

8 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned

Holger von Jouanne-Diedrich, Deutsche Bahn

8.1 Einführung

Outsourcing ist akademisch wie praktisch ein zeitloses, d. h. permanent aktuelles und wichtiges Thema. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass einer der Zentralbereiche der Betriebswirtschaftslehre tangiert wird: Der wirtschaftliche Umgang mit knappen Ressourcen, insbesondere im Kontext stets anzupassender Make-or-Buy-Entscheidungen¹ [Matiaske/Mellewig 2002]. Dies betrifft operative wie auch strategische Fragestellungen gleichermaßen. Damit ist zu erklären, dass Outsourcing sowohl in Zeiten innovativer Dynamik als auch in Zeiten der Rezession als wichtig wahrgenommen wird. In ersteren zur Sicherung des Zugriffs auf neue Technologien und als Möglichkeit, mit Personalknappheit umzugehen, in letzteren als potenzielles Mittel, Kosten zu sparen. Damit ist Outsourcing sicherlich kein Modethema, obwohl der Begriff von der Gesellschaft für deutsche Sprache in ihre Liste der »Unwörter des Jahres« aufgenommen wurde [Knolmayer et al. 2003]. Generell hat sich die Frage, die sich Firmen stellen müssen, von »Sollen wir outsourcen?« zu »Wie sollen wir sourcen?« gewandelt [Hirschheim/Dibbern 2002].

Die Entscheidung von Eastman Kodak aus dem Jahr 1989, seine Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze an DEC, IBM und Businessland zu übertragen, d. h. outzusourcen, wird gemeinhin als Meilenstein angesehen, sich bewusst mit Outsourcing sowohl im theoretisch-akademischen als auch im praktischen Kontext auseinander zu setzen. Dieser Beitrag möchte einige grundlegende Überlegungen zum Stand der Forschung und Praxis fast 15 Jahre später darlegen. Insbesondere beschreibt und systematisiert er wichtige Varianten des IT-Sourcings und setzt diese in Bezug zu dem in Kapitel 3 beschriebenen Modell des produktorientierten Informationsmanagements. Die hier vorgestellte Anwendung des Modells auf das Outsourcing kann als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen gesehen werden.

1. Dies kann erweitert werden im Sinne von »Make, Buy or Market«, d. h. einer zusätzlichen Berücksichtigung der Vermarktungsoption [McKeen/Smith 2003].

8.2 Outsourcing-Forschung

Die mit Outsourcing in Verbindung gebrachten Theorien sind zum einen die Transaktionskostentheorie (TCE), zum anderen der Resource-based View (RBV) (siehe z. B. [Dibbern et al. 2001]). Insgesamt fällt auf, dass viele Autoren eine mangelnde wissenschaftliche Fundierung der Outsourcing-Forschung beklagen (z. B. [Klein 2002] und [Matiaske/Mellewig 2002]). Dies bezieht sich zum einen auf den unreflektierten Einsatz immer neuer Modelle, ohne freilich hinreichende Gründe für deren Einsatz zu liefern, zum anderen auf die fast völlige Abwesenheit quantitativer Fundierungen der eingesetzten Modelle. Es überwiegen interpretatorische Ansätze, welche beliebig wagen bleiben könnten. Aktuelle Veröffentlichungen zeigen, dass diese Kritik ernst genommen wird. Als Beispiele seien [Dibbern/Heinzl 2002] und [Goles 2003] genannt, in denen moderne quantitative Verfahren der Strukturgleichungsmodelle oder auch Structured Equation Modeling (SEM) ihre Anwendung finden.

In der Outsourcing-Forschung gehen viele verwandte Fragestellungen mit ein: Fragen wie »Ist IT ein Commodity?«, »Ist IT ein strategischer Wettbewerbsfaktor?«, »Welche Teile meiner IT muss ich aus strategischen Gründen behalten?«, »Was sind Kernkompetenzen?« sind teilweise sehr schwierig und nur im Einzelfall zu beantworten. Outsourcing-Forschung sollte auch hierzu eine Meinung haben, allerdings kann dies nicht ihr alleiniger Fokus sein. Im Zweifel muss immer eine klare Abgrenzung erfolgen.

