

# Erst analysieren, dann outsourcen

Schnellschüsse sind hier fehl am Platz: Das Auslagern von IT-Leistungen ist ein sensibler Prozess, der ein äusserst sorgfältiges Vorgehen verlangt. —VON CHRISTIANE MAUCH

UND HORST WILDEMANN

**overview** Nicht wenige Outsourcing-Deals sind in jüngster Zeit gescheitert. Dabei macht das **Auslagern von bestimmten IT-Leistungen** durchaus Sinn – wenn es auf einer **durchdachten Strategie** beruht. Dafür sind einige «W-Fragen» zu beantworten: Warum lagern wir aus, was, zu wem und wie? Die **Reduktion von Kosten** ist nur einer von vielen möglichen Gründen, und die **Kostenfrage** sollte auch bei der Wahl des Unternehmens, das die Leistungen fortan übernimmt, **nicht das einzige Entscheidungskriterium** sein. Ein zentraler Punkt ist zudem das **Vertragswerk**, das die **Zusammenarbeit regelt**: Es sollte auch vermeintlich «**allgemeingültige**» Aspekte **genauestens festlegen**.



DR. CHRISTIANE MAUCH forscht am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität (TU) München.  
christiane.mauch@web.de



PROF. DR. DR. HABIL. DR. H.C. HORST WILDEMANN ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre der TU München.  
prof.wildemann@bwl.wiso.tu-muenchen.de

Outsourcing ist an der Tagesordnung: Immer mehr Unternehmen lagern Teile ihres IT-Bereichs aus. Am häufigsten werden dabei Wertschöpfungsschritte aus den Leistungsbereichen Anwendungsentwicklung und Produktion outgesourct (vgl. Dibbern 1999). IT-Strategie oder IT-Definition (IT-Planung, IT-Management und Anforderungsdefinition) dagegen eignen sich auf Grund ihrer hohen Kerngeschäftrelevanz nicht für einen Fremdbezug.

Immer öfter werden aber nicht nur personalintensive IT-Wertschöpfungsschritte fremdvergeben, sondern auch technikintensive Aufgaben. Die Unternehmen outsourcen darüber hinaus zunehmend ganze IT-Leistungsbereiche, z. B. die gesamte IT-Produktion, statt nur einzelne Wertschöpfungsschritte oder Teilbereiche von Wertschöpfungsschritten auszulagern. Ein weiterer Trend ist das Outsourcing an Dienstleister, deren Standorte ein günstigeres Lohnkostenniveau aufweisen («Offshoring»).

Outsourcing wird überwiegend bei Leistungen eingesetzt, deren Verfügbarkeit am Markt relativ hoch und deren Wirkung auf die strategischen Erfolgsfaktoren relativ gering ist (vgl. Weissenberger-Eibl 2003). Bei der Entscheidung für ein Outsourcing haben in der Vergangenheit viele Unternehmen

den Fokus auf die Bewertung von potenziellen Chancen und Risiken im Vorfeld einer Auslagerung gelegt. Dabei wurde unterschätzt, dass zum Heben der Potenziale von Outsourcing eine systematische Analyse aller relevanten Felder, eine stringente Umsetzung sowie ein laufendes Management im Nachgang des Outsourcing-Deals erforderlich sind. Die Folgen dieser zu oberflächlichen Vorgehensweise sind am Markt zu beobachten: Weitaus niedrigere Effizienzgewinne als -potenziale, eine Vielzahl von gescheiterten Outsourcing-Deals sowie in jüngster Zeit verstärkte Tendenzen zum Insourcing ehemals ausgelagerter Funktionen.

Um eine solche Entwicklung im eigenen Haus zu verhindern, muss die Outsourcing-Entscheidung auf einer analytisch einwandfreien Basis stehen. Bevor ein Unternehmen IT-Funktionen tatsächlich outsourct, sollte es sich daher folgende vier Fragen stellen:

- 1. Warum outsourcen?** Welche Ziele verfolgen wir mit Outsourcing?
- 2. Was outsourcen?** Welches ist unser Kerngeschäft und welches sind unsere Fähigkeiten?
- 3. Zu wem outsourcen?** Welcher Dienstleister entspricht unserem Anforderungsprofil?
- 4. Wie outsourcen?** Wie kann das Vorhaben umgesetzt und nachhaltig gemanagt werden?

