



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Erfolgreiches Management von IT-Outsourcing- Vorhaben - Erklärungsansätze und Handlungsfelder

von

Stephan Kahl¹, Nils Urbach, Tobias Würz²

in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27, 12,
2015, S. 686-692

¹ Horváth & Partners Management Consultants

² DKV Mobility Services Business Center

WI-517

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth
Besucher: F.-v.-Schiller-Str. 2a, 95444 Bayreuth
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



Erfolgreiches Management von IT-Outsourcing-Vorhaben

Erklärungsansätze und Handlungsfelder

Stephan Kahl, Nils Urbach und Tobias Würz

Intro

Die erfolgreiche Umsetzung und Steuerung von IT-Outsourcing-Vorhaben stellt nach wie vor eine große Herausforderung für viele Unternehmen dar. Im vorliegenden Artikel werden Erklärungsansätze für die beobachtete Erfolgsvarianz vorgestellt sowie vier zentrale Handlungsfelder des Managements solcher Vorhaben diskutiert. Als erfolgskritisch wird dabei das richtige Zusammenspiel dieser vier Managementansätze gesehen.

Summary

The successful realization and management of IT outsourcing ventures is still a great challenge for many companies. This article presents explanatory approaches for the observed success variance and discusses four pivotal fields of action for the management of such ventures. The effective interplay between these management fields is considered to be crucial for a successful implementation.

Stichwörter

- IT-Outsourcing
- Lieferantenmanagement
- Lieferantenauswahl
- Vertragsmanagement
- Dienstleistersteuerung

Keywords

- IT Outsourcing
- Vendor Management
- Vendor Selection

- Contract Management
- IT Outsourcing Governance

Autorenbeschreibung

Dipl.-Kfm. *Stephan Kahl* ist Managing Consultant im Competence Center CIO & Project Advisory bei *Horváth & Partners Management Consultants*.

Prof. Dr. *Nils Urbach* ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der *Universität Bayreuth* sowie stellvertretender wissenschaftlicher Leiter der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des *Fraunhofer FIT*.

Dipl.-Ing. *Tobias Würz*, MBA, ist Senior Project Manager bei *DKV Mobility Services Business Center*.

1. IT-Outsourcing als etablierte Beschaffungsoption

IT-Outsourcing hat sich im Laufe der vergangenen zwei Jahrzehnte zu einer etablierten Beschaffungsoption des strategischen IT-Managements entwickelt, und der Trend zur Auslagerung von IT-Aufgaben an externe Dienstleister scheint ungebrochen. Diese Entwicklung spiegelt sich in den kontinuierlich ansteigenden Wachstumsraten des Outsourcing-Marktes wieder. So gab beispielsweise die *Information Services Group* jüngst bekannt, dass im Jahr 2014 das weltweite, jährliche Vertragsvolumen um 16 Prozent auf 18,5 Milliarden Euro anstieg, während mit 1.218 Verträgen (4% Anstieg) das zweithöchste Ergebnis auf globaler Ebene überhaupt erzielt wurde (vgl. *ISG*, 2015).

Unter IT-Outsourcing verstehen wir die vollständige oder teilweise Übergabe der technischen und menschlichen Ressourcen sowie der Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Bereitstellung von IT-Dienstleistungen an einen externen Anbieter im Rahmen von vertraglichen Vereinbarungen (vgl. *Clark Jr. et al.*, 1995, S. 221). Der Nutzen, den Unternehmen im Allgemeinen mit IT-Outsourcing zu erzielen beabsichtigen, lässt sich in ökonomische, qualitative und technologische Nutzenpotentiale untergliedern. Welche der drei Nutzenpotentiale dabei im Vordergrund stehen, hängt von den jeweils spezifischen strategischen Zielen des IT-Managements ab.

Die ökonomischen Nutzenpotentiale des IT-Outsourcings beziehen sich in der Regel primär auf eine Kostensenkung in der Leistungserbringung insbesondere durch Nutzbarmachung von Expertise und Skaleneffekten des externen Dienstleisters. Des Weiteren wird oft eine finanzielle Flexibilisierung der IT-Kosten angestrebt, indem Fixkosten der internen IT in volumenabhängige, variable Kosten auf Seiten des Dienstleisters umgewandelt werden. Die qualitativen Nutzenpotentiale beziehen sich meist auf eine Erhöhung der Servicequalität. Diese kann vor allem durch den Zugang zu gut ausgebildeten Mitarbeitern sowie durch die Implementierung professioneller Prozesse im IT-Servicemanagement erreicht werden. Die technologischen Nutzenpotentiale zielen auf die Nutzbarmachung moderner Technologien ohne entsprechende Investitionen ab, die einer technologischen Veralterung aufgrund von dynamischen Veränderungen im IT-Umfeld entgegenwirken sollen.