Bei der praktischen Beschäftigung mit dem Thema ist zusätzlich kritisch zu überprüfen, dass nicht die unreflektierte Übernahme modischer Meinungen im Vordergrund steht. So schreibt zum Beispiel die Computerzeitung unter der Überschrift: »Outsourcing stößt im Mittelstand sauer auf«, dass die Ziele der Kostensenkung »bei weitem noch nicht erreicht werden« [Computerzeitung 2003]. Als Grund dafür wird unter anderem genannt, dass Unternehmen ihre Kosten bei den Vertragsverhandlungen nicht kennen. Demnach muss man sich fragen, wie der Zielerreichungsgrad gemessen werden konnte, um zu obiger Aussage zu gelangen.

8.3 Nomenklatur

Eine der großen Herausforderungen besteht in der Schwierigkeit einer adäquaten Definition von Outsourcing (siehe auch [Matiaske/Mellewig 2002]).

Es gilt, darauf zu achten, nicht zu viel unter dem Begriff zu subsumieren und ihn damit praktisch wertlos zu machen. Unter Zugrundelegung von Teilen der Literatur ließe sich unter Outsourcing im weitesten Sinne selbst das zeitweise Body-Leasing von Softwareentwicklern [Lacity/Willocks 2003] sowie das Führen der internen IT-Abteilung als Profitcenter verstehen. Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt, da eine Verwässerung des Begriffes zu befürchten ist und eine sinnvolle Nutzung kaum noch möglich wäre.

In der Literatur finden sich zum Thema fast 40 Komposita mit der Silbe »-sourcing«, die oftmals mit unterschiedlichen Begriffen dasselbe und mit denselben Begriffen Unterschiedliches bezeichnen. Häufig erfolgt die Verwendung auch völlig unkritisch, so dass unklar bleibt, was genau gemeint ist. Im Folgenden sollen zunächst wichtige grundsätzliche Varianten und deren Verwendung in Literatur und Praxis systematisiert werden (siehe Abb. 8-1).

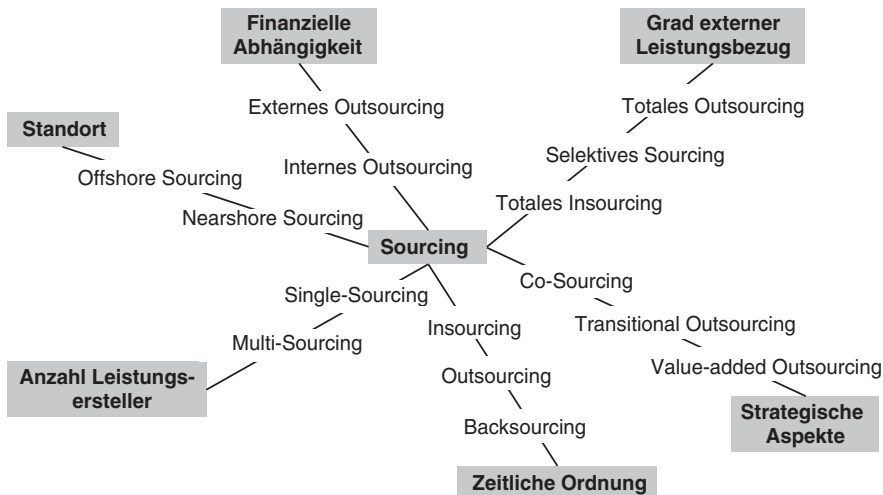


Abb. 8-1: Multidimensionalität von IT-Sourcing

8.3.1 Sourcing

Beim Sourcing handelt es sich in seiner allgemeinen Form um die klassische Beschaffung von Produkten und/oder Dienstleistungen. Der Begriff ist wertfrei, was die Art und/oder Umfang der Eigenerstellung bzw. Fremdbezug der Leistungen anbelangt. Als Oberbegriff wird Outsourcing oft synonym zu Sourcing benutzt.

8.3.2 Outsourcing

Outsourcing ist der am häufigsten verwendete Begriff, wird jedoch leider oft sehr unterschiedlich definiert, was eine Vergleichbarkeit der empirischen Befunde sehr erschwert bzw. teilweise unmöglich macht. In seine Bestandteile zerlegt, impliziert er, dass die Beschaffung einer Leistung (meist und auch in unserem Kontext einer IT-Leistung) von einem Unternehmen des externen Marktes erfolgt.