## 1. Warum outsourcen?

Die Frage, warum es Teile oder die gesamte IT outsourcen möchte, ist die erste Frage, die sich ein Unternehmen stellen sollte. In der Regel werden folgende Ziele verfolgt:

**Kostenreduktion:** Werden die richtigen Funktionalitäten outsourct, können die Kosten um bis zu 15 bis 20 Prozent reduziert werden. Voraussetzung ist, die Entscheidung pro oder kontra Outsourcing auf eine fundierte Analyse der eigenen Kostenstrukturen zu stützen. Eine Entscheidung, die nur auf Benchmarks basiert, ist unzureichend: Sie berücksichtigt unternehmensindividuelle Faktoren zu wenig. Diese, z. B. unternehmensstrategische Anforderungen oder eine historisch gewachsene IT-Landschaft und deren interne Verflechtung, sind aber häufig die wesentlichen Kostentreiber. Deshalb sind die einzelnen Treiber der identifizierten Kostenblöcke zu definieren und die Voraussetzungen für eine Veränderung der einzelnen Stellhebel zu beschreiben.

**Verbesserung der Leistungsfähigkeit:** Outsourcing kann helfen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu erhöhen, wenn ausgelagert wird, wofür unternehmensintern keine spezifischen Kompetenzen vorhanden sind und wofür gleichzeitig keine strategische Notwendigkeit besteht, da die entsprechenden Bereiche keine wettbewerbsdifferenzierenden Kernproduktionsprozesse unterstützen. Das Unternehmen kann sich auf die werttreibenden IT-Aktivitäten und deren Verbesserung konzentrieren.

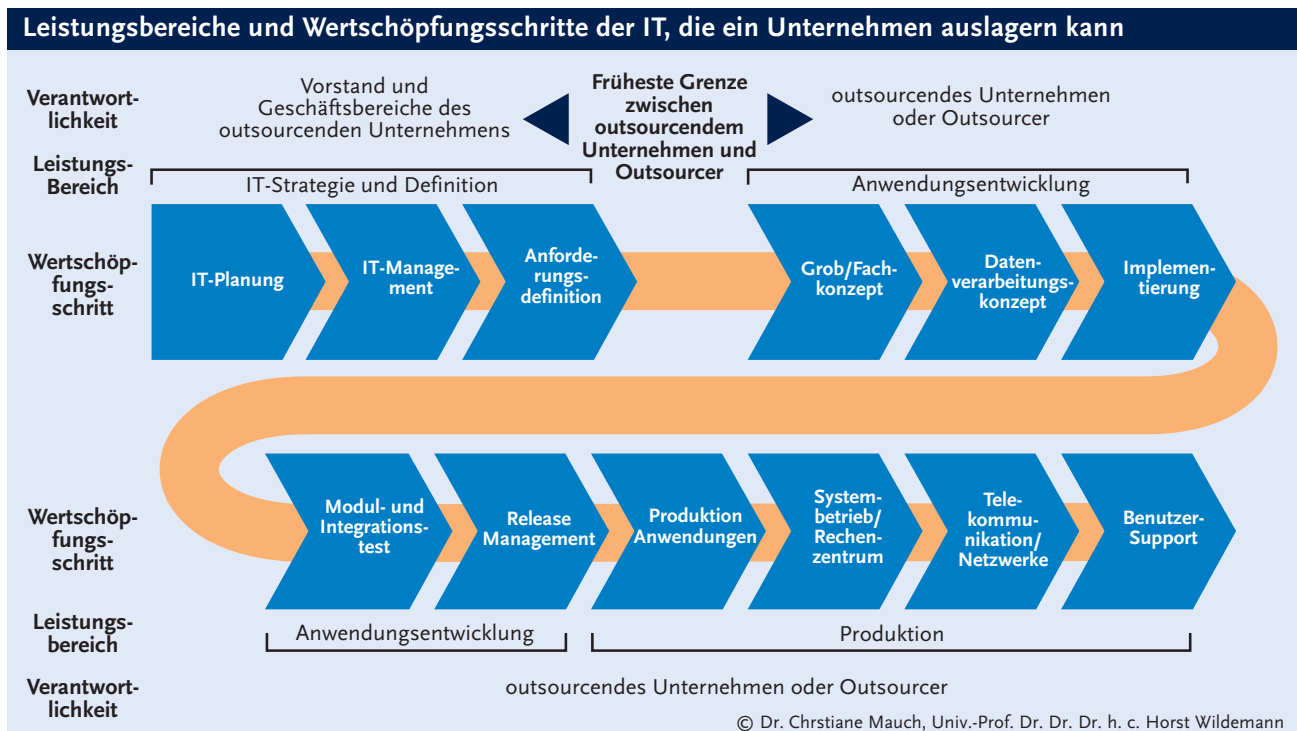
**Vereinheitlichung der IT-Landschaft:** Outsourcing kann helfen, die IT-Landschaft zu vereinheitlichen und zu standardisieren, wenn der IT-Bereich gleichzeitig erneuert und standardisiert wird. Voraussetzung dafür sind umfassende Prozessänderungen der IT- und der Unternehmensprozesse im Vorfeld der IT-Überführung.