Diesen Nutzenpotenzialen gegenüberzustellen sind eine Steigerung der Transaktionskosten (vor allem verursacht durch die erforderliche Dienstleistersteuerung), ein Verlust an Flexibilität sowie Ziele des Dienstleisters, die denen der auslagernden Organisation entgegenstehen (vgl. *Grover et al.*, 1996, S. 92 f.). Trotz zahlreicher erfolgreicher Auslagerungen (von Teilen) der Unternehmens-IT war und ist das Thema IT-Outsourcing ständig von intensiven Nutzendiskussionen begleitet. Bereits Anfang der 1990er Jahre wurde erkannt, dass erfolgreiches Outsourcing kein

Selbstläufer ist (vgl. *Lacity/Hirschheim*, 1993, S. 73 ff.). Obwohl eine Vielzahl von Unternehmen seitdem Erfahrungen mit dem Thema Outsourcing sammeln konnte, haben sich die grundsätzlichen Herausforderung bis heute nicht geändert (vgl. *Buchwald et al.*, 2014, S. 30 ff.). Gerade in jüngster Zeit wurde der Nutzen von IT-Outsourcing vermehrt in Frage gestellt, oftmals im Zusammenhang von Ankündigungen verschiedener Unternehmen, bestehende IT-Outsourcing-Verträge nach Ablauf ihrer Laufzeit nicht zu verlängern (vgl. *Tödtmann*, 2013).

2. Erfolg und Misserfolg im IT-Outsourcing

Während einige Unternehmen ihre IT-Outsourcing-Ziele vollständig erreichen, würden andere den geschlossenen Vertrag mit dem IT-Dienstleister am liebsten wieder rückabwickeln. Eine Umfrage unter IT-Führungskräften unterstreicht diese Erfolgsvarianz und liefert Erklärungsansätze für die weiterhin hohen Unterschiede im Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben (vgl. *Buchwald et al.*, 2014, S. 30 ff.). Befragt wurden 85 IT-Führungskräfte im IT-Outsourcing-Umfeld aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Über 50 Prozent der Teilnehmer bekleiden die Rolle CIO, CTO oder IT-Leiter. Die jeweiligen Unternehmen sind unterschiedlichsten Branchen und Größenklassen zuzuordnen. Auf Basis der Studienergebnisse konnten mehrere Erkenntnisse hinsichtlich des Erfolgs von IT-Outsourcing-Vorhaben abgeleitet werden, die im Nachfolgenden näher betrachtet werden sollen.

Erkenntnis 1: Erfolg ist abhängig von Sourcing-Zielen

Der Zielerreichungsgrad scheint von den spezifischen IT-Outsourcing-Zielen abzuhängen. Hinsichtlich des IT-Outsourcing-Ziels **Erhöhung der Servicequalität** geben nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, das Ziel „wie geplant“ erreicht zu haben, während es nur ein sehr geringer Teil übertroffen hat. Gleichzeitig sagten etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen, dass sie dieses Ziel nur „schlechter als geplant“ erreicht haben. Für die Erreichung des Ziels der **IT-Modernisierung** ergibt sich ein vergleichbares Bild. So hat auch nur etwa jedes zweite Unternehmen mittels Outsourcing die IT wie geplant modernisieren können. Sehr wenige Unternehmen haben dies „besser als geplant“ geschafft, während auch knapp die Hälfte die Modernisierung der IT im Rahmen des IT-Outsourcings mit „schlechter als geplant“ beschreibt. Hinsichtlich des **Kostenreduktionsziels** ergibt sich hingegen ein eindeutiges Bild. Der Großteil der befragten Unternehmen kann mit IT-Outsourcing die IT-Kosten senken. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen gibt an, das Kostenreduktionsziel nicht wie geplant realisiert zu haben. Kostensenkungsziele scheinen demnach einfacher erreichbar zu sein als andere Ziele.

Erkenntnis 2: Hohe Kostensenkungsziele gehen zu Lasten anderer Ziele

Beim Vergleich der untersuchten Zielerreichungen untereinander fällt allerdings auf, dass die betrachteten Unternehmen mit sehr hohen Kostensenkungszielen ihre weiteren Ziele hinsichtlich der Erhöhung der Servicequalität und der Modernisierung der IT häufiger verfehlen als Unternehmen mit geringen Kostensenkungszielen. Das Ziel Servicequalität haben drei von vier Unternehmen mit geringen Kostensenkungszielen erreicht, während nur jedes zweite Unternehmen mit hoher Kostenreduktion dieses Ziel erreicht. Hinsichtlich der Erreichung des IT-Modernisierungsziels ergibt sich ein vergleichbares Bild. Die Vergleichsgruppe der Unternehmen mit geringeren Kostensenkungszielen erreicht hingegen das Ziel der IT-Modernisierung deutlich häufiger. Somit lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen mit hohen Kostenreduktionszielen mehr als doppelt so häufig ihr IT-Modernisierungsziel verfehlen wie die befragten Unternehmen mit geringeren Kostensenkungszielen.

Erkenntnis 3: Zielerreichung ist unabhängig vom Sourcing-Modell

Die befragten Unternehmen setzen auf unterschiedliche Modelle beim Bezug externer IT-Services. Die dominanten Sourcing-Modelle sind dabei der Bezug aller Leistungen von einem Lieferanten („Single Vendor“), der Bezug von IT-Services vom jeweils besten Lieferanten („Best of Breed“) sowie das Kontrahieren weniger Lieferanten für einen Großteil der IT-Services („Competition“). Die Ergebnisse zeigen, dass die Zielerreichung nur minimal in Abhängigkeit vom gewählten Sourcing-Modell variiert. Ein signifikanter Einfluss des Sourcing-Modells auf den Erfolg ist für die befragten Unternehmen somit nicht zu erkennen. Es scheint demnach also keine der drei Sourcing-Modelle hinsichtlich der Erreichung von anvisierten IT-Outsourcing-Zielen grundsätzlich erfolgsversprechender zu sein als eine der anderen.