In der Verwendung implizierte der Begriff ursprünglich immer den Bezug einer Leistung, die einmal innerhalb des Unternehmens erstellt wurde. In der heutigen Verwendung, insbesondere in Bezug auf modernere Varianten, trifft dies nicht mehr zwangsläufig zu (z. B. Application Service Provider), so dass eine Leistung auch von vornherein im Rahmen eines Outsourcings bezogen werden kann.

8.3.3 Externes versus internes Outsourcing

Einige Autoren erweitern den Begriff des Outsourcings so weit, dass der Leistungsbezug auch über einen konzerninternen Markt erfolgen kann, d. h. die Leistung innerhalb eines finanziell abhängigen Verbundes bezogen wird. Definitiv verbindendes Element bleibt jedoch auch hier ein Marktmechanismus zwischen rechtlich selbstständigen Einheiten im Gegensatz zu einer reinen unternehmerischen Aufbauorganisation. Im klassischen Fall wurde vorgeschlagen, von »externem Outsourcing« zu sprechen, also auch »Outsourcing im engeren Sinne«, im zweiten Fall von »internem Outsourcing«, also auch »Outsourcing im weiteren Sinne«.

8.3.4 Insourcing

Insourcing als insbesondere von [Hirschheim/Lacity 2000] gut untersuchte Variante bezeichnet den Bezug einer Leistung von innerhalb einer Unternehmung. Voraussetzung ist jedoch ein formalisierter Bietungsprozess unter Einbeziehung auch externer potenzieller Anbieter. Der Begriff sagt lediglich etwas zur finanziellen, nicht jedoch zur rechtlichen Stellung des Leistungserbringers aus, d. h., dieser kann auch rechtlich selbstständig sein.

8.3.5 Selektives Sourcing versus totales Out- bzw. Insourcing

Selektives Sourcing bezieht sich auf den Grad des externen Leistungsbezuges und steht im Gegensatz zum so genannten totalen Outsourcing bzw. totalem Insourcing. Um den Begriff für empirische Untersuchungen anwendbar zu machen, schlagen [Lacity/Willocks 2001] vor, bei einem Anteil von 20–80 % Fremdbezug von selektivem Sourcing zu sprechen. Die Variante ist auch unter den Begriffen Smart Sourcing oder Right Sourcing geläufig.

8.3.6 Multi- versus Single-Sourcing

Beim Multi-Sourcing handelt es sich um eine Variante des meist totalen Outsourcings, bei der die Leistungen an verschiedene Leistungsersteller vergeben werden, wobei einer davon als Generalunternehmer auftreten kann (aber nicht muss) [Lacity/Willocks 2001]. Es wird auch als Best-(of-breed) Sourcing bezeichnet. Leider werden in der Literatur diese und die vorgenannte Variante häufig nicht klar voneinander abgegrenzt. Im Gegensatz dazu steht das Single-Sourcing, also der Leistungsbezug von nur einem Leistungsersteller.

8.3.7 Backsourcing

Beim Backsourcing handelt es sich um den erneuten internen Bezug einer ehemals durch Outsourcing bezogenen Leistung. Während also beim klassischen

Outsourcing die vormalige Eigenerstellung definitorisch nicht zwingend notwendig ist, ist es die vormalige Fremderstellung beim Backsourcing. Nach [Hirschheim 2003] handelt es sich dabei um einen wichtigen aktuellen Trend (siehe Abschnitt 8.6).

8.3.8 Offshore versus Nearshore Sourcing

Als Offshore Sourcing wird die Leistungserstellung im Ausland bezeichnet. Gründe hierfür sind in erster Linie in der Lohnkostenarbitrage zu suchen. Synonym dazu sind das Globale Sourcing und das Geosourcing, antonym das Nearshore sowie das Domestic Sourcing.

8.3.9 Value-added Outsourcing

Beim Value-added Outsourcing handelt es sich um eine Form des Outsourcings, bei dem beide Parteien Kompetenzen einbringen, um zusätzlich den externen Markt zu bedienen. Damit liegt das bestimmende Element in einer partnerschaftlichen Verbindung mit geteilten Einnahmen und Risiken [Lacity/Willocks 2001].

8.3.10 Co-Sourcing

Co-Sourcing ist ein ursprünglich von EDS (Electronic Data Systems Corporation) kreierter Begriff [Lacity/Willocks 2001]. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die Abrechnung der Leistung nicht mehr auf Basis technischer Einheiten erfolgt (wie z. B. noch bei ASPs), sondern geschäftsprozessorientiert oder sogar erfolgsorientiert in Bezug auf die unterstützte Geschäftseinheit (z. B. umsatzorientiert bei einem elektronischen Buchungssystem).

