

Ein Bezugsrahmen für die Implementierung von IT-Outsourcing-Governance

Die Steuerung – oder Governance – der Geschäftsbeziehung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing. Allerdings sieht eine effektive Governance nicht in jedem Fall gleich aus. Vielmehr müssen verschiedene Mechanismen wie Verträge, Prozesse, Strukturen und Beziehungsprotokolle auf die jeweilige Situation zugeschnitten werden. In Abhängigkeit von Komplexität und Ungewissheit des Outsourcing-Kontextes lassen sich vier idealtypische Governance-Szenarien charakterisieren. Diese können Ansatzpunkte für die Diskussion einer Neugestaltung oder Anpassung der Governance zwischen Kunde und Dienstleister liefern.

Inhaltsübersicht

- 1 Governance als Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing
- 2 IT-Outsourcing-Governance implementieren
 - 2.1 Ein Bezugsrahmen
 - 2.2 Outsourcing-Kontext
 - 2.3 Governance-Mechanismen
 - 2.4 Gestaltungskalkül und Fit
- 3 Fallbeispiele
- 4 Implikationen für Praxis und Wissenschaft
- 5 Literatur

1 Governance als Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing

Das Outsourcing der Informationstechnologie ist oft mit hoch gesteckten Zielen verbunden. Zahlreiche gescheiterte Vorhaben belegen jedoch, dass sich diese nicht immer ohne weiteres realisieren lassen (vgl. [Hackmann 2003]). Insbesondere das Management der Geschäftsbeziehung im Rahmen des IT-Outsourcings er-

weist sich in der Praxis als hochgradig problematisch.

Unternehmen mit einschlägigen Erfahrungen verweisen auf eine effektive Governance der Geschäftsbeziehung als wichtige Voraussetzung für den Erfolg im IT-Outsourcing (vgl. [Lacity & Willcocks 2003]). Bislang fehlt es jedoch an einem pragmatischen Bezugsrahmen, der den Begriff der Governance im Kontext des IT-Outsourcings operationalisiert und Ansatzpunkte für die Implementierung liefert. Um diese Lücke zu schließen, wird nachfolgend ein solches Konzept auf Basis eines situativen Ansatzes entwickelt.

Im Rahmen dieses Beitrags wird IT-Outsourcing-Governance als die zielgerichtete Gestaltung und Steuerung der Geschäftsbeziehung zum Zwecke der Realisierung gemeinsamer Geschäftsziele von Kunde und Dienstleister verstanden. Dazu muss Governance sowohl die Kontrolle als auch die Koordination der Geschäftsbeziehung ermöglichen.

Kontrolle ist erforderlich, da Geschäftsbeziehungen im IT-Outsourcing in besonderem Maße von opportunistischem Verhalten bedroht sind. Der Grund dafür liegt in dem immanenten Interessenkonflikt zwischen den Geschäftspartnern, denn Preissenkungen und Qualitätsverbesserungen für den Kunden bedeuten in aller Regel Margenreduktion für den Dienstleister und umgekehrt. Gerade wenn beziehungspezifische Investitionen getätigt werden oder Ungewissheit über die Leistungsnachfrage und -erbringung besteht, kann sich leicht einer der Geschäftspartner durch eigennütziges Handeln einen Vorteil auf Kosten des jeweils anderen verschaffen (vgl. [Williamson 1979]). Opportunistischen Geschäftspartnern ist es dann möglich, getroffene Vereinbarungen im

Nachhinein zu ihren Gunsten auszulegen oder zu umgehen. Governance muss daher Kontrolle ermöglichen, um Opportunismus auf beiden Seiten einzuschränken.