Erkenntnis 4: Komplexität hat negativen Einfluss auf Erfolg

Mit steigendem Vertragsvolumen scheint der IT-Outsourcing-Erfolg sukzessive abzunehmen. Von den befragten Unternehmen mit einem jährlichen IT-Outsourcing-Volumen unter 5 Millionen Euro haben deutlich mehr als die Hälfte der betrachteten Unternehmen alle anvisierten IT-Outsourcing-Ziele erreicht. In der Bandbreite von jährlich 5 bis 50 Millionen Euro IT-Outsourcing-Volumen ist die Zahl der befragten Unternehmen, die alle anvisierten IT-Outsourcing-Ziele erreicht haben, im Vergleich zur ersten Kategorie nur fast halb so groß. Bei der Betrachtung der befragten Unternehmen mit einem IT-Outsourcing-Volumen von jährlich über 50 Millionen Euro ist die Anzahl der Unternehmen, die alle IT-Outsourcing-Ziele erreicht, sogar noch niedriger. Die Ergebnisse weisen demnach darauf hin, dass die Größe und damit in der Regel die Komplexität

eines IT-Outsourcing-Vorhabens einen negativen Einfluss auf dessen Zielerreichung haben könnten.

3. Handlungsfelder des Managements von IT-Outsourcing-Vorhaben

Im vorherigen Kapitel wurden mehrere Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussfaktoren auf die Zielerreichung von IT-Outsourcing-Vorhaben herausgestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass Erfolg im IT-Outsourcing vielmehr von realistischen Zielsetzungen sowie der Qualität der operativen Umsetzung und weniger vom gewählten Sourcing-Modell abhängt. Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse werden im Nachfolgenden entlang der vier Handlungsfelder Zielsetzung, Lieferantenauswahl, Vertragsgestaltung und Dienstleistersteuerung Empfehlungen für ein erfolgreiches Management von IT-Outsourcing-Vorhaben vorgestellt. Die vier vorgestellten Handlungsfelder entfalten unserer Ansicht nach ihre positive Wirkung auf den Outsourcing-Erfolg vor allem dann vollständig, wenn sie in ihrer Ausgestaltung und Umsetzung aufeinander angestimmt sind (vgl. *Abb. 1*).

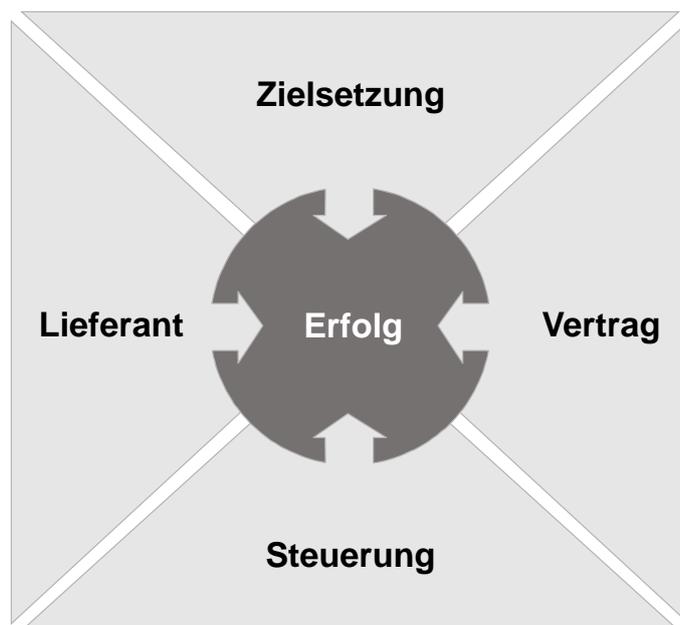


Abb. 1: Zusammenspiel der Handlungsfelder

Handlungsfeld 1: Zielsetzung

Mit vielen IT-Outsourcing-Vorhaben können die zuvor gesetzten Ziele nicht in vollem Umfang realisiert werden. So ist es nicht ungewöhnlich, dass die (wahrgenommene) Servicequalität in der Phase nach der Transition an den Dienstleister aufgrund der nun standardisierten Leistungserbringung zunächst erstmal abnimmt. Oder die Modernisierung der IT-Landschaft stellt sich aufgrund

unterschiedlicher Vorstellungen auf Seiten der Auftraggeber und Auftragnehmer sowie gleichzeitig unspezifischen Vertragsinhalten nicht wie erhofft ein. Die anvisierten Kostenziele werden, sofern realistisch eingeschätzt, in den meisten Fällen grundsätzlich erreicht. In Fällen von überhöhten Kosteneinsparungszielen gehen diese jedoch vor allem zu Lasten parallel formulierter Zielsetzungen. Dabei zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass mehr als 10% Kostenreduktion durch IT-Outsourcing ohne Qualitätseinbußen nur sehr selten zu realisieren sind. Dies wird durch die Betrachtung des Business Case aus Dienstleistersicht sehr deutlich (vgl. Abb. 2). Entsprechend sollten höhere Kostenziele kritisch hinterfragt werden.

