-repair besagt, wie lange der Ausfall eines Systems oder einer Applikation im Durchschnitt dauert. Zum Beispiel kann der Outsourcing-Anbieter vertraglich dazu verpflichtet werden, dass die Ausfallzeit maximal 3 Stunden betragen darf. In dieser Zeit muss das ausgefallene System wieder in Stand gesetzt und einsatzbereit sein. Es handelt sich dabei jedoch stets um einen Durchschnittswert – einzelne Ausfälle können somit durchaus für längere Zeit andauern, nur darf innerhalb eines Zeitraumes (typischerweise das Geschäftsjahr) die mean-time-to-repair den im Vertrag festgesetzten Wert insgesamt nicht übersteigen.

<p>mean-time-to-repair – Rechenbeispiel:</p> <p>Gesamtausfallzeit im Geschäftsjahr 2004: 72 Stunden Anzahl Ausfälle im Geschäftsjahr 2004: 34</p> <p>Formel: Gesamtausfallzeit / Anzahl der Ausfälle = $72 / 34 = 2,1$ Stunden mean-time-to-repair</p>

Abbildung 18: mean-time-to-repair – Beispielrechnung, eigene Darstellung

Zwar kann etwa die Verfügbarkeit 99% betragen, dennoch kann es, rein rechnerisch, möglich sein, dass fast täglich kurzzeitige Ausfälle zu beanstanden sind. Deshalb wurde als weiteres Instrument zur Bestimmung der Leistungsgüte die Kennzahl mean-time-between-failure eingeführt.

<p>mean-time-between-failure – Rechenbeispiel:</p> <p>Planzeit: 4800 Gesamtausfallzeit im Geschäftsjahr 2004: 72 Stunden Anzahl Ausfälle im Geschäftsjahr 2004: 34</p> <p>Formel: (Planzeit – Gesamtausfallzeit) / Anzahl der Ausfälle = $(4800 - 72) / 34 = 139$ Stunden mean-time-between-failure</p>
--

Abbildung 19: mean-time-between-failure – Rechenbeispiel, eigene Darstellung

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Die Kennzahl mean-time-between-failure gibt Aufschluss darüber, wie häufig ein Fehler bzw. Systemausfall im Durchschnitt auftritt.

Um eine weitere Parametrisierung der ausgelagerten IT-Leistung zu erreichen, können neben den hier vorgestellten Kennzahlen noch eine ganze Reihe weiterer vertraglicher Angaben gemacht werden, beispielsweise zu den Antwort- und Wartungszeiten, zur Datensicherung, zum Berichtswesen, oder auch zur Datensicherheit.⁸⁷

Rechte und Pflichten des Auftraggebers

Bei einem IT-Outsourcing-Vertrag gilt seitens des Auftraggebers darauf zu achten, die eigenen Rechte zu wahren. Dies gilt nicht allein für die eigentliche Outsourcing-Leistung, sondern auch z.B. hinsichtlich selbst erstellter Software, die im Zuge des IT-Outsourcing durch den Anbieter genutzt und gewartet wird. Demnach ist im Vertrag zu regeln, dass zwar diese Software vom Outsourcing-Anbieter genutzt, jedoch nicht für eigene Zwecke kopiert oder gar an den Wettbewerb weitergegeben werden darf.

Zu den Pflichten des Auftraggebers gehört primär die Entlohnung des Outsourcing-Anbieters für seine erbrachte Leistung. Zu den Pflichten des Servicenehmers, die vertraglich festzuhalten sind, gehört u.a. aber auch, vereinbarte Termine einzuhalten. Kann der IT-Dienstleister aufgrund von Terminabweichungen seitens des Auftraggebers seine Leistung nicht oder nur unzureichend erfüllen, so darf ihm das nicht angelastet werden.⁸⁸

Vertragsende

Auch das Ende der Zusammenarbeit muss explizit im Vertrag geregelt werden. Dies gilt sowohl für die ordentliche als auch für eine etwaige außerordentliche Beendigung des IT-Outsourcing-Verhältnisses. So sind die Modalitäten bezüglich der Übertragung von Hard- und Software oder auch von Personal, die zu Beginn des Outsourcing-Projektes zu spezifizieren sind, bei Vertragsende in umgekehrter Reihenfolge erneut vertraglich festzulegen. Ferner sind die Kriterien festzulegen, die

⁸⁷ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 52-62

⁸⁸ Vgl. Sommerlad, K. in Köhler-Frost, W. (1995), S. 226/227

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

bestimmen, unter welchen Umständen einer der beiden Geschäftspartner das Outsourcing-Verhältnis außerordentlich aufkündigen darf.⁸⁹

8.3.3. Die Rolle der Service Level Agreements (SLA)

In Abschnitt 4.2 wurde bereits erwähnt, dass es sich bei Service Level Agreements um standardisierte, schriftliche Vereinbarungen zwischen einem IT-Dienstleister und seinem Kunden handelt, welche die verhandelten Service Levels für ein IT-Dienstleistungspaket dokumentieren. Mittlerweile haben sich in der Wirtschaft Service-Level-Agreements zu einem gängigen Instrument zur Sicherung IT-basierter Prozesse und Funktionen entwickelt. Im Rahmen von IT-Outsourcing werden SLAs dabei typischerweise in der Phase der Vertragsschließung generiert. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nun näher auf die Bedeutung sowie auf die wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte von Service-Level-Agreements eingegangen.

8.3.3.1. Bedeutung der Service-Level-Agreements

Service Level Agreements definieren die konkreten Leistungspflichten der beiden Vertragsparteien, insbesondere des Outsourcing-Anbieters. Sachgerecht formulierte Service Level Agreements stellen zweifellos ein wirksames Instrument dar, um Transparenz in der IT zu schaffen und als Steuerungsinstrument die Wirtschaftlichkeit der IT zu verbessern. Weiterhin lassen sich Leistungsversäumnisse und deren Folgen (Sanktionen) durch SLAs definieren.⁹⁰

Dabei ist der Tatsache Aufmerksamkeit zu schenken, dass es so etwas wie Standard-SLAs nicht gibt – die Inhalte von Service-Level-Agreements richten sich stets nach den spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen des IT-Outsourcing-Partners, sind also stets individuell zu formulieren.