Koordination ist das Management von Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Aktivitäten und Akteuren [Malone & Crowston 1994, S. 90]. IT-Outsourcing-Geschäftsbeziehungen erfordern ein besonders hohes Maß an Koordination, da sie von komplexen Abhängigkeiten zwischen Kunde und Dienstleister geprägt sind. Komplexität entsteht dabei insbesondere durch eine große Zahl von beteiligten Stakeholdern auf beiden Seiten. Aufgrund komplementärer Kenntnisse, abweichender Ziele und unterschiedlicher Erwartungen besteht konstanter Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Akteuren. Governance muss daher die Koordination zwischen ihnen ermöglichen, so dass Kunde und Dienstleister gemeinsame Ziele erreichen können.

2 IT-Outsourcing-Governance implementieren

2.1 Ein Bezugsrahmen

Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Aufgaben von Governance – Kontrolle und Ko-

ordination – ergibt sich bei der Implementierung in der Praxis folgende Problemstellung: *Wie muss IT-Outsourcing-Governance gestaltet werden, damit das Outsourcing-Vorhaben möglichst hohe Chancen auf Erfolg hat?* Erfolg ist dabei zu verstehen als die gleichzeitige Realisierung der Ziele von Kunde und Dienstleister.

Nach dem situativen Ansatz der Organisationstheorie ist der Erfolg einer Organisation abhängig vom Grad ihrer Anpassung an die jeweilige Umwelt (vgl. [Donaldson 2001]). Organisationen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn ein guter Fit zwischen den von ihnen eingesetzten Kontroll- und Koordinationsmechanismen und den Umweltfaktoren im Geschäftsumfeld der Organisation besteht. Überträgt man diese Logik auf das Gestaltungsproblem der IT-Outsourcing-Governance, so lässt sich dieses in drei Stufen zerlegen. Abbildung 1 stellt sie in einem einfachen Bezugsrahmen vor:

- (1) *Welcher Kontroll- und Koordinationsbedarf entsteht durch den **Outsourcing-Kontext**?*
- (2) *Welche **Governance-Mechanismen** können den Kontroll- und Koordinationsbedarf bedienen?*
- (3) *Wie müssen die Governance-Mechanismen konfiguriert werden, damit ein optimaler **Fit** mit dem Outsourcing-Kontext entsteht?*

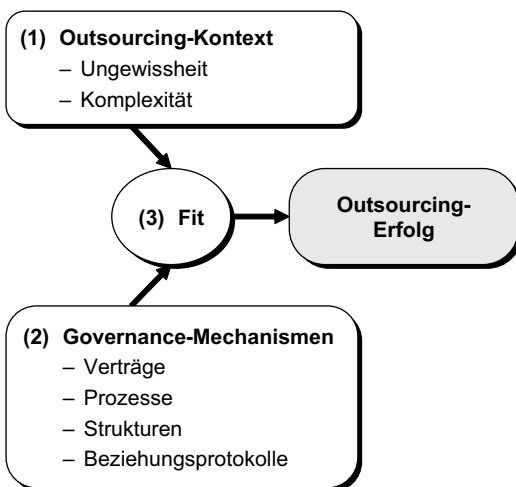


Abb. 1: Bezugsrahmen für die Implementierung von IT-Outsourcing-Governance

2.2 Outsourcing-Kontext

Die Organisations- und Managementliteratur hat zwei Dimensionen von Umweltfaktoren identifiziert, die in besonderem Maße die Gestaltung von Kontroll- und Koordinationsmechanismen beeinflussen: (1) Ungewissheit und (2) Komplexität (vgl. [Duncan 1972], [Van de Ven et al. 1976]). Beide Dimensionen lassen sich gut auf das Umfeld von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen übertragen und sollen nachfolgend hinsichtlich ihrer wesentlichen Einflussgrößen charakterisiert werden.