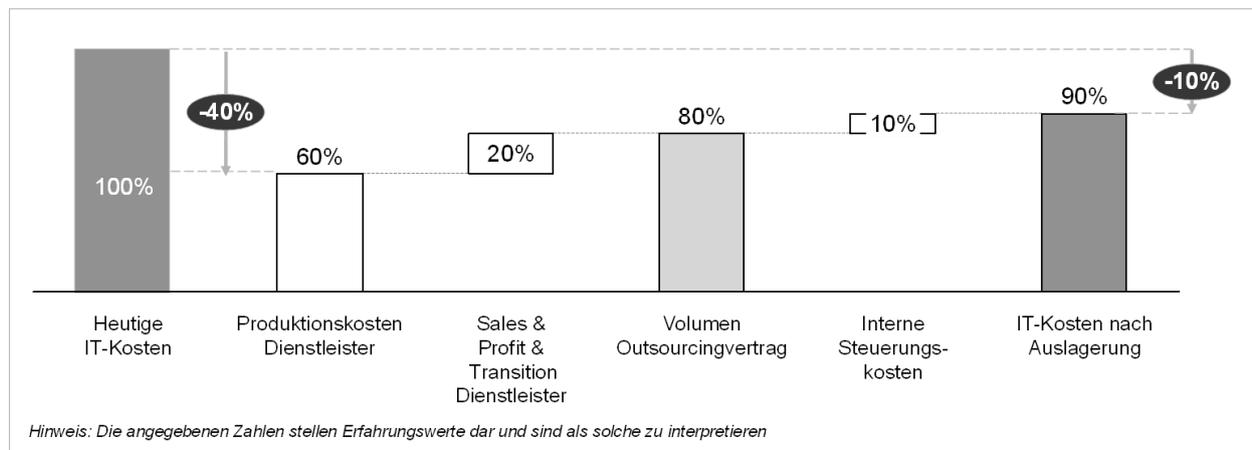


Abb. 2: Kostenstruktur eines IT-Outsourcing-Vorhabens

Auch wenn externe Dienstleister durch Nutzung von Skalen- und Verbundeffekten in der Lage sind, zu signifikant niedrigeren Produktionskosten IT-Services zu liefern, werden diese zu einem großen Teil sowohl durch bereits im IT-Outsourcing-Vertrag enthaltene als auch im Vertrag nicht enthaltene Kosten aufgezehrt. Zu den im Vertrag enthaltenen Kosten zählen neben der Marge des externen Dienstleisters seine Aufwände für die Sales-Phase, Vertragsverhandlungen und die Transition, die abhängig von der Komplexität des IT-Outsourcing-Vorhabens jeweils meist mehrere Monate in Anspruch nehmen. Zu den nicht im Vertrag enthaltenen Kosten zählen Aufwände des beauftragenden Unternehmens für die Suche eines geeigneten Dienstleisters, die Erstellung und Verhandlung eines Vertrages, den Aufbau und Betrieb einer „Retained Organization“ zur Steuerung des Dienstleisters sowie Kosten für eine etwaige Rückintegration am Ende der Vertragslaufzeit (vgl. Barthélemy, 2001, S. 60 ff.). Unter Berücksichtigung der wichtigsten Kostenelemente in jeweils typischer Höhe erfordert so die Erreichung des Kostenreduktionsziels von 10% auf Seiten des Auftraggebers, dass der Dienstleister die Produktionskosten der ausgelagerten IT-Services auf mindestens 60% der ursprünglichen Kostenbasis senkt. IT-Entscheider sollten daher vor der Realisierung eines IT-Outsourcing-Vorhabens eine Kosten-Baseline definieren und analysie-

ren, wie sich diese durch Optimierung der internen Leistungserstellung verbessern lässt. Das Ergebnis dieser Analyse kann dann mit den vollumfänglichen Kosten des Outsourcings inklusive aller „versteckten Kosten“ verglichen werden. Nur wenn nach diesem Vergleich das Outsourcing immer noch ökonomisch vorteilhafter erscheint, lässt sich eine Kostenreduktion als realistisches Ziel verfolgen.

Grundsätzlich lassen sich weitere Kostensenkungspotentiale in den Produktionskosten durch eine Erhöhung der Offshore-Quote auf Seite des Dienstleisters realisieren. Dies birgt jedoch zum Teil erhebliche Risiken und ist meistens nur auf Kosten der Lieferqualität und/oder erhöhten Steuerungsaufwänden möglich. Wenn sich ein Unternehmen für diesen Schritt entscheidet, sollte es bereits signifikante Erfahrung mit IT-Outsourcing gesammelt haben und einige wichtige Punkte zur Risikominimierung berücksichtigen. Bei der Auswahl des externen Dienstleisters sollte darauf geachtet werden, dass dieser bereits langjährige Erfahrung im Aufbau und der Steuerung von Offshore-Delivery-Einheiten vorweisen kann. Darüber hinaus sollte der Lieferant vertraglich verpflichtet werden, für alle zentralen Themen Onshore-Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen und die Offshore-Teams eigenständig zu steuern. Des Weiteren sollte das eingegangene Wechselkursrisiko auf den Lieferanten abgewälzt werden.