⁸⁹ Vgl. Sommerlad, K. in Köhler-Frost, W. (1995), S. 227/228

⁹⁰ Vgl. Gründer, T. et al. in Gründer, T. (2004), S.177

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

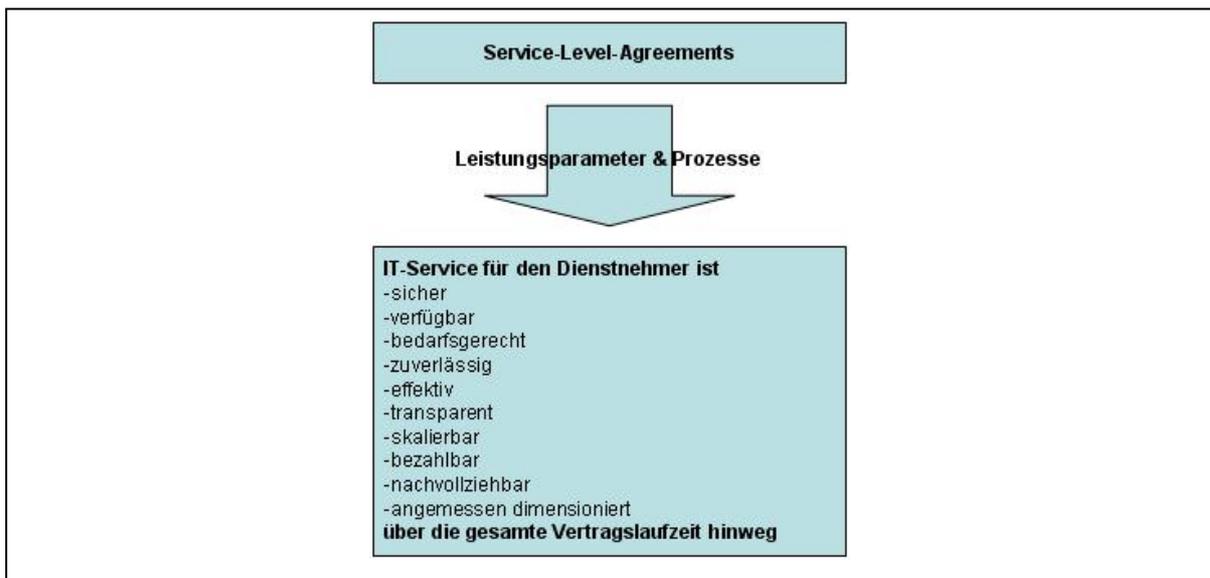


Abbildung 20: Bedeutung der SLAs, in Anlehnung an Gründer, T. et al. In: Gründer, T. (2004), S. 178

Bei der Formulierung von Service-Level-Agreements ist weiterhin zu beachten, dass sich nur präzise bestimmbare Leistungsparameter dazu eignen, die vom Outsourcing-Dienstleister gelieferte Servicequalität objektiv zu überprüfen. In Tabelle 6 sind beispielhaft einige typische Leistungsmerkmale, die sich im Rahmen von Service-Level-Agreements detailliert regeln lassen, aufgeführt:

IT-Service	SLA-Leistungsmerkmale
Server-Systeme	System-Gesamtverfügbarkeit: 99,5% pro Monat System-Antwortzeiten: 80ms
Netzwerkmanagement	Paket-Latenz: max. 120ms (transatlantisch) Paketverlust: max. 0,5%
User Help Desk (UHD)	Rufannahme: 99% aller eingehenden Anrufe innerhalb von max. 15s
Datenwiederherstellung (Recovery)	Innerhalb von max. 6 Stunden
Verfügbare, effektive Speicherkapazität	Mindestens 10 Tbyte
Fehlerlösung	1. Systematische Fehlerpriorisierung 2. Fehlerbeseitigung (Priorität hoch) innerhalb von max. 1 Stunde
Applikationsdienste (ASP)	Antwortzeit max. 1s

Tabelle 6: Beispielhafte SLA-Leistungsmerkmale, in Anlehnung an Gründer, T. et al. In: Gründer, T. (2004), S. 184

Zu den Kernthemen, die es im Rahmen von SLA-Verhandlungen präzise zu definieren und vertraglich zu fixieren gilt, gehören u.a.:⁹¹

- Definition der Verfügbarkeit der verschiedenen IT-Komponenten
- Definition der Wartungszeiträume (Service Windows)

⁹¹ Vgl. Internetpräsenz der KESS DV-Beratung GmbH

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- Festlegung exakter Reaktionszeiten, insbesondere im Bereich UHD
- Festlegung genauer Fehlerlösungszeiten und Fehlerlösungsquoten, verbunden mit einer systematischen Fehlerpriorisierung
- Pönalien und Boni für finanzielle Korrekturmaßnahmen bei Leistungsversäumnissen bzw. besonderen Leistungen
- Definition geeigneter Eskalationsmechanismen
- Festlegung der Verrechnungsmodalitäten
- Etc.

Neben der qualitativen Sicherung von IT-Prozessen und –Leistungen können Service-Level-Agreements in ihrer Rolle als Steuerungsinstrumente auch dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit des IT-Managements zu erhöhen und auf diese Weise Kosten einzusparen. So kann im Rahmen eines IT-Outsourcing-Projektes durch Service-Level-Agreements u.a. der personelle und technische Aufwand und damit die Service-Kosten gesenkt werden. Außerdem werden durch SLAs die Leistungspakete des IT-Dienstleisters genau definiert, was zu einer erhöhten Leistungs- und Kostentransparenz führt und auch Planungssicherheit schafft.⁹²

8.3.3.2. Rechtliche Aspekte bei Service-Level-Agreements

Da Service-Level-Agreements gerade in Deutschland eine noch neuere Entwicklung als das IT-Outsourcing selbst sind, existiert auch hier kein explizites Regelwerk bzw. keine einschlägige Rechtsprechung. Von ihrer Beschaffenheit und ihrer Funktionalität her können SLAs sowohl Sanktionsregelungen enthalten wie auch Haftungs- und Gewährleistungsfragen zum Gegenstand haben.

Vor dem gesetzlichen Hintergrund handelt es sich bei Service-Level-Agreements um vertragliche Vereinbarungen zwischen zwei Geschäftspartnern, die sowohl Dienst- als auch Werksvertrag-Charakter annehmen können. Somit finden hier im Wesentlichen die einschlägigen Gesetze des BGB Anwendung.⁹³

⁹² Vgl. Gründer, T. et al. in Gründer, T. (2004), S. 192/192

⁹³ Vgl. Gründer, T. et al. in Gründer, T. (2004), S. 195/196

8.3.4. Allgemeine juristische Aspekte

Im Rahmen von IT-Outsourcing sind unter bestimmten Bedingungen schließlich – neben den bereits Genannten – weitere, eher allgemeine bzw. übergreifende juristische Aspekte zu beachten. So kann das Outsourcing der IT, je nach Größe bzw. Umfang des Outsourcing-Projektes, kartellrechtlich den Tatbestand eines Unternehmenszusammenschlusses erfüllen, der bei der zuständigen Kartellbehörde zu melden ist. Übersteigt etwa der weltweite Umsatz der beiden Outsourcing-Partner die Grenze von 500 Millionen Euro und der deutschlandweite Umsatz 25 Millionen Euro, so greift nach deutscher Gesetzeslage das Fusionskontrollrecht.