Ungewissheit ist vor allem getrieben durch den Inhalt der Outsourcing-Zielsetzungen und die Art der vereinbarten Dienstleistungen. So lässt sich beispielsweise die Erreichung von Zielen nur schwer überprüfen, wenn diese auf verbesserte Innovationsfähigkeit oder den Zugang zu Know-how und neuen Technologien gerichtet sind. Des Weiteren sind Dienstleistungen, deren Merkmale nur schwer zu definieren oder vorherzusehen sind, inhärent mit höherer Ungewissheit verbunden. Dazu gehören vor allem humankapitalbasierte Dienstleistungen (z. B. Systemintegration oder Anwendungsentwicklung), aber auch solche, die den Einsatz von neuen, unausgereiften Technologien erfordern. Lange Laufzeiten von Outsourcing-Vereinbarungen erhöhen ebenfalls die Ungewissheit, da sich Technologie- und Marktentwicklung auf lange Sicht nur schlecht abschätzen lassen.

Komplexität wird neben den verfolgten Zielen und der Art der Dienstleistung auch von den Organisationsstrukturen der Geschäftspartner, deren Kulturen und dem Gesamtumfang des Outsourcing-Vorhabens beeinflusst. Beispielsweise sind Outsourcing-Geschäftsbeziehungen, die eine IT-getriebene Transformation des Kundenunternehmens zum Ziel haben, aufgrund ihrer weitreichenden Auswirkungen auf alle Geschäftsbereiche des Kunden entsprechend komplex. Ebenso erhöhen Dienstleistungen, die eng mit den Geschäftsprozessen des Kunden verzahnt (z. B. Migration eines ERP-Systems) oder allein aus technischen Gründen

anspruchsvoll sind, die Komplexität des Outsourcing-Vorhabens. Gleiches gilt, wenn Standorte in mehreren Ländern oder verschiedene Organisationseinheiten des Kundenunternehmens involviert sind. Weitere Komplexität kann auch durch Unterschiede in der Firmenkultur (z. B. hinsichtlich Entscheidungsverhalten und Prozessorientierung) oder Landeskultur (z. B. beim Offshoring) entstehen. Zudem sind sehr umfangreiche Outsourcing-Vorhaben komplexer als weniger umfangreiche.

2.3 Governance-Mechanismen

Governance-Mechanismen dienen der Ausübung von Kontrolle und Koordination in der Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister durch die positive Beeinflussung des Verhaltens der Teilnehmer der Geschäftsbeziehung. In der Literatur werden zwei grundlegende Arten von Mechanismen unterschieden: (1) formelle und (2) informelle (vgl. [Jaworski 1988]).

Formelle Mechanismen beruhen auf explizit niedergeschriebenen Anweisungen und Regeln, die erwünschtes Verhalten definieren und mit entsprechenden Anreizen belegen. Sie lassen sich weiter unterteilen in ergebnisorientierte und verhaltensorientierte Mechanismen (vgl. [Ouchi & Maguire 1975]). Während erstere sich auf die Definition, Beobachtung und Belohnung von erwünschten Ergebnissen des Handelns einzelner Akteure konzentrieren, beschäftigen sich letztere direkt mit den erwünschten Handlungen selbst. Angewendet auf Outsourcing-Geschäftsbeziehungen lassen sich so drei wichtige formelle Governance-Mechanismen identifizieren: (1) *Verträge* als ergebnisorientierte sowie (2) *Prozesse* und (3) *Strukturen* als verhaltensorientierte Mechanismen.

Informelle Mechanismen dagegen definieren erwünschtes Verhalten nicht explizit. Stattdessen verlässt man sich bei diesem Ansatz auf die Internalisierung von Zielen durch die Etablierung von gemeinsamen Werten, Erwartungen und Verhaltensnormen zwischen den Beteiligten der Geschäftsbeziehung. Solche *Bezie-*

Leistungsprotokolle bilden einen vierten wichtigen Governance-Mechanismus für IT-Outsourcing-Geschäftsbeziehungen, wie verschiedene aktuelle Studien belegen (z. B. [Lee & Kim 1999]).