Handlungsfeld 2: Lieferantenauswahl

Die Auswahl des zum beauftragenden Unternehmen und zum auszulagernden IT-Service passenden Lieferanten ist ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches IT-Outsourcing (vgl. *Claver et al.*, 2002, S. 301). Eine Studie von Outsourcing-Projekten der *Siemens AG* zeigt, dass ein unzureichender „Match“ die Erfolgswahrscheinlichkeit halbieren kann (vgl. *Cui/Hasija*, 2012, S. 2). Neben der Herausforderung, in unvollkommenen Märkten den passenden Partner für eine in der Regel langfristige Lieferantenbeziehung zu finden, ist bei der Gestaltung des Auswahlprozesses die Erstellung und Verhandlung des Vertragswerks zu berücksichtigen, da diese zeitlich parallel abläuft und erst durch den Vertragsschluss auch die Lieferantenauswahl rechtsverbindlich abgeschlossen ist. Aufgrund der Wichtigkeit und Komplexität des Auswahl- und Vertragserstellungsprozesses lohnt es sich für Unternehmen mit wenig oder keiner Erfahrung im IT-Outsourcing, externe Unterstützung in Form eines technischen und eines juristischen Beraters hinzu zu ziehen. Sowohl in der Wissenschaft (vgl. *Wan and Beil*, 2009; *Lassig et al.*, 2003) als auch in der Praxis (M-Step-Methode der ISG, Sourcing-Funnel von Horváth & Partners) werden mehrstufige Modelle zur Lieferantenauswahl vorgeschlagen. Diese Ansätze ergänzen sich und lassen sich in einem generischen Fünf-Phasen-Modell zusammenfassen, welches im Nachfolgenden beschrieben wird (vgl. *Abb. 3*).

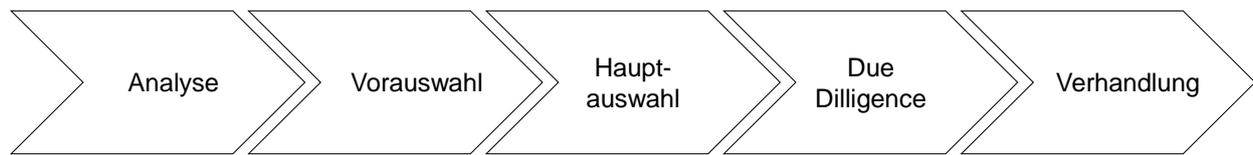


Abb. 3: Phasen der Lieferantenauswahl im IT-Outsourcing

In der **Analysephase** wird der Umfang der einzukaufenden Leistung definiert, die heutigen Kosten festgehalten und die grundsätzlichen Eigenschaften der Auslagerung sowie die Anforderungen an den Outsourcing-Partner erhoben. Dazu zählen beispielsweise die Laufzeit der angestrebten Auslagerung sowie Datenschutz- und andere regulatorische Anforderungen. In dieser ersten Phase ist ebenfalls die Entscheidung zu treffen, ob die Vertragsentwicklung durch das auslagernde Unternehmen selbst oder durch den Lieferanten erfolgen soll. *Cui/Hasija* (2012) empfehlen, den Vertrag grundsätzlich durch den Outsourcing-Geber entwickeln zu lassen, da dies in der Regel die Vertragsqualität erhöht und die Steuerbarkeit des Outsourcing-Partners vereinfacht. Bei kleinen und standardisierten Auslagerungen kann jedoch auch die Entwicklung des Vertrages durch den Outsourcing-Nehmer für beide Parteien von Vorteil sein. In solchen Fällen können der Outsourcing-Geber die Kosten für die Vertragsentwicklung und der Outsourcing-Nehmer die Aufwände für die Administration von Nicht-Standard-Verträgen sparen.

Die **Vorauswahl** besteht aus der Erstellung eines sogenannten Request-for-Information (RFI), in dem der Outsourcing-Geber den Umfang des Vorhabens und die grundsätzlichen Anforderungen schildert sowie um Bewerbungen zur Teilnahme an der Hauptauswahl bittet. Aus Outsourcing-Geber-Sicht ist es in dieser Phase wichtig, Interesse bei den richtigen Outsourcing-Nehmern zu wecken, um aus einem breiten und guten Bewerberportfolio wählen zu können. Abhängig von der Entscheidung zur Vertragsgestaltung ist außerdem der Vertrag zu erstellen.

Auf Basis der Bewerbung erfolgt eine Reduktion auf üblicherweise vier bis sechs Bieter, die dann in der **Hauptauswahl** gebeten werden, ein erstes, verbindliches Angebot zu machen. Dabei ist es wichtig, im Falle der Vertragsgestaltung durch den Outsourcing-Geber den einzelnen Bietern Gestaltungsmöglichkeiten auch auf der Leistungsseite zu geben (vgl. *Cui/Hasija*, 2011, S. 5), so dass jeder Bieter seinen Leistungsstandard optimal einbringen kann. Dazu haben sich in der Praxis umfangreiche Fragenkataloge etabliert, in denen die zu erbringenden Leistungen definiert sind, welche aber auch durch den Bieter angepasst werden können. Je nach Komplexität des Vergabegenstandes empfiehlt es sich, zur Steigerung der Angebotsqualität Informationstermine mit den Bietern zu veranstalten sowie einen Frage-Antwort-Prozess einzurichten. Die Auswahl der Bieter für die Due Diligence erfolgt durch Leistungs- und Preisbewertungen, die auf Basis der Anforderung des auslagernden Unternehmens in Verhältnis gesetzt werden.

In der **Due Diligence** wird den verbleibenden Bietern die Möglichkeit gegeben, die zu übernehmenden Services zu inspizieren (vgl. *Lassig et al.*, 2003, S. 152). Übliche Instrumente der Due Diligence sind Interviews, Dokumenten- und Systemanalysen sowie ein erneuter Frage-Antwort-Prozess. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse geben die Bieter ein zweites, verbindliches Angebot ab, welches dann die Grundlage für die Verhandlungsphase bildet.