Weiterhin sind teilweise branchenspezifische Gesetzesregelungen im Rahmen des Outsourcing zu beachten. So muss beispielsweise ein Kredit- oder Finanzdienstleistungsunternehmen beim Outsourcing seiner IT beachten, dass die Auslagerung der IT in ihrer vertraglichen Festsetzung den gesetzlichen Ansprüchen genügt, die sich aus § 25a KWG ergeben.⁹⁴

„Ein Institut muss, als übergeordnetes Unternehmen auch hinsichtlich der Gruppe, über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, über ein angemessenes internes Kontrollverfahren sowie über angemessene Sicherheitsvorkehrungen für den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung verfügen“ (Auszug aus §25a KWG)

8.4 Phase der Implementierung

In dieser letzten Phase des Outsourcing-Prozesses gilt es nun, die vertraglichen Vereinbarungen praktisch, d.h. auf der operativen Geschäftsebene, umzusetzen. Hierzu ist eine durchaus umfangreiche Planung verschiedenster Faktoren erforderlich, auf die hier nicht in aller Ausführlichkeit eingegangen werden kann. Stattdessen wird anhand einiger ausgewählter Beispiele gezeigt, welche Probleme mit der Implementierung von IT-Outsourcing einhergehen können und was zu tun ist, um die Phase der Implementierung erfolgreich zu bewältigen.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine Outsourcing-Beziehung nicht nur langfristiger, sondern auch intensiver und umfassender ist als die meisten anderen Formen von geschäftlicher Zusammenarbeit. Demzufolge findet sich in der Literatur häufig die Betonung auf Vertrauen

⁹⁴ Vgl. Schrey, J. in Gründer, T. (2004), S. 347/348

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

als die Basis für eine Outsourcing-Partnerschaft. Und dies ohne Zweifel mit gutem Grund. Ohne gegenseitiges Vertrauen erscheint eine erfolgreiche Implementierung des IT-Outsourcing nahezu unmöglich, müssen gerade in dieser Phase doch u.U. eine Vielzahl von Problemen gemeinsam bewältigt werden, was wiederum ein offenes Vertrauensverhältnis und die aufrichtige Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraussetzt.⁹⁵

Zu den typischen Problemen, mit denen in der Phase der Implementierung zu rechnen ist, gehören u.a.:

- keine strukturierte Weitergabe von Informationen und Know-how
- fehlende Beachtung von Personalfragen
- unzureichende Leistungsmessung (Controlling)

Um diesen Problemen angemessen begegnen zu können, muss zum einen die Koordination und Kommunikation, zum anderen die Übernahme und Integration von Personal systematisch geplant werden. Weiterhin muss ein Projekt-Controlling etabliert werden, um eine sachliche und objektive Leistungsmessung respektive Erfolgskontrolle zu gewährleisten.

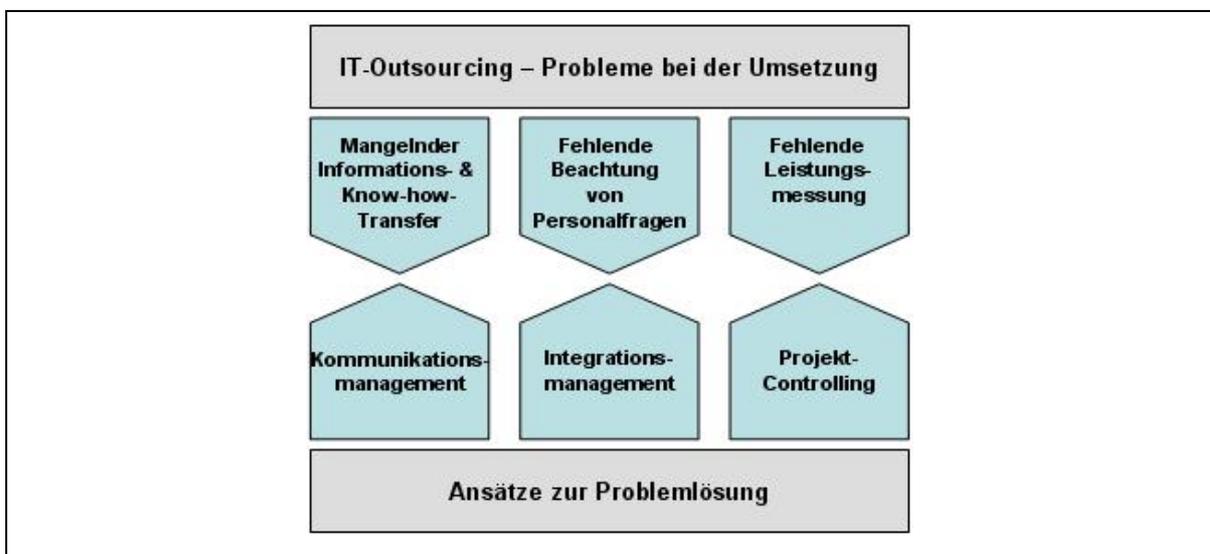


Abbildung 21: Probleme in der Implementierungsphase von IT-Outsourcing und Ansätze zur Problemlösung, eigene Darstellung

8.4.1. Kommunikationsmanagement

Geht es um die Implementierung, d.h. die Realisierung des IT-Outsourcing-Projektes, kann es gerade zu Beginn aufgrund von mangelnder Kommunikation zwischen den Partnern zu Reibungsverlusten,

⁹⁵ Vgl. Oecking, C. et al. in Gründer, T. (2004), S. 305, sowie Weidt, G., in Wißkirchen, F. (1999), S.239

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Missverständnissen, Verzögerungen im Ablauf und somit schließlich auch zu Störungen des IT-Betriebs kommen. Mangelnde Kommunikation äußert sich insbesondere in einer mangelhaften und unstrukturierten Weitergabe notwendiger Informationen sowie unzureichendem Know-how-Transfer. Dabei ist es gerade in der Implementierungsphase äußerst wichtig, dass der Outsourcing-Anbieter so viel wie möglich über das outsourcende Unternehmen erfährt. Nur wenn dem externen Dienstleister unternehmensspezifisches Wissen in ausreichender Weise übermittelt wird, kann er in der Lage sein, sein IT-Leistungen exakt an die Wünsche und Anforderungen seines Auftraggebers anzupassen. Das Spektrum an Informationen, die vom Servicegeber in jedem Fall benötigt werden, reicht von der spezifischen Ausgestaltung der Prozesse (z.B. Prozess der Rechnungsbearbeitung) über die gewünschte Darstellung computergenerierter Berichte und Statistiken bis hin zu den spezifischen Customizing-Maßnahmen, die bis dato an der vom Unternehmen eingesetzten betrieblichen Standardsoftware durchgeführt wurden.