**Einführung neuer Anwendungen:** Fehlende kritische Masse, hohe Selbsterstellungskosten, unzureichende Fähigkeiten und Ressourcen veranlassen vie-

le Firmen bei der Einführung nicht-kerngeschäftsrelevanter Anwendungen auf das Angebot von IT-Outsourcing zurückzugreifen. Ein Beispiel hierfür sind Immobilienportalanwendungen bei Banken: Letztere können am Nutzen der Investments, der Innovationen und der spezifischen professionellen Fähigkeiten des externen Dienstleisters (vgl. Quinn 1995) durch Bedienung einer Vielzahl von Kunden mit ähnlichem Anforderungsprofil partizipieren.

**Verbesserung der Eigenkapitalquote:** Unternehmen können ihre Eigenkapitalquote verbessern, indem sie durch Outsourcing ihre aktivierungspflichtigen Assets reduzieren. Dies ist insbesondere für Finanzdienstleistungsunternehmen unter Berücksichtigung der neuen Basel-II-Anforderungen (u. a. Rating der operationellen Risiken) (vgl. Herring 2002) sowie für mittelständische Unternehmen mit oft niedriger Kapitalausstattung ein wichtiger Aspekt.

Das outsourcende Unternehmen kann für jede IT-Funktion, die es ausla-



Zunehmend werden nicht nur einzelne Wertschöpfungsschritte, sondern auch ganze Leistungsbereiche, z. B. die Produktion, outsourct.

gert, unterschiedliche Ziele verfolgen. In welchem Umfang die jeweiligen Ziele erreicht werden können, ist vom outgesourceten Volumen und davon abhängig, welche Anforderungen das outsourcende Unternehmen an die Erfüllung von Faktoren wie Datensensibilität, Flexibilität, rechtliche Erfordernisse, operationelle Sicherheit oder Standardisierungsgrad stellt.

## 2. Was outsourcen?

Die Frage «Was outsourcen?» lässt sich nur beantworten, wenn feststeht, welchen Beitrag die für das Outsourcing vorgesehenen IT-Leistungen, Prozesse bzw. Wertschöpfungsschritte zum Kerngeschäft des Unternehmens und damit zur Wettbewerbsposition im Markt leisten (vgl. Wildemann 2004a). Das setzt voraus, dass das Unternehmen weiss, welche Kernaktivitäten und -kompetenzen für das derzeitige Kerngeschäft und damit für die aktuelle Wettbewerbsposition zentral sind. Analysemethoden, die darüber Aufschluss geben, sind Wettbewerbs-, Wertschöpfungsketten-, Prozess-, Kernkompetenz-, Erfolgsfaktoren- und Stärken/Schwächen-Analysen. Benchmarks sollten zur Beurteilung hinzugezogen werden, können die unternehmensinternen Analysen aber nicht ersetzen. IT-Funktionen, die viel zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz beitragen, sollten tendenziell nicht outgesourct werden. Gerade in diesen Bereichen könnten Risiken des Outsourcing, wie beispielsweise die Abwanderung von Anwendungsentwicklungs-Know-how zum Outsourcer oder eine unzureichende Reaktionsfähigkeit auf veränderte strategische Anforderungen, zur Gefahr werden.