Die Liste der Verhandlungsbedarfe wird in der Regel von derjenigen Partei erstellt, die nicht den Vertrag erstellt. Diese Verhandlungsbedarfsliste bildet dann die Grundlage für die **Verhandlungsphase**, die – um Wettbewerb aufrecht zu erhalten – auch mit zwei Bietern durchgeführt werden kann. Am Schluss der Verhandlung steht der Zuschlag an den Gewinner sowie schließlich die Unterzeichnung des Vertrags.

Handlungsfeld 3: Vertragsgestaltung

Das dritte Handlungsfeld ist die Gestaltung des Vertrags, welcher die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen dem Outsourcing-Nehmer und dem Outsourcing-Geber darstellt. Während der vorhergehende Abschnitt bereits auf den Prozess der Vertragserstellung eingegangen ist, fokussiert sich dieses Kapitel auf die Ausgestaltung der Vertragsinhalte in Hinblick auf die Sicherstellung von Steuerbarkeit, Qualität und der Erreichung der Kostenziele.

Erfolgreiche Unternehmen investieren bis zu 10% des jährlichen Vertragsvolumens in die Erstellung eines umfassenden und straffen Vertrages sowie in die Auswahl des richtigen Partners, anstatt auf eine rein auf Vertrauen und einem lockeren Vertrag basierende Partnerschaft mit dem externen Dienstleister zu setzen (vgl. *Saunders et al.*, 1997, S. 65 f.). Aufgrund der gegensätzlichen finanziellen Ziele von Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer sind umfassende und straffe Verträge ein wichtiges Mittel, um Change-Request-Kosten während der Vertragslaufzeit signifikant zu reduzieren und die Einhaltung der vereinbarten Servicequalität zu gewährleisten.

Ein wichtiger Bestandteil des Vertrages ist der „Baseline Scope“ in Form einer Leistungsbeschreibung, da alle im Vertrag nicht enthaltenen Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt mittels Change Request hinzugekauft werden müssen. Hierfür sollten alle bisher erbrachten IT-Leistungen, die an den externen Dienstleister übergeben werden sollen, sorgfältig dokumentiert werden und durch bereits bekannte, aber noch nicht umgesetzte Anforderungen an die IT ergänzt werden. Des Weiteren ist die Definition von Service Levels unerlässlich, da diese die Lieferqualität des Dienstleisters messbar machen und eine effektive und effiziente Steuerung ermöglichen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Service Levels so gut wie möglich am Bedarf der Fachbereiche bzw. des Gesamtunternehmens ausgerichtet werden, denn das beauftragende Unternehmen möchte weder

seine Qualitätsziele verfehlen, noch für nicht benötigte Leistung einen unnötigen Zuschlag bezahlen. Im Falle der Nichteinhaltung von Service Levels sollte der externe Dienstleister verpflichtet werden, Pönalen in Höhe von üblicherweise 7,5 bis 15% des monatlichen Rechnungsbetrags zu akzeptieren. Gleichzeitig ist jedoch eine Möglichkeit des „Zurückverdienens“ im Falle der Einhaltung aller Service Levels für die darauffolgenden zwei bis drei Monaten aus Motivationsgründen eine Vertragsoption (vgl. *Jivan et al.*, 2015, S. 8).

Die Vertragsgestaltung hat auch eine große Auswirkung auf die Kostensenkungspotentiale der Auslagerung, da der Dienstleister vertraglich verpflichtet werden kann, sinkende Marktpreise, beispielsweise bei der Beschaffung von Hardware, sowie Effizienzsteigerungen in Form von Preisreduktionen während der Vertragslaufzeit an das auslagernde Unternehmen weiter zu geben. Um spätere Streitigkeiten zur Entwicklung der Marktpreise zu vermeiden, kann es sinnvoll sein, die Preise an einen offiziellen Preisindex zu koppeln. Abhängig vom Service und von der Evolution des Liefermodells erscheint eine Preisreduktion von 2 bis 5 % pro Jahr sinnvoll. IT-Abteilungen, deren Kapazitätsauslastungen aufgrund stark schwankender Nachfrage durch Fachabteilungen nicht konstant gehalten werden konnten, sollten darauf achten, dass der externe Dienstleister volumenabhängig vergütet wird. Dadurch kann das Risiko zu hoher Fixkosten auf den Dienstleister übertragen werden. Jeder Outsourcing-Vertrag sollte zudem eine Benchmarking-Klausel beinhalten, welche es erlaubt, die im Vertrag vereinbarten Preise durch einen unabhängigen dritten Benchmarking-Anbieter mit den durchschnittlichen Marktpreisen zu vergleichen. Dabei ist darauf zu achten, dass die im Vertrag beschriebenen Leistungen soweit wie möglich den Marktstandards entsprechen, da nur die Preise für Standardleistungen uneingeschränkt benchmarkfähig sind. Darüber hinaus sollte der Benchmarking-Anbieter vom Outsourcing-Geber und dem Outsourcing-Nehmer zu gleichen Teilen bezahlt werden, um eine Parteilichkeit bei der Bewertung der nicht als Standard angesehenen Leistungen auszuschließen. Zum Schluss sollte der Vertrag eindeutig regeln, welche Rechte gegenüber dem externen Anbieter geltend gemacht werden können, falls die angebotenen Preise über den durchschnittlichen Marktpreisen liegen. Neben einer Verpflichtung zur Preisreduktion kann auch das Recht auf eine sofortige Terminierung des Services vereinbart werden.