Damit derlei Informationen dem Outsourcing-Dienstleister möglichst zeitnah nach Vertragsabschluss zur Verfügung stehen, ist es sinnvoll, bereits vorab diese Informationen zusammenzutragen und zu bündeln. Dies kann erfolgen, indem der Auftraggeber dem Dienstleister die betreffenden Dokumente zur Verfügung stellt, wie z.B.:

- Prozessbeschreibungen
- Dokumentationen von Systemumgebungen
- Organisationshandbücher
- Statistiken und Auswertungen

oder auch in Form von Meetings, in denen unklare Sachverhalte etc. mit dem Dienstleister ausführlich erörtert werden.

Dem Informations- und Know-how-Transfer dienlich ist mit Sicherheit auch eine gleichberechtigte Integration des Outsourcing-Dienstleisters in das Projektteam, d.h. die Besetzung des für das IT-Outsourcing-Projekt zuständigen Projektteams erfolgt zu gleichen Teilen aus eigenen Mitarbeitern wie auch aus Mitarbeitern des Servicegebers. Dadurch wird erreicht, dass alle im Zuge der Implementierung zu planenden

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

Maßnahmen von Beginn an zwischen den beiden Partnern koordiniert und abgestimmt werden.

8.4.2. Integrationsmanagement

In der Phase der Implementierung besteht Integrationsbedarf in das Unternehmen des Anbieters v.a. für zwei wesentliche Elemente, nämlich einerseits für die Technik des Servicenehmers und andererseits, und das ist oftmals das schwierigere Kapitel, für einen Teil der Mitarbeiter des outsourcenden Unternehmens.

8.4.2.1. Integration der Technik

Nachdem vertraglich bereits festgelegt worden ist, welche Bereiche der IT-Technik des Servicenehmers an den Outsourcing-Dienstleister übergehen, muss im Rahmen der Implementierungsphase noch geregelt werden, wie die Integration der Technik im Einzelnen zu erfolgen hat. So muss etwa darüber entschieden werden, welche IT-Dienstleistungen an welchem Ort erbracht werden, z.B. ob die Server-Systeme lokal beim Outsourcing-Kunden verbleiben oder in das Rechenzentrum des Dienstleisters überstellt werden. In letzterem Fall wird es dann gegebenenfalls erforderlich, die Netzwerkanbindung des Servicenehmers anzupassen. Weiterhin umfasst die Technikintegration auch Sachverhalte wie die Umstellung auf ein neues Betriebssystem, den Austausch von Altgeräten zugunsten neuer Systeme oder die Verbesserung der IT-Sicherheitsmaßnahmen.⁹⁶ Bei einer örtlichen Verlagerung von IT-Leistung sind darüber hinaus auch Aspekte wie der sichere und qualifizierte Transport von Festplatten und Magnetbändern zu regeln und zu organisieren.⁹⁷

Angestrebtes Ergebnis der Technik-Integration ist eine für den Dienstnehmer optimierte, prozessintegrierte IT-Leistungserbringung, wie sie vertraglich vereinbart wurde.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. Chylla, P., et al. in Gründer, T. (2004), S. 278/279

⁹⁷ Vgl. Lux, W. et al. (1997), S. 103

⁹⁸ Vgl. Chylla, P., et al. in Gründer, T. (2004), S. 278/279

8.4.2.2. Integration der Mitarbeiter

Die Übernahme von Personal durch den Outsourcing-Anbieter stellt sicherlich ein überaus sensibles und daher kritisches Thema dar. Neben den obligatorischen rechtlichen Aspekten sind zudem noch die psychischen Aspekte der beteiligten Mitarbeiter zu berücksichtigen, kann eine personelle Migration doch bei so manchem Mitarbeiter Stress und Unsicherheit auslösen. Dem Personalmanagement kommt hier eine Schlüsselposition zu. Es hat die Aufgabe, den übertretenden Mitarbeitern eine schnelle Neuorientierung und Integration zu ermöglichen.

Wie schon erwähnt, bleibt das Recht der Mitarbeiter auf Beschäftigung im Rahmen des IT-Outsourcing durch §613a BGB gewahrt.⁹⁹ Dennoch wirft solch ein Betriebsübergang stets Fragen bei den Mitarbeitern auf (vgl. Abbildung 22).