Verträge

Verträge sind der Grundstein jeder Outsourcing-Geschäftsbeziehung. Typische Vertragswerke sind modular aufgebaut und umfassen in der Regel einen Rahmenvertrag mit Anhängen, verschiedene Leistungsverträge und Service Level Agreements (SLAs) für die vereinbarten Dienstleistungen und ggf. Übernahmeverträge, falls Personal oder Anlagegüter vom Kunden auf den Dienstleister übertragen werden (vgl. [Söbbing 2005]).

Im Rahmen der IT-Outsourcing-Governance sind Verträge ein vertrautes, ergebnisorientiertes Kontrollinstrument. Die Detaillierung der Vereinbarungen zwischen Kunde und Dienstleister, insbesondere im Hinblick auf Leistungsmerkmale und Qualitätsziele in den Leistungsverträgen und SLAs, liefert die Basis für eine spätere Ergebniskontrolle. Durch die Festlegung wichtiger Kennzahlen (z. B. Verfügbarkeiten oder Reaktionszeiten) und Mitwirkungspflichten können die Vertragspartner die Spielräume für opportunistisches Verhalten einschränken. Entsprechend gestaltete Bonus- und Malusregelungen schaffen darüber hinaus Anreize für ein Wohlverhalten der Vertragspartner, insbesondere für den Dienstleister. Gleichzeitig sorgen die Vertragsverhandlungen zwischen Kunde und Dienstleister für eine Angleichung der gegenseitigen Erwartungen bezüglich der Geschäftsbeziehung und helfen so, das Verhalten der Vertragspartner zu koordinieren.

Prozesse

Prozesse sorgen durch die formelle Festlegung von Abläufen, Beteiligten und Verantwortlichkeiten für eine bessere Koordination der Geschäftsvorgänge zwischen Kunde und Dienstleister. Bei der Governance-Gestaltung im

Rahmen des IT-Outsourcings kommt dabei ausgewählten IT-Prozessen besondere Bedeutung zu (vgl. [Kaufmann & Schlitt 2004]). Denn im Gegensatz zu einer rein internen IT-Leistungserbringung müssen diese Prozesse beim Outsourcing organisationsübergreifend abgestimmt und implementiert werden. Dies betrifft vor allem das Performance und Service Level Management, SLA- und Vertragsmanagement, Nachfrage- und Kapazitätsmanagement sowie nicht zuletzt den Strategieprozess.

Die genannten Prozesse ermöglichen eine effektivere Kontrolle der Outsourcing-Beziehung durch die systematische Generierung und den Austausch von Informationen. So schafft beispielsweise das Performance und Service Level Management Transparenz über den Grad der Erfüllung von Leistungsvereinbarungen und bildet damit die Basis für die ggf. erforderliche Einleitung von Sanktionen oder Korrekturmaßnahmen. Die Planungsergebnisse im Kapazitäts- und Nachfragemanagement hingegen reduzieren die Ungewissheit über Bedarf und Erbringung der Leistungen, wodurch die Spielräume für opportunistisches Verhalten für beide Geschäftspartner eingeschränkt werden. Die wechselseitige Abstimmung von Plänen hilft zudem, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder anzugleichen und so deren Handlungen zu koordinieren. Das SLA- und Vertragsmanagement wahrt die Anwendbarkeit von Verträgen als Kontrollinstrument, indem es diese an veränderte Rahmenbedingungen anpasst und so ein gewisses Maß an Flexibilität erlaubt. Im Strategieprozess schließlich werden langfristige Geschäftsabsichten abgeglichen, und in diesem Zusammenhang wird auch über die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung entschieden.

Strukturen

Governance-Strukturen gestalten die organisatorische Schnittstelle zwischen Kunde und Dienstleister aus, indem sie Entscheidungsbefugnisse, Rollen und Aufgabenbereiche abgrenzen.

zen. Zwei Klassen von Governance-Strukturen sind typisch für Outsourcing-Geschäftsbeziehungen: (1) bilaterale und (2) unilaterale.