Diese vergleichsweise «einfache» Vorgehensweise eignet sich für eine statische Betrachtung. Weitaus schwieriger wird es, wenn auch dynamische Aspekte berücksichtigt werden sollen.

Probleme können entstehen, wenn bei einer Neuausrichtung oder wegen veränderter Kundenanforderungen ehemals nicht strategische zu strategischen IT-Funktionen werden, im Unternehmen dafür jedoch keine Kernkompetenz vorhanden ist. Dann muss abgewogen werden, ob diese Kompetenz kurzfristig aufgebaut werden kann. Ist dies nicht der Fall, macht es Sinn, zunächst auf die Leistungen eines IT-Outsourcers zurückzugreifen, mittelfristig aber zu versuchen, diese Kompetenz intern zu etablieren.

Die Ausführungen verdeutlichen die Problematik des IT-Outsourcing: Kundenanforderungen ändern sich laufend und damit auch die von ihnen geforderten Leistungen. Deshalb müssen die Unternehmen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in einem dynamischen Prozess anpassen. Was nützt eine Kernkompetenz, für die der Kunde künftig nicht mehr zu zahlen bereit ist? Mit einem veränderten Kerngeschäft des Unternehmens ändern sich aber auch seine strategische Grundausrichtung und die strategisch wichtigen IT-Funktionalitäten. Für das Outsourcing bedeutet dies zweierlei: Zum einen bedarf es zunehmender Flexibilität hinsichtlich Inhalt, Umfang und Laufzeit des Outsourcing-Vertrages. Zum anderen wird der Aufbau von Prozesskompetenz auf Seiten des Outsourcers immer wichtiger, um diesen dynamischen Anforderungen gerecht werden zu können.

Welche IT-Leistungen fremdvergeben werden sollen, ist aber immer auch eine Frage der entstehenden Kosten und des generierten Nutzens. Unabhängig von der primären Zielrichtung des Outsourcing (Kostenreduktion, Vereinheitlichung der IT-Landschaft) gehört eine Kostenanalyse der Ist- und Folgekosten immer zu einer Outsourcing-Entscheidung. Dabei werden alle Kostenkomponenten (z. B. Initialkosten der Über-

führung der IT-Leistung zum Outsourcer, interne Prozessanpassungskosten, laufende Kosten beim Outsourcer, Koordinationskosten, Kosten evtl. durch Abhängigkeit) der potenziell outgesourceten Leistung analysiert (z. B. durch eine Total-Cost-of-Ownership-Analyse oder eine Werttreiberanalyse) (vgl. Wildemann 2004b). Steht am Ende der Analyse die Erkenntnis, dass die strategisch unwichtigen IT-Funktionen beim Outsourcer billiger erbracht werden können, ist die Entscheidung einfach. Schwieriger wird es, wenn die Eigenerstellung strategisch wichtiger IT-Funktionen signifikant mehr kostet als beim Outsourcer. Dann sollten über den Kostenaspekt hinaus auch Nutzenpotenziale wie Flexibilität oder Sicherheit mit Hilfe eines Werteschemas in die Analyse einfließen.

Zu guter letzt sind rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. So ist beispielsweise das Outsourcing von personalintensiven IT-Leistungen in Billiglohnländer, das «Offshoring» also (vgl. Lee 2004), aus datenschutzrechtlichen Gründen vor allem für Finanzdienstleistungsunternehmen problematisch, in Einzelfällen sogar verboten (vgl. Moritz 2004).