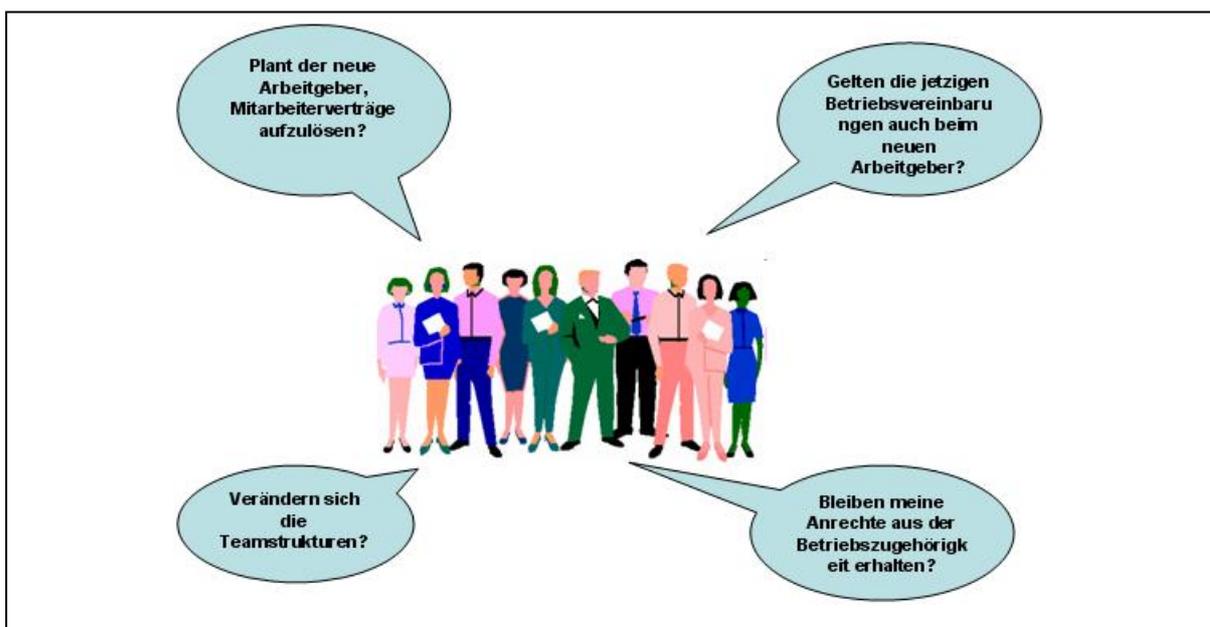


Abbildung 22: Fragen der MA bei einem Betriebsübergang, in Anlehnung an Dietrich, S. et al. in Gründer, T. (2004), S. 315

Zielsetzung eines personellen Integrationsmanagements muss es daher sein, den Übergangsprozess der betroffenen Mitarbeiter zum neuen Arbeitgeber schrittweise und systematisch zu begleiten. Mitunter bieten sich dies bezüglich folgende Maßnahmen an:¹⁰⁰

⁹⁹ § 613a BGB (4): „Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebs oder eines Betriebsteils ist unwirksam.“

¹⁰⁰ Vgl. Dietrich, S. et al. in Gründer, T. (2004), S. 315/316

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- Aufbau einer positiv kritischen Haltung der MA gegenüber dem neuen Arbeitgeber
- Abbau von persönlicher und grundsätzlicher Verunsicherung und Abneigung
- Sicherstellen der positiven Einstellung der MA auch zu ihrem bisherigen Arbeitgeber und zukünftigen Kunden
- Ausrichtung des Engagements und der Leistungsbereitschaft auf die neue Rolle als IT-Dienstleister

Als unterstützende Maßnahmen bietet es sich ferner an, für die Übergangszeit Mitarbeiter als Ansprechpersonen (Vertrauenspersonen) zur Verfügung zu stellen. Eine für gewöhnlich förderliche Maßnahme ist außerdem die Beschäftigung der betroffenen Mitarbeiter in gemeinsamen Projekten. Dies fördert das Zusammenwachsen beider Unternehmen. Ferner sind u.U. die Mitarbeiter durch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen. Zielführend kann schließlich auch die Einrichtung eines Workshops sein, um die Mitarbeiter mit ihrem neuen Arbeitsumfeld besser vertraut zu machen.¹⁰¹

Insgesamt gilt es in dieser Phase, den Mitarbeitern die Angst vor dem Arbeitsplatzwechsel zu nehmen und sie stattdessen hinsichtlich ihres neuen Tätigkeitsfeldes zu motivieren und ihnen Chancen zur persönlichen Entwicklung aufzuzeigen.

8.4.3. Projekt-Controlling

Allgemein Aufgabe eines Projekt-Controlling ist die Versorgung des Managements mit adäquaten Methoden, Instrumenten und Informationen, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung notwendig sind. Projekt-Controlling kann deshalb als integriertes System zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten, Terminen und Leistungen eines Projekts verstanden werden.¹⁰² Typische Aufgaben eines Projekt-Controlling sind:¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Chylla, P. et al. in Gründer, T. (2004), S. 279/280

¹⁰² Vgl. Krcmar, H. (2003), S. 349/ 350

¹⁰³ Krcmar, H. (2003), S. 350

8 IT-Outsourcing – Phasen des Outsourcing-Prozesses

- Ressourcenplanung
- Terminierung
- Aufwandsschätzung
- Qualitätsplanung
- Abweichungsanalyse
- Durchführung von Steuerungsmaßnahmen
- Projektdokumentation & Berichtsgenerierung

Auch im Bereich des IT-Outsourcing, insbesondere in der Phase der Implementierung, ist ein effektives und effizientes Projekt-Controlling äußerst nützlich und sollte daher unbedingt bewusst betrieben werden. Neben den bereits genannten allgemeinen Aufgaben hat das Projekt-Controlling beim IT-Outsourcing insbesondere die Aufgabe, die Arbeit und die Leistung des Outsourcing-Dienstleisters gerade zu Anfang genau zu messen und zu kontrollieren und die Gründe für evtl. Abweichungen von der vertraglichen Soll-Leistung aufzudecken.

Die Rolle eines Projekt-Controllers kann ein sog. Service-Manager übernehmen, der als Verantwortlicher die Aufgabe hat, die Schnittstelle zwischen Dienstnehmer und Dienstgeber zu managen.¹⁰⁴

Das durch einen Service-Manager betriebene Projekt-Controlling kann ohne Zweifel erheblich dazu beitragen, dass die Phase der Implementierung im IT-Outsourcing-Prozess erfolgreich verläuft, also die mit der Implementierung verbundenen Ziele und Erwartungen erfüllt werden.

¹⁰⁴ Vgl. Gründer, T. (2004), S. 294

9 In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?

Zweifellos bietet das Outsourcing zahlreiche Vorteile und Einsparungspotentiale. Aus diesem Grund gewinnt die Thematik auch nach wie vor an Bedeutung. Das Outsourcing im Trend liegt, zeigt auch die Marktforschung. Allein das Volumen für IT-Outsourcing betrug in Deutschland im Jahre 2003 über 10 Milliarden Euro. Im Jahre 2008 sollen es gar 18 Milliarden Euro sein.