Bilaterale Strukturen sind vor allem zwischenbetriebliche Gremien, die gleichermaßen mit Vertretern des Kunden und des Dienstleisters besetzt sind (z. B. ein Lenkungsausschuss). Je nach Spektrum der Verantwortlichkeiten lassen sich hier Organe mit eher strategischem, taktischem und operativem Fokus unterscheiden (vgl. [Rybol 2005]). Bilaterale Governance-Strukturen bieten ein regelmäßiges Forum für den Austausch und die Diskussion von Erwartungen bezüglich der Geschäftsbeziehung, was zu einer schnelleren Lösung von Konflikten und besseren Koordination der Akteure auf beiden Seiten führt. Partnerschaftliche Entscheidungsfindung in den Gremien verbessert zudem in aller Regel Qualität und Umsetzbarkeit der dort getroffenen Entscheidungen. Schließlich ermöglichen definierte Eskalations- und Berichtswege zwischen den einzelnen Gremien eine quasihierarchische Kontrolle der Geschäftsbeziehung.

Unilaterale Strukturen umfassen all jene Positionen und Funktionsbereiche auf Kunden- und Dienstleisterseite, die Aufgaben in der Steuerung der Outsourcing-Beziehung wahrnehmen (z. B. Relationship oder Account Manager). Sie dienen für beide Geschäftspartner als Sammelstelle für Informationen über den Status des Outsourcing-Vorhabens und ermöglichen so eine wirksamere Kontrolle der Geschäftsbeziehung. Sie bündeln Interaktionspunkte und erleichtern damit die Abstimmung zwischen allen Beteiligten. Gleichzeitig spielt das Beziehungsmanagement auf beiden Seiten bei der internen Kommunikation und Meinungsbildung zur Geschäftsbeziehung eine wichtige Rolle.

Beziehungsprotokolle

Beziehungsprotokolle entstehen im Laufe der Zeit durch fortgesetzte Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister. Es handelt sich

dabei um implizite Regeln, die zwischen den Beteiligten erwartete Verhaltensweisen und Einstellungen definieren. Dazu gehören beispielsweise Vertrauen, Commitment, Fairness, Flexibilität oder Offenheit. Sie werden zunächst auf der Basis persönlicher Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern und Teams entwickelt und getragen. Später wirkt sich ihre Existenz jedoch auch auf der institutionellen Ebene in der Geschäftsbeziehung aus. Durch gezieltes »Socializing« zwischen den Mitarbeitern beider Organisationen (z. B. Kollokation) kann die Entstehung von Beziehungsprotokollen gefördert werden.

Bei entsprechender Ausprägung besitzen Beziehungsprotokolle eine tief greifende Kontroll- und Koordinationsfunktion. Reziprozität im Verhalten der Geschäftspartner reguliert dabei die Einhaltung der Protokolle und sanktioniert Fehlverhalten. Zeigt sich beispielsweise einer der Geschäftspartner in einer Sache besonders unfair, so wird der andere dies bei zukünftigen Verhandlungssituationen berücksichtigen und sich revanchieren. In der Erwartung von reziprokem Verhalten des Geschäftspartners reduzieren Vertrauen und Offenheit in der Geschäftsbeziehung beidseitig die Neigung zu opportunistischem Verhalten – zunächst auf persönlicher und später auf institutioneller Ebene. Einseitige Investitionen in die Geschäftsbeziehung zum Wohle beider Partner beweisen Commitment und induzieren analogen Einsatz beim Gegenüber. Flexibilität, d.h. die Bereitschaft zur gütlichen Anpassung von getroffenen Vereinbarungen im Falle geänderter Rahmenbedingungen, ermöglicht langfristige Zusammenarbeit trotz eines veränderlichen Umfelds.

Bei allzu großer Nähe zwischen den Teams der beiden Parteien besteht jedoch auch die Gefahr der »Verbrüderung«. Beziehungsprotokolle wirken sich dann negativ auf die Kontrolle der Geschäftsbeziehung aus, indem sie die Objektivität der Mitarbeiter einschränken. So kann es beispielsweise vorkommen, dass im Namen der

guten Arbeitsbeziehungen allzu oft ein Auge zugedrückt wird.

