

IT-Outsourcing – Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen

Outsourcing von IT-Leistungen wird mittlerweile seit 15 Jahren aktiv betrieben. Im Verlauf der Zeit haben sich dabei verschiedene Formen des IT-Outsourcings entwickelt. Die Gründe für Outsourcing-Überlegungen sind dabei noch immer primär durch Kostenreduktion geprägt. Es lassen sich jedoch auch eine Vielzahl anderer Chancen identifizieren, wie die Flexibilisierung der Kostenstruktur, die Konzentration auf das Kerngeschäft oder die Optimierung der Leistungserbringung, denen allerdings Risiken wie Abhängigkeitseffekte oder Leistungs- und Qualitätsdefizite gegenüberstehen.

Auf Basis aktueller Studienergebnisse werden die Erfahrungen von Unternehmen mit IT-Outsourcing erläutert, um daraus den zukünftigen Handlungsbedarf zur Einbettung einer Outsourcing-Entscheidung in eine übergeordnete IT-Sourcing-Strategie abzuleiten.

Inhaltsübersicht

- 1 Ursprünge des Outsourcings
- 2 Chancen und Risiken
- 3 Outsourcing-Formen
- 4 Stand der Outsourcing-Erfahrungen
- 5 Zukünftige Herausforderungen
- 6 Literatur

1 Ursprünge des Outsourcings

Der Begriff des Outsourcings ist ein Kunstwort, das sich aus den Worten *outside*, *resource* und *using* zusammensetzt und sich mit »Nutzung externer Ressourcen« übersetzen lässt. Verbreitung fand dieser Begriff Ende der 80er Jahre in der amerikanischen Managementpraxis. Betrachtet man das Outsourcing der Datenverarbeitung und

Kommunikationsnetze von Kodak im Jahr 1989 an DEC, IBM und Businessland als Start für das IT-Outsourcing, so kann man von rund 15 Jahren Outsourcing-Praxis sprechen. Kurze Zeit später hat sich IT-Outsourcing auch in Europa verbreitet und steht seitdem immer wieder in der Diskussion. Der Grund ist vor allem darin zu sehen, dass hier die Frage »Eigenerstellung oder Fremdbezug« (Make vs. Buy) als zentraler Aspekt der Unternehmensgestaltung tangiert wird (vgl. [Jouanne-Diedrich 2004]).

Das Konzept der Arbeitsteilung basiert auf dem Prinzip des Taylorismus, der Ende des 18. Jahrhunderts am Beispiel der Stecknadelproduktion die Effizienzsteigerung durch Spezialisierung aufzeigte. Insbesondere in der Automobilindustrie wurde dieses Konzept durch Ford bei der Produktion des Model-T perfektioniert. Dies mag auch ein Grund sein, warum die Automobilindustrie mit ca. 25 % Eigenerstellung führend ist, wenn es um die Minimierung der Wertschöpfungstiefe geht. Im Gegensatz dazu stellt sich die Situation bei Banken anders dar. Hier liegt die eigene Wertschöpfungstiefe im Durchschnitt bei ca. 80 % [Michelmann 2002], wobei auch in dieser Branche ein Umdenken und teilweise auch Handeln zu beobachten ist, was z. B. die Auslagerung der IT-Infrastruktur der Deutschen Bank an IBM zeigt.

Bei der Ausgestaltung der Wertschöpfungstiefe ergibt sich unmittelbar die Frage, welche Teile der Wertschöpfungskette im Unternehmen verbleiben sollen und welche von externen Leistungserbringern zugekauft werden sollen. An dieser Stelle kann einerseits auf den Ansatz der Kernkompetenzen (abgeleitet aus der res-

sourcenbasierten Sicht des Unternehmens) sowie andererseits auf den Transaktionskostenansatz zurückgegriffen werden.

Unabhängig von den unternehmensspezifischen Zielsetzungen für ein Outsourcing besteht Einigkeit, dass Kernkompetenzen im Unternehmen verbleiben müssen, wohingegen Nicht-Kernkompetenzen bezüglich einer Outsourcing-Option geprüft werden sollen. Somit ergibt sich hier die Notwendigkeit für Unternehmen, ihr IT-Leistungsportfolio anhand einer transparenten und nachvollziehbaren Methodik in Kern- und Nicht-Kernkompetenzen zu differenzieren. Eine Diskussion anhand der nachfolgend dargestellten Kriterien als Indikatoren für Kernkompetenzen hat sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen [Barney 1991]:

- *Wertvoll*: Ressourcen oder Fähigkeiten, die einem Unternehmen helfen, Bedrohungen zu neutralisieren oder Chancen zu nutzen.
- *Selten*: Ressourcen oder Fähigkeiten, die nicht von vielen anderen Marktteilnehmern oder Wettbewerbern besessen werden können.
- *Aufwendig zu imitieren*: Ressourcen oder Fähigkeiten, die andere Unternehmen nicht einfach nachahmen können.
- *Nicht substituierbar*: Ressourcen oder Fähigkeiten, die kein strategisches Äquivalent besitzen, wie z. B. unternehmensspezifisches Wissen, vertrauensbasierte Beziehungen, kooperative Organisation.

Bei der Betrachtung der identifizierten Nicht-Kernkompetenzen auf ihre Eignung hinsichtlich externen Bezugs ist der Transaktionskostenansatz zu berücksichtigen. Damit wird dem Sachverhalt Rechnung getragen, dass in diesem Fall zusätzliche Transaktionskosten entstehen, die im Rahmen der Gesamtbewertung einzubeziehen sind. Hierbei lassen sich folgende vier Arten von Transaktionskosten unterscheiden [Picot 1991]:

- *Anbahnungskosten*: Kosten, die im Rahmen der Lieferantenauswahl entstehen, z. B. für Marktrecherche, Erstellung der Ausschrei-

bungsunterlagen sowie zur Bewertung und Auswahl des Outsourcing-Partners.