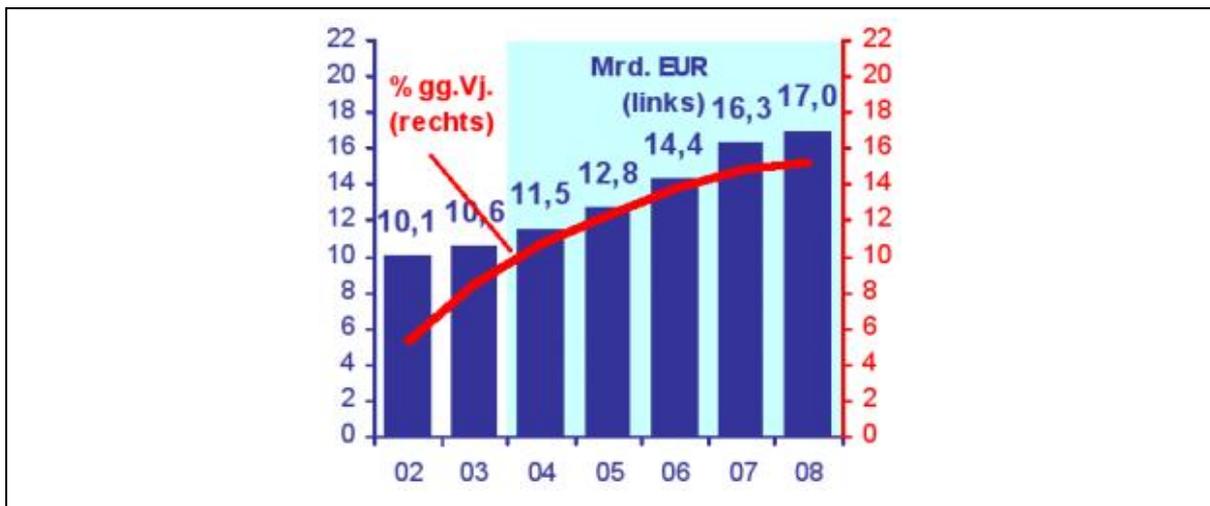


Abbildung 23: Prognostiziertes Marktvolumen für den deutschen It-Outsourcing-Markt, Quelle: CIO

Den Chancen und Potentialen des Outsourcing stehen jedoch, wie in dieser Arbeit auch erörtert, eine Reihe von Risiken und Nachteilen gegenüber. Ein grundsätzliches Problem des Outsourcing und insbesondere auch des IT-Outsourcing ist zweifellos die Komplexität der Thematik. Wenn die Komplexität des Outsourcing-Prozesses jedoch unterschätzt wird, droht das Scheitern des Outsourcing-Vorhabens. Vor allem unzureichende vertragliche Regelungen sowie Kommunikations- und Koordinationsprobleme zwischen den Outsourcing-Partnern führen häufig dazu, dass das Ergebnis des Outsourcing hinter den Erwartungen zurück bleibt.

Dementsprechend fällt auch das Ergebnis einer Studie der [Gartner Group](#) aus. Danach sind allein in Westeuropa im Jahre 2002 Outsourcing-

9 In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?

Projekte im Gesamtwert von rund 6 Milliarden Euro gescheitert.¹⁰⁵ Eine Umfrage unter europäischen Führungskräften aus dem Jahre 2003 von der [PA Consulting Group](#) kommt darüber hinaus zu dem bitteren Ergebnis, dass in rund 66% der IT-Outsourcing-Fälle die Ziele nicht oder nicht vollständig erreicht wurden.¹⁰⁶

Zu einem nicht ganz so negativen aber dennoch kritischen Ergebnis kommt eine Studie von [Accenture](#), nach der rund 30% der deutschen Firmen unzufrieden mit der Realisierung ihres IT-Outsourcing sind.¹⁰⁷

Diese Umfrageergebnisse lassen verstehen, warum sich trotz positiver Wachstumsraten beim IT-Outsourcing bei einem Teil der Unternehmen, die negative Erfahrungen mit IT-Outsourcing gemacht haben, ein Gegentrend zum Outsourcing der IT beobachten lässt, nämlich das sog. In-Sourcing der IT. In-Sourcing der IT bedeutet eine Abkehr von der ehemaligen Outsourcing-Strategie und die Rückverlagerung der IT in das eigene Unternehmen.

9.1 Gründe für ein Scheitern des IT-Outsourcing

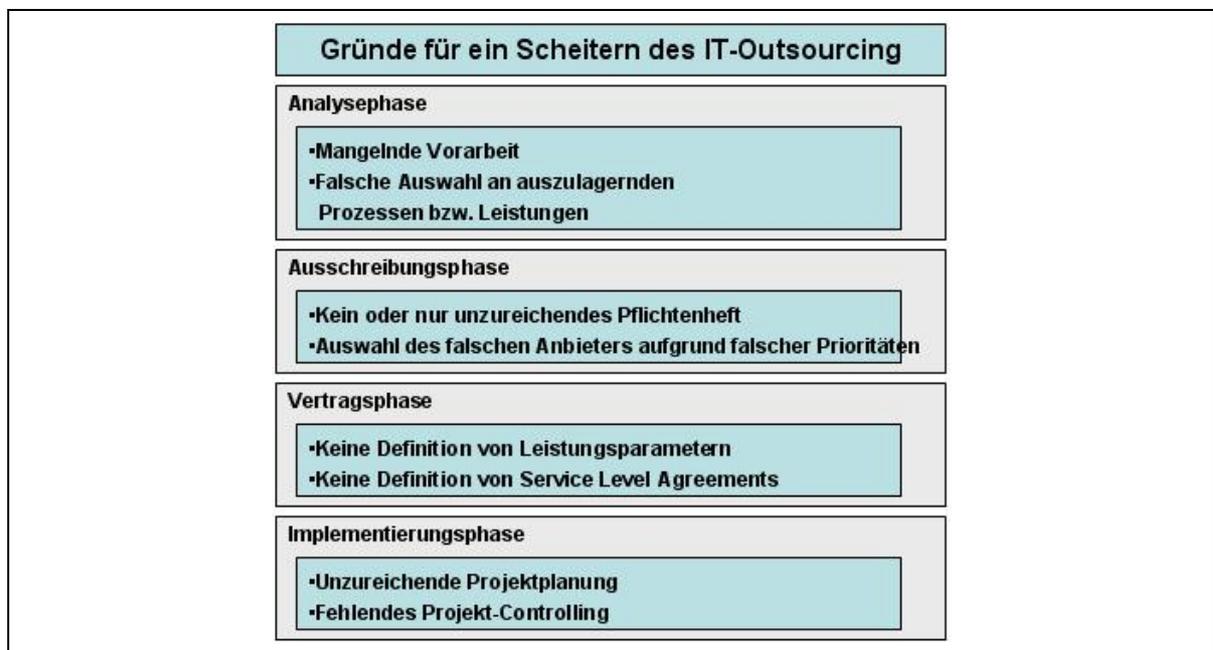


Abbildung 24: Gründe für ein Scheitern von IT-Outsourcing - Vorhaben, eigene Darstellung

¹⁰⁵ Vgl. Computerwoche Online [1]

¹⁰⁶ Vgl. Computerwoche Online [2]

¹⁰⁷ Vgl. Heise online

9 In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?

Teilweise scheitern IT-Outsourcing-Projekte bereits in der Analysephase. Eine mangelnde Vorarbeit in dieser Phase kann dazu führen, dass die eigenen Prozesse nicht genau genug analysiert werden und infolgedessen eine falsche Auswahl hinsichtlich auszulagernder Prozesse und Leistungen getroffen wird.