## 3. Zu wem outsourcen?

Für die Wahl des geeigneten Outsourcing-Partners sind die eigene Wertschöpfungskette, die Wertschöpfungskette des Outsourcers, dessen Wettbewerbsdifferenzierung und die potenziellen Interdependenzen zu analysieren. Jede Veränderung der wettbewerbsdifferenzierenden Faktoren des outsourcenden Unternehmens ändert auch seine Wertschöpfungskette und die Anforderungen an den Outsourcer. Folgende Aspekte sollten für die Auswahl analysiert werden:

**Komplementarität:** Verfügt der Outsourcer über sämtliche geforderten IT-Prozessschritte, um die gewünschte Per-



**Gegenseitiges Verständnis ist entscheidend: Die Normen und Werte des Outsourcers sollten mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmen.**

formance bezüglich Inhalt, Umfang und Qualität zu liefern?

**Technologiestrategie:** Verfügt der Outsourcer über eine ähnliche technologische Grundstrategie wie das outsourcingende Unternehmen?

**Flexibilität:** Ist der Outsourcing-Anbieter genügend flexibel (z. B. bezüglich Kapazitäten, Geschwindigkeit), um auf veränderte Anforderungen reagieren zu können?

**Sustainability (Nachhaltigkeit):** Verfügt der Outsourcer über eine ausreichende finanzielle Basis und genügend technologische Fähigkeiten und Ressourcen, um das Unternehmen zumindest über die Vertragslaufzeit hinweg zufrieden stellend zu bedienen?

**Grösse:** Hat der Outsourcer eine adäquate Grösse, um die Ziele des outsourcingenden Unternehmens in optimaler Weise zu unterstützen? Wenn das outsourcingende Unternehmen zum Beispiel vor allem Kosten sparen möchte, dann spielen Skaleneffekte eine grosse Rolle. Diese können umso leichter realisiert werden, je mehr Kunden mit ähnlicher Infrastruktur der Outsourcer bedient.

**Kultureller Fit:** Passt der Outsourcer

hinsichtlich seiner Normen und Werte zum outsourcingenden Unternehmen? Da in einem Outsourcing-Vertrag nie sämtliche Eventualitäten abgedeckt werden können, sind Vertrauen und gegenseitiges Verständnis entscheidend für den Erfolg eines jeden Outsourcing-Deals.

Je nachdem, welche Ziele das Unternehmen mit dem Outsourcing verfolgt, sind bei der Auswahl des Outsourcers die verschiedenen Aspekte unterschiedlich zu gewichten. Werden viele IT-Funktionalitäten mit unterschiedlichen Zielrichtungen outsourct, können mehrere spezifische Anbieter sinnvoll erscheinen. Ein solcher Entscheid sollte aber kritisch geprüft werden, denn jeder zusätzliche Outsourcer verursacht mehr Koordinationsaufwand. Der derzeit am Markt zu beobachtende Trend zu Full-Service-Anbietern bestätigt die These, dass sich die Nutzung von mehreren Dienstleistern nur in Ausnahmefällen lohnt.

#### 4. Wie outsourcen?

Bei der Umsetzung des Outsourcing sind drei Schritte wichtig:

- ▶ **Schritt 1:** Richtiges Aufsetzen des Vertrages (vgl. Meyer 2003).
- ▶ **Schritt 2:** Effiziente Überführung der IT-Funktionalitäten zum Outsourcer.
- ▶ **Schritt 3:** Effizientes Management der Fremderstellung im «Tagesbetrieb».