8.3.11 Transitional Outsourcing

Das Transitional Outsourcing bezeichnet eine Form des Outsourcings, die gerade in Zeiten durch neue Technologien induzierter wirtschaftlicher Dynamik anzutreffen ist: Ein Unternehmen setzt Outsourcing für alte Technologien ein, um seine Ressourcen auf den Aufbau neuer Technologien zu konzentrieren. [Lacity/Willocks 2001].

8.3.12 Utility-Outsourcing

Das Utility-Outsourcing, auch als On-demand-Outsourcing bezeichnet, bezieht sich auf die Auslagerung von IT-Leistungen, die leicht mengenmäßig abgerechnet werden können, weswegen der Vergleich zur Strom- oder Wasserversorgung (engl. utility) gezogen wird. Dabei handelt es sich insbesondere um Infrastruktur und Netzwerkdienste. Bisher gibt es nur wenige konkrete Erfahrungen mit diesem Modell.

8.3.13 Application Outsourcing

Das Application Outsourcing, auch Business Application Outsourcing genannt, bezeichnet den Fremdbezug von (geschäftrelevanten) IT-Applikationen. Bei den so nutzbaren Applikationen handelt es sich meist um Standardsoftware, wie z. B. Customer-Relationship-Management- (CRM-) oder Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme. Diese sind bis zu einem gewissen Grad an die jeweils eigenen Geschäftsanforderungen anpassbar (engl. customizing). Wenn die Applikationen vorzugsweise über das Internet einer größeren Zahl von potenziellen Kunden angeboten werden, bezeichnet man die Anbieter als Application Service Provider (ASP). Man spricht in diesem Zusammenhang auch allgemein von Net-Sourcing oder E-Sourcing.

8.3.14 Business Process Outsourcing

Business Process Outsourcing (BPO) bezeichnet das Auslagern kompletter Geschäftsprozesse, die nicht als Kerngeschäft angesehen werden. Der Fokus liegt mithin nicht auf Technik, sondern auf Geschäftsrelevanz. Allerdings stehen häufig Prozesse mit einem hohen Anteil an IT-Leistungen im Vordergrund. Beispiele sind Auslagerungen von Einkaufs- oder Personalabrechnungsprozessen.

8.4 Ausgewählte Outsourcing-Varianten für IT-Produkte

Einige ausgewählte Varianten des Outsourcings sollen innerhalb des Informationsmanagements näher betrachtet werden. Hierfür wird Bezug genommen auf den Beitrag zum produktorientierten Informationsmanagement in Kapitel 3. Das diesem Beitrag zugrunde liegende Paradigma zieht wesentliche Analogien zwischen der Bereitstellung von IT-Leistungen und der klassischer Nicht-IT-Produkte und ist somit für eine Analyse von Outsourcing-Modellen prädestiniert.

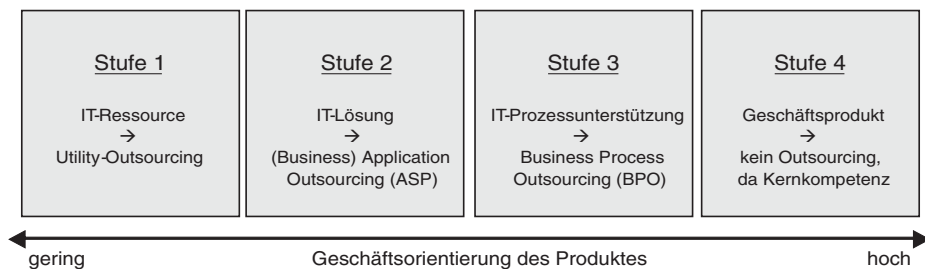


Abb. 8-2: Outsourcing-Varianten in der IT-Produktsicht

Die vier in Kapitel 3 vorgestellten Kategorien von IT-Produkten sollen im Folgenden anhand ausgewählter Outsourcing-Varianten Anwendung finden (siehe Abb. 8-2):