- *Vereinbarungskosten*: Kosten, die bei der Vertragsverhandlung und -ausgestaltung mit dem Outsourcing-Partner entstehen, z. B. für externe Rechtsberatung.
- *Steuerungskosten*: Kosten, die zur Steuerung des Outsourcing-Partners über die Vertragslaufzeit hinweg entstehen, z. B. für Vertrags-, Finanz- und Service Level Management.
- *Anpassungskosten*: Kosten, die durch Veränderungen aufgrund der Outsourcing-Beziehung erforderlich werden, wie z. B. Schnittstellen zu intern verbleibenden Prozessen und/oder Systemen.

Da die Transaktionskosten im Einzelfall einen signifikanten Betrag erreichen können, ist dieser Aspekt in jedem Fall im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einzubeziehen. Generell ist davon auszugehen, dass die Transaktionskosten mit der Komplexität der Leistungsbeziehung sowie der Leistungen an sich steigen.

Die Transaktionskostentheorie und der Kernkompetenzansatz stellen die zwei am häufigsten verwendeten theoretischen Ansätze zur Erklärung von Outsourcing-Entscheidungen dar. So greift auch der Beitrag von Fuß & Jaeger in diesem Heft diese beiden Ansätze für die Ex-post-Bewertung einer Auslagerung auf und untermauert ihre Bedeutung in der Praxis. Im Folgenden soll Outsourcing vornehmlich aus der Perspektive der Praxis behandelt werden, zu weiteren theoretischen Grundlagen und einer Analyse der wissenschaftlichen Literatur siehe z. B. [Dibbern et al. 2004].

2 Chancen und Risiken

Dass Outsourcing sowohl Chancen als auch Risiken birgt, ist offensichtlich. Wichtig ist, diese Chancen und Risiken einzelfallspezifisch und angemessen zu berücksichtigen. Zudem muss auch bewusst werden, dass sich die vermeintlichen Chancen nicht automatisch einstellen,

sondern einer besonderen Aufmerksamkeit im Rahmen des Outsourcing-Prozesses sowie in der laufenden Outsourcing-Beziehung bedürfen. Ebenso sollte Outsourcing aufgrund potenzieller Risiken nicht sofort als Handlungsoption verworfen werden. Da die Risiken bekannt sind, können Maßnahmen zur Risikoverminderung definiert und rechtzeitig initiiert werden, was die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Outsourcing-Vorhabens signifikant steigert (siehe zu den folgenden Überlegungen auch [Schwarz 2005]).

2.1 Chancen des Outsourcings

Kostenreduktion und -strukturveränderung

Als wesentlicher Treiber für Outsourcing ist der Aspekt der Kostenreduktion zu nennen. Dabei wird darauf gebaut, dass ein spezialisierter Anbieter aufgrund von Skaleneffekten die entsprechenden Leistungen zu geringeren Stückkosten erbringen kann und diesen Vorteil – zumindest teilweise – auch an den Auftraggeber weitergibt.

Neben den geringeren Stückkosten wird auch eine Variabilisierung der Fixkosten als Chance betrachtet. Bei einer internen Erbringung der IT-Leistungen sind die damit verbundenen Personal- und Sachkosten als Fixkosten zu betrachten, da keine kurzfristige dynamische Anpassung im Fall von Volumenänderungen erfolgen kann. Bei einem Outsourcing können die Leistungen nach Verbrauch abgerechnet werden, was insbesondere bei Volumenreduktionen einen deutlichen Vorteil bietet. Allerdings ist bei der Definition eines verbrauchsabhängigen Preismodells mit einem Outsourcing-Anbieter die Anpassbarkeit des Preismodells wichtig, um bei zu starken Volumenänderungen keine negativen Überraschungen zu erleben.

Da die Ermittlung der internen IT-Kosten in vielen Unternehmen aufgrund von Abgrenzungs- sowie Erfassungsproblemen eine große Herausforderung darstellt, bietet Outsourcing

die Chance, Transparenz über Kosten zu erlangen. Dies geht in der Regel zumindest im ersten Schritt nicht mit einer Kostenreduktion einher, bildet aber eine wesentliche Voraussetzung hierzu. Sofern mit dem Outsourcing-Anbieter eine entsprechende Detaillierung der Leistungsabnahme sowie der damit verbundenen Kosten vereinbart ist, kann auf diese Weise ein stärkeres Kostenbewusstsein bei den Leistungsabnehmern erreicht werden, was wiederum in einem Folgeschritt zu einer Kostenreduktion führen kann.

Als weitere Chance wird häufig die Erzielung von Liquiditäts- und Rentabilitätseffekten genannt. Damit ist in der Regel der Kapitalrückfluss durch den Verkauf von Anlagevermögen gemeint. Dieser Aspekt ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten. Einerseits ist hier zu berücksichtigen, dass bei einem Anlagenverkauf auch das Anlagevermögen reduziert wird und dies in der Regel in gleicher Höhe wie der Kapitalrückfluss erfolgt, da typischerweise das Anlagevermögen zu Restbuchwerten – teilweise auch darunter – übernommen wird. Sofern der Aspekt der Liquidität im Vordergrund steht, sollte zunächst die klassische Variante des Sale-and-lease-back geprüft werden, da dieser Ansatz weitaus weniger komplex in der Ausgestaltung ist und somit auch weniger Risiken birgt. In jedem Fall sind die Effekte aus dem Anlagenverkauf bei der finanziellen Bewertung eines Outsourcing-Vorhabens strikt von den oben genannten Effekten zu trennen. Dennoch kann im Hinblick auf durchzuführende Investitionen zum Beispiel im Rahmen von Projekten ein Liquiditätseffekt erzielt werden, da hier die Summe über die Vertragslaufzeit verteilt werden kann und nicht sofort zu begleichen ist.

Die Erfahrung der Verfasser zeigt, dass Unternehmen in der Praxis durch IT-Infrastruktur-Outsourcing diese Kosten um bis zu 38 % reduzieren konnten. Im Bereich des IT-Anwendungs-Outsourcings konnten Kostenreduktionen von bis zu 17 % erzielt werden. Diese Angaben sind allerdings eher als Richtwerte zu verstehen und

sind stark abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation des Unternehmens im Hinblick auf bereits erreichte Standardisierung, Kostenstrukturen sowie dem genauen Betrachtungsumfang.