Handlungsfeld 4: Dienstleistersteuerung

Die Erfahrungen in der Praxis haben vielfach gezeigt, dass der Erfolg eines IT-Outsourcing-Vorhabens nicht mit der Auswahl des geeigneten Dienstleisters und Unterzeichnung eines guten Vertrages garantiert ist. Vor dem Hintergrund des negativen Einflusses von Komplexität auf die Zielerreichung von IT-Outsourcing-Vorhaben ist für eine nachhaltig erfolgreiche Auslagerung von

Unternehmens-IT eine integrierte IT-Outsourcing-Steuerung erforderlich (vgl. Urbach/Würz, 2012, S. 237 ff.). Hierzu sollten Steuerungsmechanismen wie Anforderungs-, Vertrags-, Kommunikations-, Risiko-, Performance- und Verbesserungsmanagement definiert und implementiert werden (vgl. Abb. 4).

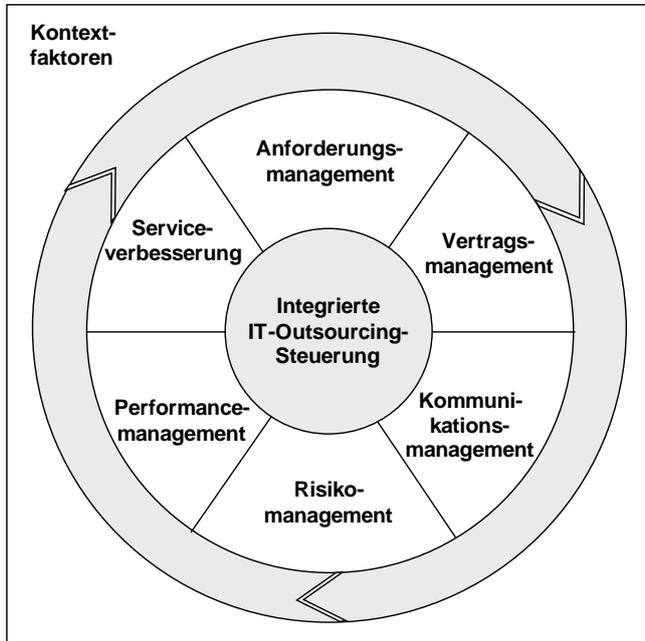


Abb. 4: Integrierte IT-Outsourcing-Steuerung

Dabei ist zu beachten, dass die Übertragbarkeit von „Best Practices“ von einem IT-Outsourcing-Vorhaben zu einem zweiten sich oft schwierig gestaltet, da zum einen die Zielsetzungen verschiedener Auslagerungen unterschiedlich sind und zum anderen der Kontext der Auslagerung divergiert. Daher sollten bei der Implementierung der Steuerungsmechanismen die spezifischen Kontextfaktoren des IT-Outsourcing-Vorhabens berücksichtigt werden. Als wichtige zu berücksichtigende Kontextfaktoren werden die übergeordnete IT-Strategie (insbesondere im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele des IT-Outsourcings), die betroffenen Geschäftsprozesse (Kritikalität, Veränderungsgeschwindigkeit und Standardisierungsgrad) sowie die ausgelagerte Technologie (Wartbarkeit, Veränderungsgeschwindigkeit und Standardisierungsgrad) erachtet. Des Weiteren wird empfohlen, bei der Implementierung der IT-Outsourcing-Steuerung auf die spezifischen rechtlichen Anforderungen (Aufsichtsrecht, Datenschutzrichtlinien), den IT-Outsourcing-Vertrag (Art der Dienstleistung, Art der Verrechnung und die Qualität des Vertrages) sowie die verschiedenen Beziehungsfaktoren (Vertrauen, räumliche Nähe und Anzahl der Vendoren) einzugehen. Durch die Berücksichtigung dieser Kontextfaktoren lassen sich die vorgestellten Steuerungsmechanismen optimal auf die individuellen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der auslagernden Organisation abstimmen (vgl. Urbach/Würz, 2012, S. 243).

Eine entsprechende individualisierte und ausgewogene IT-Outsourcing-Steuerung kann dazu dienen, entweder von vornherein eine effektive Steuerungsorganisation aufzubauen oder bereits existierende Strukturen kritisch zu hinterfragen. Im Idealfall lassen sich dadurch die operativen Hürden eines IT-Outsourcings erfolgreich überwinden und die anvisierten Nutzenpotenziale der Auslagerung realisieren. Entscheidend für eine erfolgreiche Dienstleistersteuerung ist eine leistungsstarke „Retained Organization“. Unserer Meinung nach können die Interessen des Auftraggebers am besten durch den Auftraggeber selbst vertreten werden, so dass auf ein Service Integrator Model verzichtet werden sollte. Entsprechend erfordert die interne Steuerung neue Skills in der verbleibenden IT-Organisation. Der Aufbau dieser neuen Fähigkeiten stellt entsprechend eine der zentralen Aufgaben des IT-Managements dar. Während in vielen Misserfolgswfällen auf den Aufbau einer effektiven und effizienten Steuerungsorganisation verzichtet wurde, wird für die Gestaltung erfolgreicher IT-Outsourcing-Vorhaben ein Budget von bis zu 10% des Gesamtvertragsvolumens für die interne Steuerung empfohlen.