#### 1. Richtiges Aufsetzen des Vertrages

Das Überführen des Outsourcing-Deals in ein vernünftiges Vertragswerk ist der erste Schritt für eine erfolgreiche Umsetzung. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers (2003) ist effektives Vertragsmanagement für bis zu 89 Prozent der Realisierung von Einsparpotenzialen verantwortlich. Dafür müssen folgende Eckpunkte geklärt werden:

**Definition der Kernleistungen:** Leistungsumfang und -preis sind im Vertrag klar strukturiert, umfassend beschrieben und jedem der Partner bekannt. An jede einzelne Leistung, d. h. deren Erbringung, mangelnde Erbringung oder Nichterbringung kann eine Rechtsnachfolge geknüpft werden (vgl. Moritz 2004). Was auf den ersten Blick sehr einfach klingt, setzt in der Praxis häufig umfangreiche Vorarbeiten und Prozess-

## Mega-Deals und «Business Process Outsourcing» sind die Trends

Europäische Firmen schliessen bereits fast gleich viele Outsourcing-Deals ab wie amerikanische Unternehmen. Das hält die Outsourcing-Beratung Technology Partners International (TPI) in ihrem Branchenreport zum zweiten Quartal 2004 fest. Und: Die Anzahl Mega-Deals nimmt weltweit nach einer neunmonatigen Flaute wieder zu. 2004 wurden bereits sechs Outsourcing-Verträge mit einem Volumen von über einer Milliarde Dollar abgeschlossen, fünf davon im zweiten Quartal. Gemäss TPI laufen derzeit die Verhandlungen für weitere 18 bis 20 solcher Mega-Abkommen. In ein Drittel der Outsourcing-Aktivitäten seien Finanzdienstleister involviert. Immer öfter würden auch ganze Geschäftsprozesse ausgelagert: Das sogenannte «Business Process Outsour-

cing» ist laut TPI eindeutig auf dem Vormarsch. Einer der grossen Deals der ersten Jahreshälfte im IT-Bereich war die Auslagerung von Anwendungsentwicklung und -support des Schweizer Versicherers Zurich Financial Services (ZFS) zur kalifornischen Computer Sciences Corporation (CSC). Im Rahmen des 1,3-Milliarden-Dollar-Vertrags werden 1600 Mitarbeitende von der ZFS zur CSC wechseln. Welche Bände von Verträgen werfen solche immensen Vereinbarungen nach sich ziehen können, zeigt eine eindruckliche Zahl: Wie Rainer Alt vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen in einem Interview mit der «HandelsZeitung» sagte, umfasst z. B. der Vertrag, der die Auslagerung der Produktion des BMW-Modells X3 regelt, 5000 Seiten. (ik)

anpassungen voraus, da der IT-Leistungserstellungsprozess oft historisch gewachsen ist und damit durch Komplexität, Unordnung und Redundanz gekennzeichnet ist. Die tatsächlichen Zusammenhänge und Verflechtungen verstehen nur wenige Mitarbeiter. Das Schaffen von Transparenz als Voraussetzung für die Definition der Kernleistungen nimmt daher nicht selten 1 bis 1,5 Jahre in Anspruch.

**Festlegen der Messkriterien:** Es gibt eindeutige Messkriterien, anhand derer nachvollzogen werden kann, ob die in Service Level Agreements (SLAs) definierten Leistungsinhalte eingehalten werden. Trotz SLAs kommt es aber immer wieder zu vorab nicht ersichtlichen Problemen: Oft wurde in der Vergangenheit die im Vertrag vereinbarte 24-Stunden-Verfügbarkeit durch MTTR-Zeiten (Meantime to Restore, d. h. Ausfallzeiten für Wartung und Reparatur) reduziert, ohne dass dies vorab vertraglich fixiert worden wäre. Auch «allgemeingültige» Aspekte sollten daher schriftlich dokumentiert und wenn möglich mit Messkriterien unterlegt werden.

### Definition der Nebenleistungen:

Neben der Kernleistung müssen weitere Leistungen vertraglich festgehalten werden, u. a. die Asset-Übernahmebedingungen für Hardware, Software und Personal (z. B. Kündigungsverbot von Mitarbeitern, Gültigkeit von Betriebsvereinbarungen, Bestandsschutz), die Standortfrage, die haftungsrechtlichen Fragen, die Laufzeit des Vertrages, die Bedingungen von Preisanpassungen sowie umfassende Beendigungsregelungen des Outsourcingvertrages (Übernahme der Geräte, Eintritt in bestehende Verträge wie Leasingverträge, Software-Nutzungsverträge oder Arbeitsverträge).