Konzentration auf das Kerngeschäft

Das Konzept der Konzentration auf Kernkompetenzen hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung zugenommen. Die Idee hierbei ist, dass aus den Bereichen der Nicht-Kernkompetenzen Ressourcen frei werden, die im Kerngeschäft des Unternehmens eingesetzt zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen können. In vielen Unternehmen wird IT nicht zum Kerngeschäft gezählt. Allerdings ist hier eine etwas differenziertere Sichtweise anzuwenden, da es auch innerhalb der IT Kern- und Nicht-Kernkompetenzen gibt. Zur Differenzierung können die bereits oben genannten Kriterien herangezogen werden, an denen die Bestandteile des IT-Leistungsportfolios unternehmensindividuell zu bewerten sind.

In der Praxis werden insbesondere solche Anwendungen zu den IT-Kernkompetenzen gezählt, die sehr nah an den Kerngeschäftsprozessen des Unternehmens angesiedelt sind. Hierzu zählt z. B. das Warenwirtschaftssystem eines Handelsunternehmens.

Auch IT-Leistungen, die nicht als Kernkompetenz bewertet sind, können bei Eintreten von Leistungsstörungen bzw. Komplettausfall zu einer signifikanten Beeinträchtigung der Geschäftsabwicklung führen. Dieses Risiko kann bei entsprechender Vertragsgestaltung zumindest teilweise an den Outsourcing-Partner insofern übertragen werden, als dass dieser für die entstehenden Schäden haftbar gemacht wird. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass eine vollständige Verlagerung des Risikos an den Outsourcing-Partner im Regelfall nicht möglich ist. Zudem ist auch der Grad der Risikübertragung vor dem Hintergrund abzuwägen, dass der Outsourcing-Partner die Risikübernahme auch entsprechend in den Kosten reflektiert.

Leistungsoptimierung

Neben den bereits weiter oben aufgeführten Kostenaspekten wird auch die Chance zur Steigerung der Leistungsseite im Rahmen eines Outsourcings betrachtet. Ein wesentlicher Faktor ist hier der Zugriff auf neues bzw. besseres Know-how, insbesondere in Bezug auf Spezialthemen. Da die Fragestellungen in der IT immer komplexer geworden sind, muss für alle relevanten Themenbereiche bei interner Leistungserbringung auch das entsprechende Know-how aufgebaut, vorgehalten und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dieser Aspekt stellt einen wesentlichen Kostenfaktor dar, der dazu führt, dass in Spezialthemen dieses Know-how häufig nicht ausreichend vorhanden ist. Ein spezialisierter Outsourcing-Partner kann dieses Know-how aufgrund der Verteilung auf mehrere Kunden effizienter aufbauen und nutzen, wovon das einzelne Unternehmen wiederum profitiert.

Mit einem Outsourcing-Partner ist zwingend die Qualität der Leistungserbringung in Form von Service Level Agreements (SLAs) vertraglich zu definieren (siehe auch den Beitrag von Söbbing & Wöhlermann in diesem Heft). Bei einer Verfehlung der vereinbarten SLAs sind im Regelfall auch entsprechende Pönalien (Vertragsstrafen) vereinbart, so dass sie üblicherweise auch eingehalten werden. Da derartige Mechanismen bei interner Leistungserbringung nicht oder nur sehr rudimentär wirken, ist die Sicherheit der Leistungserbringung in der Regel beim Outsourcing höher einzustufen. Allerdings ist hierbei besonderes Augenmerk auf die Definition der einzuhaltenden SLAs zu legen. Dieser Schritt stellt konsequenterweise einen essenziellen Erfolgsfaktor dar, und in vielen Unternehmen fehlt gerade in diesem Bereich die Erfahrung.

Da die Qualität der Leistungen eng an den Preis gekoppelt ist, wird die Fachseite des Unternehmens gezwungen, die notwendigen Service Levels an den tatsächlichen Bedürfnissen unter Kosten-Nutzen-Aspekten auszurichten.

Das Fallbeispiel von Bernroider & Koch in diesem Heft zeigt, wie ein gezieltes Qualitätsmanagementsystem zur Steuerung der Leistungsbringungen aufgebaut werden kann.

Auch die Flexibilität in der Definition der Leistungsanforderungen ist als Chance im Outsourcing zu betrachten. Ein Outsourcing-Partner ist im Allgemeinen schneller in der Lage, veränderte Leistungsanforderungen umzusetzen. Allerdings ist diese Flexibilität bereits im Vertrag zu berücksichtigen, sowohl hinsichtlich der Vorgehensweise zur Vereinbarung veränderter Leistungen als auch hinsichtlich der finanziellen Implikationen.

2.2 Risiken des Outsourcings

Abhängigkeitseffekte

Als Hauptrisiko im Kontext von Outsourcing wird die Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner bzw. die Bindung an den ausgewählten Partner angeführt. Durch den Transfer von Vermögensgegenständen sowie Prozessen und sehr häufig auch Personal gestaltet sich die Rückabwicklung beim Outsourcing oftmals sehr schwierig. In jedem Fall sind hier bei der Vertragsgestaltung die Mitwirkungspflichten des Outsourcing-Partners im Falle einer vorzeitigen als auch regulären Vertragsbeendigung zu definieren. Neben der Reintegration der IT-Leistungen in das eigene Unternehmen (Backsourcing) ist in diesem Zusammenhang auch der Wechsel des Outsourcing-Partners zu berücksichtigen.