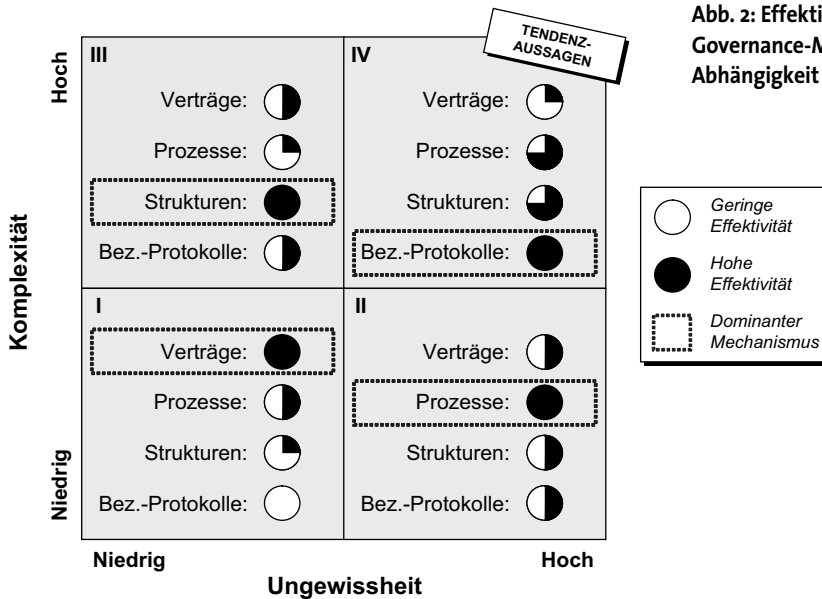
2.4 Gestaltungskalkül und Fit

In den allermeisten Outsourcing-Geschäftsbeziehungen finden alle vier der eben vorgestellten Governance-Mechanismen in gewissem Umfang Anwendung. Effektivität und Aufwand der Implementierung der einzelnen Mechanismen sind jedoch stark abhängig vom jeweiligen Kontext der Geschäftsbeziehung. Aus praktischer Sicht gilt es daher zu entscheiden, unter welchen Umständen wie viel Zeit und Aufwand in die Implementierung der jeweiligen Mechanismen investiert werden sollte. Abbildung 2 beschreibt vier idealtypische Szenarien entlang den Kontext-Dimensionen Ungewissheit und Komplexität, die Hinweise darauf liefern können.

Szenario I: In Situationen von gleichzeitig niedriger Komplexität und Ungewissheit sind ergebnisorientierte Governance-Mechanismen wie Verträge am effektivsten. Sie sind in diesem Umfeld mit geringem Aufwand zu implementieren, da Ziele und Erwartungen der Geschäftsbeziehung relativ leicht explizit formuliert wer-

den können. Prozesse sind zwar als Koordinationsmechanismus in diesem Szenario ebenfalls leicht umzusetzen, bergen jedoch die Gefahr eines »Zuviels« an Bürokratie bei nur einem geringen Mehr an Kontrolle. Die Etablierung von weiteren verhaltensorientierten Mechanismen, d.h. ausgefeilten Strukturen und Beziehungsprotokollen, ist aufgrund des dafür erforderlichen hohen Einsatzes an Managementzeit und der Gefahr von Objektivitätsverlust kaum gerechtfertigt.

Szenario II: Bei hoher Ungewissheit nimmt die Effektivität von ergebnisorientierten Mechanismen ab, da sich nicht mehr alle Eventualitäten vorhersehen lassen bzw. die Ergebnisziele nicht definierbar sind. Vertragstexte bleiben dann notwendigerweise vage. Diesen Verlust an Kontrolle können verhaltensorientierte Mechanismen ausgleichen. Insbesondere Prozesse sind besonders effektiv in diesem Szenario, da sie zur Reduktion der Ungewissheit beitragen können (z. B. Planungsprozesse). Strukturen und Beziehungsprotokolle sind ebenfalls einsetzbar, jedoch ist ihre Wirkungsweise weniger transparent als die von Prozessen.