### Bestimmen von anreizkompatiblen

**Preismodellen:** Der Preisfindungsprozess ist für das Vertragswerk zentral. Wichtig ist, dass die Preismodelle anreizkompatibel sind, d. h., die Ziele des outsourcenden Unternehmens und des Outsourcers unterstützen. Welches Preismodell sich eignet – z. B. ein Festpreismodell, ein erfolgsorientiertes Modell oder ein Kosten-plus-Marge-Preismodell (vgl. Auguste 2002) – hängt vor allem vom zu Grunde liegenden

Business-Modell (z. B. transaktionsorientiert versus infrastrukturorientiert), der vereinbarten Asset-Übernahme und von den Freiheitsgraden des IT-Outsourcers ab.

**Datenschutz:** Datenschutzrechtliche Problemfelder sind ebenfalls vorab zu klären. Vor allem für Finanzdienstleistungsunternehmen und Banken bestehen Restriktionen, die bei der Auslagerung von wichtigen Bankgeschäften ins Ausland zu beachten sind.

## 2. Effiziente Verlagerung der IT zum Outsourcer

Die Implementierung geschieht durch ein stringentes Umsetzungsmanagement, wird wie ein Projekt auf- und umgesetzt und durchläuft damit die klassischen Projektmanagementfelder. Stringentes Umsetzungsmanagement berücksichtigt dabei in ausreichendem Masse auch sozioökonomische Aspekte. Dazu zählen u. a. übereinstimmende Ziele der Outsourcing-Partner, eine offene Kommunikation, ein sensibles Migrationsmanagement (v. a. bei der Überführung von Mitarbeitern zum Outsourcer) sowie eine frühzeitige Problemeskalation. Doch selbst wenn diese Aspekte berücksichtigt werden, treten immer wieder Probleme auf. Grosse Outsourcing-Implementierungen sind häufig in einige Dutzend bis Hundert Module unterteilt, wodurch hohe Komplexität und Interdependenz entstehen. Ein häufig beobachteter Fehler ist, dass auf beiden Seiten je ein separates Umsetzungsmanagement aufgesetzt wird und Fortschritte nur auf der obersten Ebene zwischen den Hauptprojektleitern in aggregierter Form nachvollzogen werden. Die Folge: Erfolgskritische Probleme kommen zu spät auf den Tisch, es entsteht kein Miteinander, und für die Probleme wird meistens der Partner verantwortlich gemacht. Um dies zu verhindern, muss gegenseitige Einsichtnahme und Kommunikation auf allen

Projektebenen und zwischen allen Projektteilnehmern über sämtliche Unternehmensgrenzen hinweg stattfinden. An dieser Problematik ist erst kürzlich das Outsourcing eines Wertpapierabrechnungssystems einer grossen deutschen Landesbank beinahe gescheitert. Viel zu spät wurde gegenseitige Einsichtnahme in den tatsächlichen Umsetzungsstand gewährt, signifikante Probleme auf beiden Seiten sind lange Zeit verschwiegen worden. Auch wenn der Deal nicht komplett scheiterte, so entstanden doch zusätzliche Kosten in knapp dreistelliger Millionenhöhe.

### 3. Effizientes Management der Fremderstellung im «Tagesbetrieb»

Es gilt, ein funktionierendes Schnittstellenmanagement zwischen Outsourcing-Geber und -Nehmer zu etablieren. Koordinatoren auf beiden Seiten sind einzusetzen, um den Informationsfluss zu gewährleisten. Dadurch reduziert sich die Gefahr, dass nach einiger Zeit das outsourcingende Unternehmen ohne IT-Know-how dem Outsourcer ausgeliefert ist und andererseits der Outsourcer völlig losgelöst von den Bedürfnissen seines Kunden agiert. Auch ein Review-Management muss aufgebaut werden, damit in regelmässigen Abständen Zielsetzung und -erreichung überprüft werden können. Ein Eskalationsmanagement, um Probleme schnell lösen zu können, sowie ein kontinuierliches Management der Risiken (z. B. Sicherheitsrisiken, Qualitätsrisiken, wirtschaftliche Risiken, Marktrisiken) sind ebenfalls zu etablieren.