Durch den Transfer von Personal entsteht im Regelfall auch ein Verlust von Know-how, was die Abhängigkeit zum Outsourcing-Partner noch verstärkt. Allerdings ist hier zu differenzieren, in welchen Bereichen das Know-how wirklich so relevant für das Unternehmen ist, dass es intern vorgehalten werden muss. Hier schließt sich wieder die Diskussion um die Kernkompetenzen an. Das Risiko bei einem Know-how-Verlust bei Kernkompetenzen ist ungleich höher einzustufen als der Know-how-Verlust im Be-

reich der sog. Commodities. Hier kann das Know-how im Allgemeinen auch von anderen Marktteilnehmern bezogen werden, was die Abhängigkeit zum ausgewählten Outsourcing-Partner reduziert.

Schließlich sind im Kontext von Outsourcing auch Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen, da der Outsourcing-Partner zumindest prinzipiell Zugriff auf vertrauliche, unternehmenskritische Daten erhält. Das Risiko wird in der bewussten oder unbewussten Weitergabe an andere Unternehmen und hier insbesondere an Wettbewerber gesehen. Dieses Risiko ist generell nicht von der Hand zu weisen. Allerdings helfen hier nur entsprechende Vereinbarungen zur Sicherstellung der Geheimhaltung und Vertraulichkeit, die durch den Auftraggeber kontinuierlich zu überprüfen sind.

Darüber hinaus ist als Maßnahme zur Risikoreduktion eine sog. »Retained Organisation« aufzubauen, die den Outsourcing-Provider steuert und die Vorgaben in dieser arbeitsteiligen Partnerschaft erarbeitet, um so einen kompletten Know-how-Verlust zu vermeiden. Auch eine kurze Laufzeit der Outsourcing-Verträge hilft das Risiko der Abhängigkeit zu vermindern. Allerdings reduzieren sich in der Regel bei kürzeren Laufzeiten auch die Kostenreduktionseffekte, da sich die Investitionskosten des Outsourcing-Partners über einen kürzeren Zeitraum amortisieren müssen.

Leistungs- und Qualitätsdefizite

Die durch Outsourcing erwarteten Effekte der Kostenreduktion und Leistungssteigerung sind in den meisten Fällen durch den Outsourcing-Partner nur mittels einer Standardisierung der IT-Leistungen realisierbar. Hier besteht das Risiko, dass durch derartige Standardisierungen die Qualität der Leistung negativ beeinflusst wird. Neben der Vereinbarung von möglichst präzisen SLAs zur Beschreibung der Leistungsqualität und den damit verbundenen Pönalen bei Leistungsminderung ist bereits im Rahmen der Vertragsverhandlung das Konzept des Outsour-

cing-Partners im Hinblick auf Standardisierung und die daraus resultierenden Implikationen zu analysieren und zu bewerten. Ferner ist im Vertrag auch die Zusammenarbeit beider Partner hinsichtlich weiterer Standardisierungen bzw. technologischer Änderungen zu definieren. Dieser Aspekt zeigt auch, dass die kontinuierliche Kommunikation im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung eine zentrale Rolle spielt und keinesfalls zu vernachlässigen ist.

Kostensteigerungen

Auch wenn Kostenreduktionen als Chance des Outsourcings gesehen werden und auch das Hauptmotiv für eine Outsourcing-Entscheidung darstellen, besteht das Risiko der Kostensteigerung über die Vertragslaufzeit hinweg. Einerseits kann die Ursache hier in der Unterschätzung der Transaktionskosten bestehen. Andererseits gibt es das Risiko der Fehleinschätzung der direkten Kosten, was auf eine ungenaue Definition und Abgrenzung der Leistungen sowie eine unvollständige Allokation der internen Kosten zurückgeführt werden kann. In jedem Fall ist hier ein genauer Business Case unter Berücksichtigung aller Kostenkomponenten zum Vergleich der Eigenerbringung gegenüber Outsourcing zu erstellen. Dieser Business Case muss zwingend auch die Kosten berücksichtigen, die intern zur Erreichung einer vom Outsourcing-Partner geforderten Leistungsqualität notwendig sind. Um das Risiko von Kostensteigerungen zu vermindern, sollten in den Verträgen entsprechend flexible Verrechnungsmodelle aufgenommen werden. Ferner ist bei der Outsourcing-Entscheidung neben dem absoluten Preis auch die Anpassbarkeit des angebotenen Preismodells zu bewerten.

Personelle Risiken

Neben den zuvor erwähnten primär technischen und finanziellen Risiken ist vor allem das personelle Risiko zu berücksichtigen. Da Outsourcing in den meisten Fällen mit deutlichen Veränderungen für die betroffenen Mitarbei-

ter in Form von Veränderung der Arbeitsaufgaben, Arbeitgeberwechsel, Abgabe von Verantwortungsbereichen und dergleichen verbunden ist, besteht hier das Risiko, dass die Mitarbeiter Widerstand gegenüber einem Outsourcing-Vorhaben zeigen, zumal in diesem Zusammenhang häufig auch Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes eine Rolle spielt. Da der Outsourcing-Erfolg maßgeblich von den Mitarbeitern abhängig ist, spielt hier eine frühzeitige Einbindung und Kommunikation der Mitarbeiter sowie eventuell vorhandener Betriebsräte eine wichtige Rolle bei der Umsetzung. Auch ein intensives Change Management ist von großer Bedeutung. Das Fallbeispiel im Beitrag von Olufs in diesem Heft beschreibt, welche Maßnahmen im Kontext eines erfolgreichen Change Managements ergriffen werden können. Die Erfahrung zeigt, dass bei entsprechendem, rechtzeitigem und zielgruppenspezifischem Change Management die Mitarbeiter auch genügend Chancen im Outsourcing für sich selbst sehen. Empfehlenswert ist hier, möglichst früh mit einer offenen Kommunikation an die Mitarbeiter heranzutreten. Sofern ein derartiges Vorhaben verheimlicht wird, lassen sich Gerüchte nicht vermeiden. Diese Gerüchte haben in den meisten Fällen deutlich negativere Auswirkungen auf ein Outsourcing-Vorhaben, als dies im Fall einer gezielten, aber offenen Kommunikation der Fall ist. Zudem ist zu berücksichtigen, dass zur Erstellung einer ausreichend detaillierten Ausschreibung in den meisten Unternehmen ohnedies mehrere Personen in den Prozess einzubeziehen sind (siehe hierzu auch den Beitrag von Schott & Severidt in diesem Heft).