- **Kategorie 1 – Ressourcenorientiertes IT-Produkt: Utility-Outsourcing.** Die erste Stufe basiert auf einem technisch orientierten Produkt. Die Abrechnung der Leistung erfolgt auf Basis technischer Einheiten und entspricht dem Gedanken des Utility-Outsourcings.
- **Kategorie 2 – Lösungsorientiertes IT-Produkt: (Business) Application Outsourcing.** Das Produkt ist hier das Informationssystem oder auch die Applikation. Der Anbieter wird zum ASP. Die Produkte weisen zwar schon eine gewisse Geschäftsprozessorientierung auf, sind selber jedoch eher technischer Natur.
- **Kategorie 3 – Prozessorientiertes IT-Produkt: Business Process Outsourcing (BPO).** Die konsequente Orientierung an den Geschäftsprozessen führt zu dieser Art von IT-Produkten. Hier werden komplette Geschäftsprozesse ausgelagert; die Abrechnung erfolgt ebenfalls geschäftsprozessorientiert.
- **Kategorie 4 – Geschäftsproduktorientiertes IT-Produkt: Kernkompetenz → kein Outsourcing.** Hier bildet das IT-Produkt auch das (oder ein) Geschäftsprodukt. Es kann mithin in den meisten Fällen als Kernkompetenz angesehen werden, die nicht gefahrlos extern bezogen werden kann. Klassische Beispiele sind die IT-Systeme von eBay oder Amazon.

8.5 Aus der Forschung für die Praxis: Lessons Learned

Nach der Systematisierung der Nomenklatur sollen im Folgenden ausgewählte Empfehlungen aus der Forschung (insbesondere [Lacity/Willocks 2001], [Lacity/Willocks 2003], [Hirschheim/Lacity 2000], [Ward/Peppard 2002] und [McIvor 2003]) für die Praxis gegeben werden. Die Auflistung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

- Eine zentrale Erkenntnis der Outsourcing-Forschung ist, dass Unternehmen durchaus erfolgreich Outsourcing betreiben können, dazu allerdings ein permanenter hoher Aufwand zur Steuerung des Dienstleisters notwendig ist. Eine weitere, damit zusammenhängende Einsicht besteht darin, dass der Erfolg einer Outsourcing-Vereinbarung stark von den Kunden selbst abhängt, da die Anbieter von Outsourcing-Leistungen weltweit immer dieselben Firmen sind (man könnte fast von einem Oligopol sprechen). Der Unterschied, der erfolgreiches von erfolglosem Outsourcing unterscheidet, liegt vor allem in der Professionalität des Kunden im Umgang mit dem Dienstleister. Umgekehrt liegt es damit allerdings auch im Interesse des Dienstleisters, für eine Professionalisierung seiner Kunden Sorge zu tragen.
- Outsourcing-Verträge sollten so detailliert wie möglich aufgesetzt werden. Detaillierte Outsourcing-Verträge enthalten neben Angaben zu den Kosten Klauseln über Vertraulichkeit, Service Level Agreements (SLA), vorzeitige Beendigung, Haftung und Schadensersatz, Regelungen für unvorhergesehene

Vorfälle sowie über Konventionalstrafen. Outsourcing-Verträge für sehr große Vorhaben beinhalten typischerweise ca. 30.000 Zeilen Text, über 600 SLAs und über 50 verschiedene Preismechanismen. Das Aushandeln eines solchen Vertrages dauert oft über ein Jahr.