### Verliert IT-Outsourcing an Bedeutung?

Die Diskussion um IT-Outsourcing macht deutlich, dass das Thema weit über die reine Betrachtung von Chancen und Risiken hinausgeht (vgl. Matiaske 2002). Die Ausführungen zeigen erste

Ansatzpunkte für die richtige Umsetzung von IT-Outsourcing.

Forschungsbedarf besteht vor allem in den Bereichen Vertragsmanagement (u. a. Vertragsflexibilität und -laufzeit), Umsetzungsmanagement und Steuerung von Outsourcing-Deals im Tagesbetrieb. Analysen von gescheiterten und erfolgreichen IT-Outsourcing-Deals sind ein erster Ansatzpunkt für die wei-

ter gehende Forschung. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Beantwortung der Frage, ob künftig nicht vermehrt gesamte Prozesse inklusive IT-Unterstützung (vgl. Braun 2004) outgesourct werden («Business Process Outsourcing») und damit separates IT-Outsourcing möglicherweise an Bedeutung verliert.

## Literatur

- Auguste, B.; Hao, Y.; Singer, M.; Wiegand, M.** (2002): *The Other Side of Outsourcing*. In: *The McKinsey Quarterly*, 1/2002, p. 53–63.
- Lee, P.** (2004): *Making the Off-Shore Call – The Road Map for Communications Operators*. Publication by Deloitte Touche Tohmatsu.
- Braun, M.** (2004): *Vom IT- zum Business Process Outsourcing*. In: *Bankmagazin*, 2/2004, S. 22.
- Dibbern, J.; Güttler, W.; Heinzl, A.** (2001): *Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung – Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 6/2001, S. 675–699.
- Franze, F.** (1998): *Begriffliche und kostentheoretische Aspekte*. Bern.
- Herring, R.; Scott, K.** (2002): *The Basel 2 Approach to Bank Operational Risk*. Statement No. 179, AEI Shadow Financial Regulatory Committee Meeting (Washington), 6. 5. 2002.
- Matiaske, W.; Mellewig, T.** (2002): *Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 6/2002, S. 641–659.
- Meyer, R.** (2003): *Das Geheimnis erfolgreicher Verhandlungen. Mit Outsourcing zur Kosteneinsparung*. In: *IT Management*, 8/2003, S. 18–21.
- Moritz, H.** (2004): *Detaillierte Verträge sichern den Erfolg*. In: *Bankmagazin*, 2/2004, S. 52–53.
- PricewaterhouseCoopers** (2003): *Outsourcing braucht präzise Planung*. In: *Computerzeitung*, 44/2003, S. 17.
- Quinn, J. B.; Hilmer, F. G.** (1995): *Make versus Buy. Strategic Outsourcing*. In: *The McKinsey Quarterly*, 1/1995, p. 48–70.
- Weissenberger-Eibl, M.** (2003): *Wie nachhaltig ist Outsourcing?* In: *io new management*, 12/2003, S. 10–15.
- Wildemann, H.** (2004a): *In-/Outsourcing von IT-Leistungen – Leitfaden zur Optimierung der Leistungstiefe von Informationstechnologien*. München.
- Wildemann, H.** (2004b): *Kostenmanagement in der Softwareentwicklung – Leitfaden zur Unterstützung einer marktorientierten Produkt- und Prozessgestaltung*. München.

## Internationale Lösungen für Mitarbeiterentsendungen

- Krankenversicherung
- Geschäftsreiseversicherung
- Berufliche & Private Vorsorge
- Entsendungspolitik

**Rufen Sie uns an:  
Wir beraten Sie gerne.**

[www.asn.ch](http://www.asn.ch)



**ASN AG**, Bederstrasse 49, CH-8002 Zurich  
Tel +41 43 399 89 89, Fax +41 43 399 89 88  
e-Mail [info@asn.ch](mailto:info@asn.ch), Internet [www.asn.ch](http://www.asn.ch)