3 Outsourcing-Formen

Im Verlauf der Zeit haben sich zahlreiche Formen des Sourcing als Varianten und Alternativen des Outsourcings entwickelt. Dabei ist die begriffliche Verwendung der Sourcing-Derivate nicht immer eindeutig, was eine Orientierung

erschwert. Hier ist es hilfreich, diese Begriffe nach ihren inhaltlichen Dimensionen zu gruppieren. Nachfolgend werden die wesentlichen Dimensionen und Sourcing-Formen kurz skizziert (vgl. Abb. 1). Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist auch keinesfalls als ausführliche Diskussion der einzelnen Sourcing-Formen zu verstehen (siehe hierzu z. B. [Jouanne-Diedrich 2004], [Dibbern et al. 2004]).

Finanzielle Abhängigkeit

Der Grad der finanziellen Abhängigkeit ist bestimmt durch den Anteil, den das auslagernde Unternehmen an der leistungserbringenden Einheit hält. Sofern eine vollständig interne Leistungserbringung vorliegt, die aber Merkmale einer Outsourcing-Beziehung aufweist, kann von einem »internen Outsourcing« gesprochen werden [Schwarz 2005]. Als spezielle Form des internen Outsourcings ist das Shared-Service-Center zu betrachten, da hier gleichartige Dienstleistungen für mehrere Geschäftseinheiten erbracht werden. Vor dem Hintergrund

zahlreicher Ausgründungen von IT-Organisationen in rechtlich eigenständige Einheiten wird häufig diskutiert, ob dies auch als externer Leistungsbezug zu bewerten ist. Da heute viele Unternehmen in Konzernstrukturen eingebettet sind, soll hier auch die Konzerngrenze als Grenze zum Outsourcing i. e. S. (»externes Outsourcing«) verstanden werden. Somit ist die Ausgründung einer IT-Organisation in eine rechtlich eigenständige Einheit innerhalb eines Konzerns nicht als Outsourcing i.e.S. zu verstehen. Als Zwischenform zwischen internem Outsourcing und externem Outsourcing im eigentlichen Sinn hat sich das Joint Venture etabliert. Hier erfolgt die Auslagerung in eine rechtlich eigenständige Einheit, die nur teilweise dem auslagernden Unternehmen gehört. Es besteht die Möglichkeit, das Joint Venture zwischen dem auslagernden Unternehmen und einem Outsourcing-Partner einzugehen, oder aber auch die Alternative, dass mehrere auslagernde voneinander unabhängige Unternehmen einen gemeinsamen IT-Dienstleister gründen.

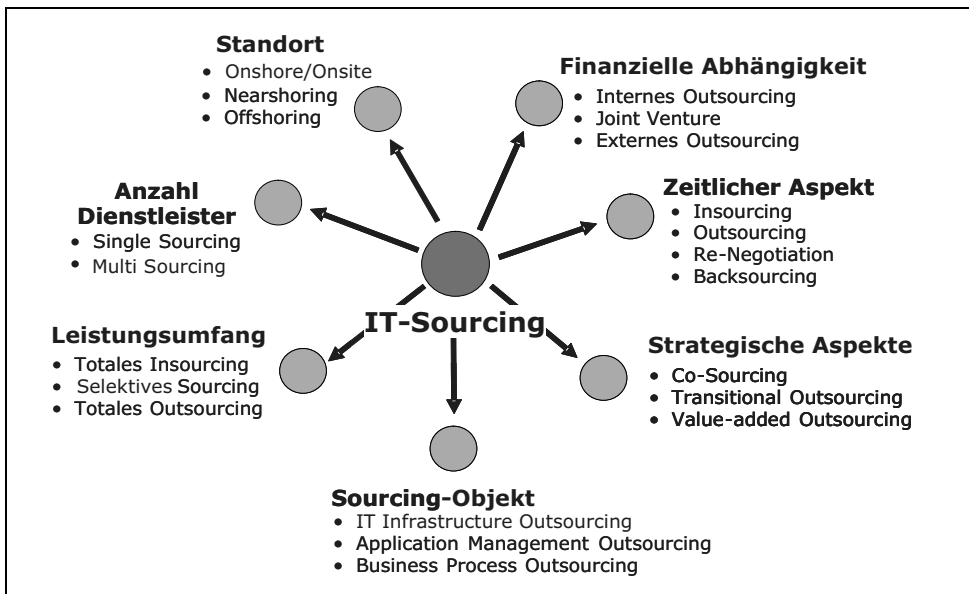


Abb. 1: Dimensionen des IT-Sourcings (in Anlehnung an [Jouanne-Diedrich 2004])

Umfang und Gegenstand der Leistung

Der Aspekt des Leistungsumfangs berücksichtigt den Grad des externen Leistungsbezugs. Im Maximalfall erfolgt ein totales Outsourcing, bei dem im Fall von IT nahezu alle IT-Leistungen extern vergeben werden. Hiervon ist bei einer Fremdvergabe im Umfang von mind. 80 % des IT-Budgets auszugehen. Der andere Extremfall (unter 20 %), bei dem fast alle Leistungen intern erbracht werden, wird als totales Insourcing bezeichnet. Sofern nur teilweise Leistungen am externen Markt bezogen werden, wird von selektivem Sourcing gesprochen [Dibbern et al. 2004, S. 19].

In Bezug auf die konkreten Outsourcing-Objekte lassen sich vor allem das IT Infrastructure Outsourcing, das Application Management Outsourcing sowie das Business Process Outsourcing unterscheiden.

Standort

Die Dimension des Standorts trägt der Entwicklung Rechnung, dass zunehmend auch Leistungen in andere Länder bzw. andere Kontinente verlagert werden. Ursprünglich erfolgte die Leistungserbringung in der Nähe des auslagernden Unternehmens (onshore oder onsite). Die fortschreitende Entwicklung der Kommunikationstechnologien im Zusammenhang mit dem Lohnkostengefälle hat zu einer Verlagerung in osteuropäische Länder wie z. B. Tschechien oder Polen (Nearshoring) oder nach Asien in Länder wie beispielsweise Indien (Offshoring) geführt (siehe hierzu auch den Beitrag von Krick & Voß in diesem Heft).