4. Zusammenfassung und Fazit

Ein effektives und effizientes Management von IT-Outsourcing-Vorhaben hat eine hohe praktische Relevanz. Ein Verzicht auf die Auslagerung von IT-Aufgaben an externe Dienstleister ist heutzutage für kaum ein Unternehmen eine echte Option. Auf der anderen Seite ist die erfolgreiche Umsetzung von IT-Outsourcing-Vorhaben jedoch nach wie vor kein Selbstläufer, obwohl Unternehmen und IT-Dienstleister mittlerweile jahrzehntelang Erfahrung mit IT-Outsourcing sammeln konnten. So sind auch mehr als 25 Jahre nach dem ersten größeren IT-Outsourcing-Vorhaben Erfolge und Misserfolge im IT-Outsourcing gleichermaßen zu beobachten. Eine Umfrage unter IT-Führungskräften unterstreicht diese Erfolgsvarianz und liefert Erklärungsansätze für die weiterhin hohen Unterschiede im Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben. Auf Basis der Studienergebnisse konnten mehrere Erkenntnisse hinsichtlich des Erfolgs von IT-Outsourcing-Vorhaben abgeleitet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Erfolg im IT-Outsourcing vielmehr von realistischen Zielsetzungen sowie der Qualität der operativen Umsetzung abhängt und weniger von der gewählten Sourcing-Strategie. Entsprechend sind für eine erfolgreiche IT-Auslagerung mit realistischen Zielen Prozesse und Verfahren zu etablieren, die es erlauben, den richtigen IT-Outsourcing-Partner auszuwählen, mit einem starken Vertrag zu kontrahieren und effektiv zu steuern. Die vier Handlungsfelder – 1. Zielsetzung, 2. Lieferant, 3. Vertrag und 4. Steuerung – sind die wesentlichen Stellhebel einer exzellenten, operativen Umsetzung. Als erfolgskritisch wird dabei das richtige Zusammenspiel dieser vier Handlungsfelder gesehen.

Literatur

Barthélemy, J., The Hidden Costs of IT Outsourcing, in: MIT Sloan Management Review, Spring (2001), S. 60-69.

Buchwald, A./Urbach, N./Würz, T., IT-Outsourcing ist kein Selbstläufer, in: Wirtschaftsinformatik & Management (2014), H. 3, S. 30-38.

Clark Jr., T.D./Zmud, R.W./McCray, G.E., The Outsourcing of Information Services: Transforming the Nature of Business in the Information Industry, in: Journal of Information Technology, 10. Jg. (1995), H. 4, S. 221-237.

Claver, E./González, R./Gascó, J./Llopis, J., Information Systems Outsourcing: Reasons, Reservations and Success Factors, in: Logistics Information Management, Jg. 15 (2002), H. 4, S. 294-308.

Cui, Z./Hasija S., Vendor Selection, Contract Efficiency and Performance Management in Service Outsourcing, INSEAD Working Paper (2012), S. 1-34.

Grover, V./Cheon, M.J./Teng, J.T.C., The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions, in: Journal of Management Information Systems, Jg. 12 (1996), H. 4, S. 89-116.

ISG, 2014 starkes Jahr in EMEA – Mega Deals um 25 % gestiegen, <http://www.isg-one.com/DE/news/150202-DE.asp>, Stand: 02.02.2015.

Jivan, R./van der Heiden, G./Karamouzis, F./Doering, K./Longwood, J./Ackermann D.E./Maurer, W./Barros, D./Mishra DD, Key Factors That Can Make or Break Your Managed Services Outsourcing Deal, in: Gartner Research (2015), S 1-14.

Lacity, M.C./Hirschheim, R., The Information Systems Outsourcing Bandwagon, in: Sloan Management Review, 35 Jg. (1993), H. 1, S. 73-86.

Lässig, P./Lamberti, H. J./Jochum, C., Scoring-und beidseitige Due-Diligence-Prozesse im Rahmen der Lieferantenauswahl beim Infrastrukturoutsourcing, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 45 (2003), H. 2, S. 147-156.

Lee, J-N./Choi, B., Effects of Initial and Ongoing Trust in IT Outsourcing: A Bilateral Perspective, in: Information & Management, Jg. 48 (2011), H. 2-3, S. 96-105.

Saunders, C./Gebelt, M./Hu, Q., Achieving Success in Information Systems Outsourcing, in: California Management Review, Jg. 39 (1997), H. 2, S. 63-79.

Tödttmann, C., Vorwärts im Rückwärtsgang – Insourcen ist profitabler als Outsourcen, <http://blog.wiwo.de/management/2013/03/27/vorwärts-im-rückwärtsgang-insourcen-ist-profitabler-als-outsourcen-meint-it-organisationsprofi-robin-protzmann/>, Stand: 27.03.2013.

Urbach, N./Würz, T., Effektives Steuern von IT-Outsourcing-Dienstleistern – Entwicklung und Überprüfung eines Referenzmodells für Steuerungsprozesse im IT-Outsourcing, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, Jg. 54 (2012), H. 5, S. 237-250.

Wan, Z./Beil, D. R., RFQ Auctions with Supplier Qualification Screening, in: Operations Research, Jg. 57 (2009), H. 4, S. 934-949.