- Lange Outsourcing-Vorhaben (ab 4 Jahre) sollten eine anfängliche Testphase vorsehen, in der beide Seiten leicht den Vertrag beenden können. Je länger die Laufzeiten von Outsourcing-Verträgen sind, desto schwieriger wird eine Detaillierung; daher sollten die Verträge zusätzlich klare Mechanismen für Anpassungen und Änderungen enthalten.
- Bisher deuteten alle Ergebnisse darauf hin, dass selektives Outsourcing erfolgreicher ist als alle anderen Varianten. Dies liegt insbesondere daran, dass die IT in einem Unternehmen unterschiedlichste Bereiche mit unterschiedlichen Beiträgen zum Geschäft, Graden der Prozessintegration und technischen Reifegraden abdeckt, die mehr oder weniger gut ausgelagert werden können.
- Gut verstandene Technologien, d. h. solche, in denen bereits fundierte Erfahrungen vorhanden sind, lassen sich auch vertraglich gut detaillieren, und entsprechende Outsourcing-Vereinbarungen sind in den meisten Fällen erfolgreich. Umgekehrt werden gerade durch das Outsourcen solcher Technologien, z. B. Infrastruktur, interne Kräfte frei, die sich mit höherwertigen, schlechter zu strukturierenden Technologien auseinander setzen und dort Erfahrungen sammeln können (Transitional Outsourcing).
- Bei großer geschäftlicher und/oder technischer Unsicherheit sollte immer die Option geprüft werden, die jeweiligen Funktionen weiter intern, aber mit zusätzlichen externen Kräften zu bewerkstelligen. Der Hintergrund liegt ebenfalls in der mit dieser Situation verbundenen Schwierigkeit, einen detaillierten Outsourcing-Vertrag abzuschließen.
- Es ist eine schwer zu operationalisierende Erkenntnis, Kernkompetenzen intern zu halten bzw. anzusiedeln. Was Kernkompetenzen sind, hängt stark von der Art und Weise des gewählten Wettbewerbsansatzes ab und kann sich über die Zeit ändern. Folgende Bereiche dürfen allerdings auf keinen Fall extern vergeben werden: IT-Governance, Schnittstellenfunktionen zwischen Geschäft und IT, Basis-Know-how bezüglich technischer Architektur sowie das Management des externen Dienstleisters.
- Umgekehrt bedeutet nicht jede Nicht-Kernkompetenz sofortiges Outsourcing. Insbesondere bei sich schnell ändernden Wettbewerbssituationen sowie engen Verzahnungen zwischen Kern- und Nicht-Kernkompetenzen ist eine Outsourcing-Entscheidung genau zu prüfen. Weiterhin hängt jede Outsourcing-Entscheidung immer von der wahrgenommenen Qualität der verfügbaren Dienstleister ab.
- Bei einer Outsourcing-Ausschreibung sollten in jedem Fall die internen IT-Abteilungen mit anbieten dürfen (Insourcing). Die Ausschreibung selber sollte gemeinsam vom Management der Fach- und der IT-Abteilung gestaltet wer-

den. Insourcing kann deshalb funktionieren, weil durch einen formalen Angebotsprozess oft erst deutlich wird, was die interne IT-Abteilung en passant mit erledigt, was aber in einem Vertrag mit einem externen Dienstleister nicht abgedeckt wäre. Dass Outsourcing-Dienstleister auf den ersten Blick oftmals günstiger erscheinen, beruht also eher auf stringentem Kosten- und Abgrenzungsmanagement, weniger auf Kostendegressionseffekten. Die Strategien der externen Outsourcing-Dienstleister können daher oft erfolgreich auch von internen Dienstleistern nachgeahmt werden.

- Grundsätzlich muss vor jeder Outsourcing-Entscheidung die Kostensituation der potenziell zu vergebenden Leistung absolut transparent sein. Zum einen kann ohne diese Kenntnis keine sinnvolle Entscheidung über eine Fremdvergabe getroffen werden, zum anderen kann im Falle einer Fremdvergabe ansonsten keine Erfolgskontrolle vorgenommen werden.

8.6 Ausblick

Mit zunehmender Erfahrung im Outsourcing, einer Professionalisierung der Kunden sowie realistischer werdenden Erwartungen scheint nicht nur selektives, sondern zunehmend auch Total-Outsourcing erfolgreicher zu werden [Lacity/Willocks 2001].

Ein gegensätzlicher, aber deutlich wahrzunehmender Trend ist das Backsourcing. Viele Unternehmen, deren hochgesteckte Erwartungen nicht erfüllt werden konnten, holen ihre IT wieder ins Unternehmen zurück.

Vorreiter in Sachen Outsourcing sind bisher angelsächsische Länder. Dies zeigt sich sowohl in den Anteilen der IT-Budgets als auch in der Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Aufgrund der Globalisierung und damit einhergehenden Assimilation von Unternehmenskulturen wird Outsourcing verstärkt auch in Deutschland thematisiert werden.

Insgesamt ist Outsourcing ein bisher vor allem in der IT-Sphäre untersuchtes Phänomen. Die damit verbundene Forschung wird somit zum Vorreiter für andere Bereiche der Wertschöpfungskette, die sich ebenfalls zur Auslagerung eignen [Hirschheim 2003].

Dies steht in engem Zusammenhang mit der sich verstärkenden Tendenz in der Praxis, ganze Geschäftsfunktionen auszulagern (BPO). Unternehmen, die bereits Erfahrungen im IT-Outsourcing gesammelt haben, widmen sich verstärkt auch der Auslagerung anderer, IT-fremder Bereiche wie Einkauf und Gebäudemanagement [Wanner 2003].