Anzahl Dienstleister

Im Hinblick auf die Anzahl der Dienstleister ist zwischen Single-Sourcing und Multi-Sourcing zu differenzieren. Bei einem Single-Sourcing erfolgt die Zusammenarbeit nur mit einem Outsourcing-Partner, wohingegen beim Multi-Sourcing die extern vergebenen Leistungen auf mindestens zwei Outsourcing-Partner aufgeteilt werden. Zentrale Frage bei einem Multi-

Sourcing ist die Aufteilung und Abgrenzung der einzelnen Leistungskomponenten sowie die sich daraus ergebende Form der Steuerung der einzelnen Outsourcing-Partner.

Zeit

Über die zeitliche Entwicklung hinweg lassen sich im Allgemeinen die Begriffe Insourcing, Outsourcing sowie Backsourcing unterscheiden. Insourcing bezeichnet den Aufbau einer internen Leistungserbringung für Leistungen, die zuvor weder intern noch extern erbracht wurden. Unter Outsourcing ist die Auslagerung von zuvor intern erbrachten Leistungen an einen externen Outsourcing-Partner zu verstehen. Wird eine Leistung nach einem Outsourcing wieder zurück in das Unternehmen geholt, so wird von Backsourcing gesprochen [Schwarz 2005].

Die dargestellten Spielarten verdeutlichen die vielfältigen Möglichkeiten von Outsourcing, wobei diese auch miteinander kombiniert werden können. So gibt es Beispiele für Unternehmen, die wesentliche Aktivitäten der Anwendungsentwicklung und -wartung in eine eigens hierfür gegründete Gesellschaft in Indien ausgelagert haben. Somit wird das Application Management Outsourcing mit Offshoring sowie internem Outsourcing kombiniert. Die konkrete Ausgestaltung ist jeweils im Einzelfall unternehmensspezifisch zu bewerten.

4 Stand der Outsourcing-Erfahrungen

Nahezu alle Quellen gehen von einem anhaltenden Trend zum IT-Outsourcing aus, was primär mit dem nach wie vor spürbaren Kostendruck, insbesondere für den Commodity-Bereich der IT, begründet wird. So belegen Studien, dass über 50 % aller befragten CIOs das Thema Outsourcing in ihrer IT-Strategie festgeschrieben haben. Über 70 % der Unternehmen verfügen bereits über Erfahrungen mit IT-Outsourcing und für einen ähnlich hohen Anteil der Unternehmen stellt IT-Outsourcing eine aktuel-

le Fragestellung dar [Oleownik 2005, S. 76]. Das Marktforschungsunternehmen Ovum erwartet für den Outsourcing-Markt in Deutschland für 2005 ein Marktvolumen von 11,9 Mrd. Euro. Bis 2008 wird ein Wachstum um ca. 36 % prognostiziert auf mehr als 16,2 Mrd. Euro [Schwarz 2005, S. 16].

Da viele Unternehmen bereits Erfahrungen mit IT-Outsourcing gemacht haben, hat Deloitte Consulting Ende 2004 eine Studie [Deloitte 2005] durchgeführt mit dem Ziel, insbesondere große Outsourcing-Projekte zu analysieren. Dabei wurden 25 große Unternehmen (durchschnittlich 50 Mrd. USD Jahresumsatz – davon 50 % Fortune-500-Unternehmen) aus verschiedensten Branchen auf ihre Erfahrungen im Outsourcing befragt. Das Gesamtvolumen aller Outsourcing-Verträge dieser Unternehmen liegt bei 50 Mrd. USD.

Bei den Gründen der befragten Unternehmen für ein IT-Outsourcing (Abb. 2) dominiert noch immer der Aspekt der Kostenreduktion (70 %), gefolgt vom Aspekt der Qualitätssteigerung sowie Zugriff auf Best Practices (57 %). Allerdings ist auch festzustellen, dass Leistungs- verfehlungen und Kostenüberschreitungen die Hauptprobleme bei Outsourcing-Beziehungen

darstellen. 38 % der Unternehmen sahen sich mit zusätzlichen Kosten konfrontiert, bei denen angenommen wurde, dass diese Kosten im Vertrag abgedeckt sind. Im Hinblick auf qualitative Aspekte ist festzustellen, dass sich in 31 % der Outsourcing-Beziehungen der Vertragspartner nach der Vertragsunterzeichnung selbstgefällig verhielt und somit die verfolgten Qualitätsziele nicht oder nur unzureichend realisiert werden konnten.

Es ist also nicht verwunderlich, dass ca. 15 % aller langfristig angelegten Outsourcing-Deals schon nach kurzer Zeit, also während der von Gartner so genannten »Flitterwochen«, dem ersten Vertragsjahr, nachgebessert werden. In der Deloitte-Studie wurden neben den ausführlich untersuchten Unternehmen zusätzlich 50 in der Presse veröffentlichte problematische Outsourcing-Deals betrachtet (Abb. 3). In 44 % dieser Fälle kam es zu einer Vertragskündigung, in 32 % zu einem Rechtsstreit. Als Hauptprobleme im Rahmen der Outsourcing-Beziehungen wurden bei diesen problematischen Deals Leistungsverfehlungen (59 %) sowie Kostenüberschreitungen (15 %) identifiziert, wobei letztere vornehmlich auf versteckte Kosten zurückgeführt wurden.