Fehler in der Analysephase ziehen schnell auch Fehler in der Angebots- bzw. Ausschreibungsphase nach sich. Schließlich kann kaum ein für die Firma tatsächlich geeignetes Angebot abgegeben oder aber überhaupt durch die Firma als solches identifiziert werden, wenn ein unzureichender Anforderungskatalog zu Grunde liegt.

Fehler in der Phase der Anbieterauswahl passieren, wenn zu sehr auf den Preis des Angebots und zu wenig auf das Know-how oder die Referenzen geachtet wird. Immer wieder wird auch schlichtweg nicht auf eine stimmige „Chemie“ zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Anbieter geachtet. Für eine vertrauensvolle und offene Partnerschaft ist es jedoch unabdingbar, dass die beiden Geschäftspartner gut miteinander zurecht kommen. Zuweilen holen Unternehmen auch lediglich das Angebot eines einzigen Outsourcing-Anbieters ein, was natürlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht völlig ungenügend ist.

Sicherlich eine der häufigsten Ursachen für Missverständnisse und Unzufriedenheit ist eine im Vertrag nur unzureichend definierte Leistungsbeschreibung. Sind keine Leistungsparameter konkret definiert und fehlen detailliert beschriebene und bedarfsgerechte Service Level Agreements, sind Konflikte zwischen den Partnern schon fast vorprogrammiert. So fehlen einerseits geeignete Instrumente zur Leistungsmessung, andererseits hat der IT-Dienstleister zu großen Spielraum, was Umfang und Qualität seiner Leistung angeht. Ähnlich verhält es sich mit unzureichend definierten Prozessen.

Kritisch ist auch eine mangelnde Projektplanung in der Phase der Implementierung. Fehlt hier eine klare Konzeption, kommt es rasch zu Reibungsverlusten und Störungen des Betriebs. Schließlich kann auch das Fehlen eines Projekt-Controlling in der Phase der Implementierung zu großen Problemen führen. Ohne ein geeignetes Projekt-Controlling ist es

9 In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?

fast nicht möglich, Missverständnisse sowie Leistungs- und damit Projektängel frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern.¹⁰⁸

9.2 Risiken des In-Sourcing

Sind oben genannte Fehler während des IT-Outsourcing-Prozesses begangen worden, so kann der damit einhergehende Frust durchaus die Reaktion hervorrufen, die Outsourcing-Strategie aufzugeben und stattdessen einen Umkehrprozess in Form von In-Sourcing in Gang zu setzen. Dieser Schritt ist zwar nachvollziehbar, jedoch kritisch zu betrachten, ist er doch mit großen Risiken und Aufwänden verbunden. Gerade wenn bereits längere Zeit Outsourcing betrieben wurde, ist es besonders schwer, diesen Schritt zu revidieren. So fehlen dem Unternehmen die Detailkenntnisse über die Maßnahmen und Methoden, die der bisherige externe Dienstleister angewendet hat. Auch fehlt zumeist die notwendige technische Ausstattung. Nicht zuletzt erschweren die allgemeinen Risiken des IT-Outsourcing oftmals diesen Schritt. Genannt sei hier z.B. der Verlust von eigenem IT-Know-how durch Personalabbau bzw. -abwanderung.

Kritisch zu bewerten ist das In-Sourcing auch hinsichtlich seiner Wirtschaftlichkeit. Baute die ehemalige Entscheidung zum Outsourcing der IT auf den Ergebnissen einer fundierten Wirtschaftlichkeitsanalyse auf, so wird ein In-Sourcing und damit eine Eigenleistung kaum wirtschaftlich rentabel sein, es sei denn die Rahmenbedingungen haben sich wesentlich verändert. Ein weiterer Punkt ist, dass auch die Technik, die nach Beendigung des Outsourcing-Vertrages wieder in den Eigentum des Unternehmens übergeht, in den meisten Fällen inzwischen veraltet ist und somit neu eingekauft werden muss. Schließlich muss vielfach, wie oben bereits erwähnt, neues Know-how in Form von Mitarbeitern eingekauft bzw. aufgebaut werden. Dies ist nicht nur mit Kosten verbunden, sondern auch aus zeitlicher Sicht heikel, ist heutzutage doch eine schnell wieder

¹⁰⁸ Vgl. Krakau, U. et al. in Gründer, T. (2004), S.153-157

9 In-Sourcing – ein Gegentrend zum Outsourcing?

betriebsbereite IT fast ein Muss, um das Unternehmen in geeigneter Weise führen zu können.¹⁰⁹

9.3 In-Sourcing - Bewertung

Die enormen Probleme, die sich beim In-Sourcing ergeben, führen wohl in dem überwiegenden Teil der Fälle dazu, dass sich das In-Sourcing wirtschaftlich nicht rechnet, sondern vielmehr einen „Akt der Verzweiflung“ darstellt. Ist ein Outsourcing-Vorhaben gescheitert, ist daher ernsthaft abzuwägen, ob nicht stattdessen lieber ein erneuter Anlauf mit einem neuen Outsourcing-Dienstleister und einer strukturierten und systematischen Vorgehensweise die erfolgsversprechendere und gewinnbringendere Alternative darstellt.¹¹⁰ Sollte wider Erwarten das In-Sourcing bei einem Unternehmen doch zum wirtschaftlichen Erfolg führen, so hat dies vermutlich zwei Gründe: entweder ist das Unternehmen von seinem Management und seiner Kultur her nicht für Kooperationen und strategische Partnerschaften geeignet, oder aber es führten die falschen Gründe zu der Entscheidung, Outsourcing zu betreiben – in diesem Fall wäre es dann wohl von Anfang an zweckmäßiger gewesen, die IT-Leistung in Eigenregie zu erbringen.

¹⁰⁹ Vgl. Krakau, U. et al. in Gründer, T. (2004), S. 157-162

¹¹⁰ Vgl. Krakau, U. et al. in Gründer, T. (2004), S. 163

10 IT-Outsourcing – Zusammenfassung und Ausblick

Das Outsourcing sowie gerade auch das IT-Outsourcing erfreuen sich weltweit wachsender Beliebtheit – sowohl in der privaten Wirtschaft als auch im öffentlichen Sektor. Und dies aus gutem Grund. Als eine besondere Form der Arbeitsteilung erscheint das Outsourcing in einem Wirtschaftssystem, das auf der Idee der Arbeitsteilung aufbaut und funktioniert, nur als logische Konsequenz. Zudem ermöglicht das Outsourcing eine stärkere Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen, was in der aktuellen ökonomischen Situation allenthalben als wesentlich für den unternehmerischen Erfolg eingestuft wird.