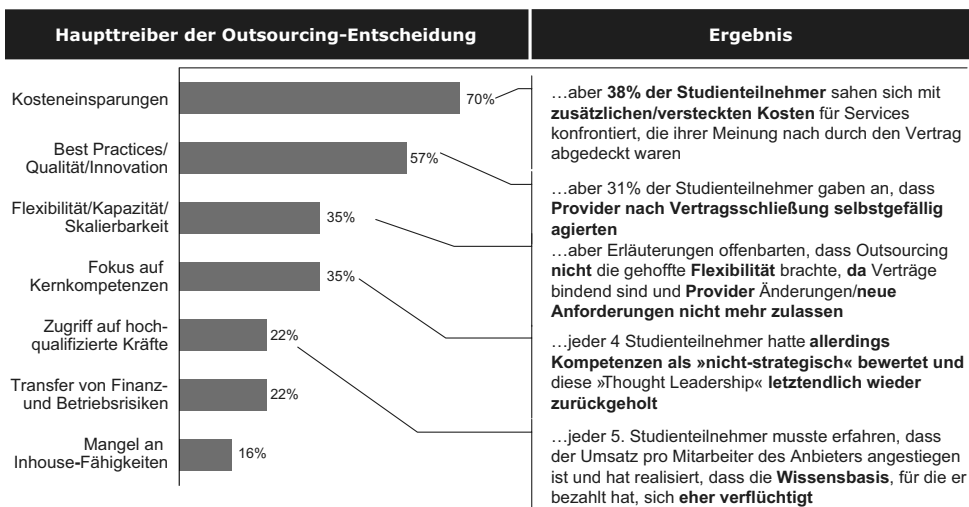


Abb. 2: Haupttreiber für Outsourcing-Entscheidungen [Deloitte 2005, S. 5]

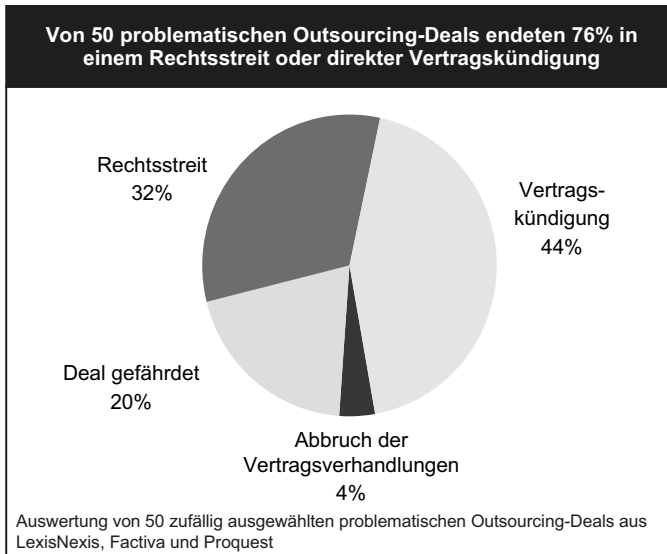


Abb. 3: Ergebnisse problematischer Outsourcing-Verträge [Deloitte 2005, S. 6]

65% der in der Studie genauer untersuchten Unternehmen, die nicht per se als problematische Deals einzustufen sind, haben als Folge von Problemen die mit Outsourcing ausgelagerte Leistungen zumindest teilweise wieder zurückgeholt.

Im Wesentlichen wird von den Verantwortlichen in den Unternehmen immer wieder der Prozess des Outsourcings deutlich unterschätzt. Dabei ist es wesentlich, eine klare Zielsetzung für das Outsourcing-Vorhaben zu definieren sowie Einzelziele zu gewichten. Die weitere Vorgehensweise sollte mit klarem Fokus auf diese Zielsetzung erfolgen. Daher ist es wichtig, bereits bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen die zukünftig verfolgte Vertragsstruktur und die notwendigen Vertragsbestandteile zu berücksichtigen, um somit den Aufwand in späteren Phasen möglichst gering zu halten. Des Weiteren wird das Thema der Steuerung des Outsourcing-Partners weit unterschätzt. Häufig ist die Einstellung zu beobachten, dass nach einem IT-Outsourcing die verbleibenden IT-Mitarbeiter nichts mehr mit IT zu tun haben. Der Aufwand bei der Unterstützung in der Transitions- und Migrationsphase

sowie in der laufenden Steuerung des Outsourcing-Partners wird verkannt.

5 Zukünftige Herausforderungen

Die bisherigen Ausführungen zeigen primär zwei Aspekte auf: Outsourcing wird noch immer als aktueller Trend für viele Unternehmen betrachtet. Jedoch hat Outsourcing in vielen Fällen nicht die verfolgten und erwarteten Zielsetzungen erreicht. Allzu häufig werden die Chancen eines Outsourcings als gegeben angesehen und die Risiken in diesem Zusammenhang unterschätzt. Zudem machen die unterschiedlichen Sourcing-Modelle eine differenzierte Betrachtungsweise erforderlich. Die Fragestellung hat sich für die Unternehmen geändert von »Soll ich outsourcen?« hin zu »Wie soll ich outsourcen?«, was automatisch zu einer bewussteren und intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema führt [Jouanne-Diedrich 2004].

Die Entscheidung über die Art und Weise eines Outsourcings ist zwingend in eine übergreifende IT-Sourcing-Strategie zu integrieren. Diese Kenntnis hat sich bisher nur ansatzweise in

den Unternehmen festgesetzt. So kann nach [Dodd & Martorelli 2003] davon ausgegangen werden, dass ca. 50 % der Unternehmen über keine IT-Sourcing-Strategie verfügen. Von den verbleibenden 50 % verfügen 21 % über eine Strategie, die lediglich nur für einige IT-Produkte bzw. Services Anwendung findet. Auch wenn seit der Studie von [Dodd & Martorelli 2003] fast zwei Jahre vergangen sind, so hat sich die Situation in Unternehmen nicht signifikant verbessert. Noch immer wird in vielen Fällen das Thema Outsourcing zu »hemdsärmelig« angegangen, was zur Folge hat, dass beim Auftreten von Problemen im Outsourcing-Prozess oder während der Vertragslaufzeit in vielen Fällen Schadensbegrenzung gefordert ist.

Um diese Fehler zu vermeiden, sind im Rahmen einer IT-Sourcing-Strategie vier Kernelemente im Kontext der Unternehmensziele zu berücksichtigen:

- **Interne Leistungsfähigkeit**

Im Rahmen der internen Leistungsfähigkeit gilt es zunächst, kritisch zu bewerten, wie weit ein Unternehmen reif für ein Outsourcing ist. Zentrale Fragestellung sind hier die Transparenz der internen Leistungserbringung sowie die der Leistungsnachfrage durch die Fachbereiche des Unternehmens. Erst wenn diese beiden Aspekte transparent und nachvollziehbar sind, ist eine Steuerung der externen Leistungserbringung generell möglich. Als weiterer Aspekt ist die Erfahrung in der Steuerung von externen Partnern zu berücksichtigen.

- **Externe Marktkapazitäten**

Um die generellen Möglichkeiten bewerten zu können, sind die Kapazitäten des externen Marktes zu bewerten. Dabei gilt es, die Marktteilnehmer und ihre Leistungsfähigkeit in Bezug auf das geforderte Leistungsportfolio zu bewerten. Ferner sind in diesem Zusammenhang auch die verfügbaren Liefermodelle auf ihren Entwicklungsstand hin zu prüfen. Als Beispiel für ein relativ neues Liefermodell ist das Utility-Outsourcing – auch

als On-Demand-Outsourcing bezeichnet – zu sehen. Hier handelt es sich um die Auslagerung von Leistungen, die ausschließlich mengenbasiert abgerechnet werden, vergleichbar mit Strom- und Wasserversorgung (engl. Utility).

- **Bewertung der Sourcing-Modelle**

Sofern die interne Leistungsfähigkeit bekannt ist sowie ausreichende Kenntnis über die externen Marktkapazitäten herrscht, kann eine Bewertung der Sourcing-Modelle auf ihre Eignung im spezifischen Unternehmenskontext hin erfolgen. Dabei gilt es, die Ausgangssituation zu berücksichtigen sowie transparent die Ziele für ein potenzielles Outsourcing zu definieren. Eine ausschließliche Berücksichtigung der Ausgangssituation ist hierbei keinesfalls ausreichend. Um mit dem zukünftigen Sourcing-Modell auch die erwartete Entwicklung des Unternehmens und sich daraus ableitende Anforderungen an das Sourcing-Modell abdecken zu können, sind zusätzlich auch solche Kriterien in der Bewertung zu berücksichtigen.

- **Sourcing-Governance**

Der Aspekt der Sourcing-Governance berücksichtigt die Art und Weise, wie der oder die Outsourcing-Partner gesteuert werden sollen bzw. wie das Partnerschaftsmodell definiert ist. Es ist zwingend notwendig, diese Arbeitsteilung zu definieren, zu leben und zu managen. Die Ausgestaltung der Sourcing-Governance ist dabei abhängig vom Sourcing-Modell sowie dem Grad der Kontrolle im Hinblick auf den Outsourcing-Partner.

Das Thema Governance im Kontext des IT-Outsourcings und die dafür in Frage kommenden Mechanismen werden im Beitrag von Behrens & Schmitz näher beleuchtet. Dass Outsourcing in Anlehnung an die Argumentation hier lediglich einen Baustein im übergeordneten Gebiet des IT-Sourcings darstellt und letzteres sich ebenso wie die IT als Ganzes in einer Phase der Industrialisierung befindet, greifen im folgenden Beitrag dieses Heftes Joanne-Diedrich

et al. auf. In diesem Sinne sollten IT-Sourcing und Outsourcing langfristig untrennbar miteinander verknüpft werden.

6 Literatur

- [Barney 1991] *Barney, J. B.*: Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17. Jg., 1991, Nr. 1, S. 99-120.
- [DaRold & Berg 2003] *DaRold, C.; Berg, T.*: Sourcing Strategies – Relationship Models and Case Studies. Gartner Group Strategic Analysis Report 2003.
- [Deloitte 2005] *Deloitte Consulting (Hrsg.)*: Calling a Change in the Outsourcing Market – The Realities for the World’s Largest Organizations. Deloitte Consulting, April 2005; http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_outsourcing_callingachange.pdf; Zugriff am 01.08.2005.
- [Dibbern et al. 2004] *Dibbern, J.; Goles, T.; Hirschheim, R. A.; Jayatilaka, B.*: Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. In: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35. Jg., 2004, Nr. 4, S. 6-102.
- [Dodd & Martorelli 2003] *Dodd, M.; Martorelli, W.*: Optimizing IT-Sourcing Strategy: Key Stages and Phases of the IT Sourcing Process. Giga Information Group 2003.
- [Jouanne-Diedrich 2004] *von Jouanne-Diedrich, H.*: 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: *Zarnekow, R.; Brenner, W.; Grohmann, H. H. (Hrsg): Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis*. dpunkt.verlag, Heidelberg, 2004, S. 125-133.
- [Michelmann 2002] *Michelmann, J.*: Verbesserte Servicequalität durch Outsourcing. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung »Banken bewegen sich – Vertriebswegemanagement bei Finanzdienstleistern«. Fraunhofer IAO, Stuttgart, 04.06.2002.
- [Oleownik 2005] *Oleownik, S.*: IT-Outsourcing-Strategien deutscher Unternehmen. In: *Hermes*, H.-J.; Schwarz, G. (Hrsg.): *Outsourcing – Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*. Haufe, München, 2005, S. 61-82.
- [Picot 1991] *Picot, A.*: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., 1991, Nr. 4, S. 336-357.
- [Schwarz 2005] *Schwarz, G.*: Outsourcing: Eine Einführung. In: *Hermes*, H.-J.; Schwarz, G. (Hrsg.): *Outsourcing – Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*. Haufe, München, 2005, S. 15-37.

Dipl. Wirtsch.-Inform. (FH) Lars Schwarze
 Manager CIO Advisory Services
 Dipl.-Kfm. Peter P. Müller
 Partner CIO Advisory Services
 Deloitte Consulting GmbH
 Franklinstraße 46–48
 60486 Frankfurt am Main
 {LSchwarze, PeMueller}@deloitte.de
 www.deloitte.com/de