Als Unternehmen, das ein Outsourcing der IT (oder auch anderer Geschäftsfunktionen) in Betracht zieht, muss man sich jedoch stets die Risiken klar machen, die mit diesem Schritt verbunden sind. Zugleich muss man sich der Tatsache bewusst sein, dass der Schritt hin zum Outsourcing praktisch nicht mehr rückgängig zu machen ist.

Schließlich sollte man als Unternehmen nicht leichtfertig denken, dass mit dem Outsourcing eines Geschäftsbereiches (wie der IT) das mit diesem Bereich verbundene Risiko restlos an den Outsourcing-Dienstleister übertragen werden kann. Zwar lässt sich mit Sicherheit vieles vertraglich regeln und im Zweifelsfall gerichtlich einklagen. Aber wenn der outgesourcte Bereich seine Leistung nicht erbringt, verbleibt ein gutes Stück Restrisiko immer noch beim Dienstnehmer. Fällt etwa die IT komplett aus, weil das Rechenzentrum des Dienstleisters seinen Dienst versagt, so hat primär der Dienstnehmer ein Problem. So kann es dazu kommen, dass das Unternehmen seine Kunden nicht bedienen kann, was wiederum nicht nur zu akutem Einkommensverlust führt, sondern auch nachhaltige Imageprobleme und einen Verlust von Stammkunden mit sich bringen kann. Diese Risiken sind jedoch nur sehr begrenzt reduzierbar.

Outsourcing kann insgesamt als eine sehr effiziente Möglichkeit angesehen werden, Kosten einzusparen, die Qualität der Leitung zu steigern und

10 IT-Outsourcing – Zusammenfassung und Ausblick

Ressourcen im eigenen Unternehmen zu erschließen. Outsourcing muss jedoch stets bedacht und planvoll erfolgen, denn nur dann besteht eine gute Aussicht auf Erfolg.



Abbildung 25: Cartoon zum Thema IT-Outsourcing, erschienen am 16.05.2003 in der Denver Post, USA

Zur Zukunft des IT-Outsourcing ist schließlich noch zu sagen, dass der besonders Trend zum Offshore-Outsourcing in den nächsten Jahren wohl noch weiter anhalten wird, da gerade bei dieser Form des IT-Outsourcing besonderes hohe Einsparpotentiale durch die markant niedrigeren Personalkosten existieren. Zudem erhält ein Unternehmen durch Offshoring die Möglichkeit, sich in ausländische Märkte vorzutasten, in denen in der nahen Zukunft mit großem wirtschaftlichen Wachstum und entsprechenden Gewinnpotentialen zu rechnen ist.

Literaturverzeichnis

- Bauknecht, K. Outsourcing, Skript zur Vorlesung Informationsmanagement, Institut für Informatik der Universität Zürich, 2002
URL: http://www.ifi.unizh.ch/ikm/Vorlesungen/IM3/WS0203/IM3_files/4-outsourcing.pdf,
abgerufen am 28. August 2004
- Baurschmid, M. ,
Adelsberger, H. Skript zur Vorlesung IT-Organisation und Planung, Universität Duisburg-Essen, Skript SS 2004,
URL: http://vawi74.wi-inf.uni-essen.de/ss04itorga/ITO04_06_IT_Sourcing.pdf,
abgerufen am 25. August 2004
- Bea, X. / Haas, J. Strategisches Management, 3. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart, 2001
- Biethahn, J. ,
Mucksch, H. , Ruf,
W. Ganzheitliches Informationsmanagement, 4. Auflage, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München, 1996
- Breitbart, G. Organisationshandbuch IT-Management, Band 1, INTEREST Verlag, Kissing, 2004
- Breiter, A. IT-Outsourcing, Skript zur Vorlesung Informationstechnik & Management, Forschungsgruppe Telekommunikation der Universität Bremen, 2004
URL: <http://www.fgtk.informatik.uni-bremen.de/lehre/itm/2004/material/7-Outsourcing.pdf>, abgerufen am 03. September 2004
- CIO – IT-Strategie für Manager Internetportal der Publikation der IDG BUSINESS VERLAG GMBH, München
URL: <http://www.cio.de/index.cfm?Pageid=255&cat=det&sic=1&maid=4162#>, abgerufen am 03. September 2004
- Computerwoche Online [1] Internetportal der Publikation der IDG BUSINESS VERLAG GMBH, München
URL: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=47881>, abgerufen am 03. September 2004
- Computerwoche Internetportal der Publikation der IDG BUSINESS

- Online [2] VERLAG GMBH, München
URL:
<http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=61557>, abgerufen am 03. September 2004
- Deutsche Bank Research Studie: IT-Outsourcing – zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, 2004, Frankfurt
URL:
http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000073793.PDF, abgerufen am 27. August 2004
- Fank, M. Einführung in das Informationsmanagement, 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München, 2001
- Fraunhofer IESE Software-Kompetenzzentrum, URL:
<http://www.software-kompetenz.de/>, abgerufen am 30. August 2004
- Gründer, T. IT-Outsourcing in der Praxis – Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, 2004
- Heinrich, L. Informationsmanagement, 7. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2002
- Heinzl, A. / Weber, J. Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993
- Heise online <http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/33551&words=it%20Outsourcing%20Erfolg>, abgerufen am 03. September 2004
- KESS DV-Beratung GmbH Service Level Agreements, URL: <http://www.kess-dv.de/WirUeberUns/Beschreibungen/Sla.pdf>, abgerufen am 01. September 2004
- Köhler-Frost, W. Outsourcing – eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, 1995
- Köhler-Frost, W. Application Service Providing – Die neue Herausforderung für Unternehmen, KS-Energy-Verlag, Berlin, 2001
- Krcmar, H. Informationsmanagement, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin; Heidelberg; New York, 2003

- Loquenz
Unternehmens-
entwicklung Mit Strategie zum Wunschpartner, Autor: Thiede, S.
URL: <http://www.loquenz.de/pdf/outsourcing.pdf>,
abgerufen am 24. September 2004
- Lux, W. , Schön, P. Outsourcing der Datenverarbeitung, Springer-Verlag
Berlin; Heidelberg; New York, 1997
- Stahlknecht, P. ,
Hasenkamp, U. Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 10. Auflage,
Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York, 2002
- Wißkirchen, F. Outsourcing- Projekte erfolgreich realisieren,
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1999

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Feldkirch, den 12. September 2004

Unterschrift:

Sebastian Willand