Szenario III: Hohe Komplexität im Umfeld von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen führt in aller Regel zu längeren und unübersichtlicheren Verträgen. Dies geht zu Lasten ihrer Effektivität, da Abstimmung und Überwachung aufwendiger werden. Strukturen dagegen können durch die Bündelung von Verantwortlichkeiten die Komplexität der Geschäftsbeziehung beherrschbar machen. Sie sind daher besonders geeignet, die Koordinations- und Kontrolldefizite von Verträgen in komplexen Geschäftsbeziehungen zu kompensieren. Prozesse und Beziehungsprotokolle können in diesem Szenario zwar ebenfalls zur Koordination beitragen, sind aber angesichts der hohen Komplexität nur mit großem Aufwand zu implementieren.

Szenario IV: In Situationen von gleichzeitig hoher Komplexität und Ungewissheit versagen ergebnisorientierte Governance-Mechanismen nahezu vollständig. Angesichts des vorhandenen Kontroll- und Koordinationsbedarfs müssen daher alle Register der verhaltensorientierten Kontrolle gezogen werden. An erster Stelle steht die gezielte Etablierung von Beziehungs-

protokollen als dezentraler Kontrollmechanismus. Zu deren Entwicklung und Unterstützung bedarf es umfassender Strukturen, die zusätzlich eine Koordinationsfunktion übernehmen. Auch Prozesse können trotz ihres hohen Implementierungsaufwands in diesem Szenario einen erheblichen Beitrag zur Kontrolle und Koordination der Geschäftsbeziehung liefern.

3 Fallbeispiele

Zur Illustration der vorgestellten Überlegungen zeigt Abbildung 3 einige kurze Fallbeispiele und beschreibt diese synoptisch hinsichtlich ihrer Einordnung entlang der Dimensionen Ungewissheit und Komplexität. Exemplarisch sollen im Folgenden die Implikationen für die Governance-Implementierung für zwei der vier Fälle näher erläutert werden.

Outsourcing des Desktop-Service einer Spezialbank: Bei der Gestaltung der Governance für diese Outsourcing-Geschäftsbeziehung sollten Verträge die dominierende Rolle einnehmen. Dazu sind die gewünschten Leistungsmerkmale

	Fallbeispiel – Szenario I	Fallbeispiel – Szenario II	Fallbeispiel – Szenario III	Fallbeispiel – Szenario IV
	Outsourcing des Desktop-Service einer Spezialbank	Outsourcing der Netzinfrastruktur eines IT-Dienstleisters	Outsourcing des Rechenzentrums einer Universalbank	Outsourcing der Neuentwicklung eines Kernbanksystems
UNGEWISSHEIT	<p>NIEDRIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Eindeutig messbare Ziele: Kostensenkung, Servicequalität ▶ Standard-Dienstleistung (Commodity) ▶ Bekannte Service-Level-Anforderungen 	<p>HOCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiche Zielvorstellungen: Mehr Flexibilität, Zugang zu neuen Technologien ▶ Schnelle und schlecht vorhersehbare Entwicklung im Netzinfrastrukturmarkt ▶ Sehr lange Vertragslaufzeit 	<p>NIEDRIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Klare Ziele: Fokussierung auf Kerngeschäft und Kostensenkung ▶ Standard-Dienstleistung (Commodity) ▶ Konstanter Leistungsbedarf und bekannte Anforderungen 	<p>HOCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiche Zielvorstellungen: Vereinfachung der Geschäftsprozesse, Know-how-Zugang ▶ Spezifikationen des Systems nicht vollständig bekannt ▶ Qualität des Endprodukts schwierig zu ermesen
KOMPLEXITÄT	<p>NIEDRIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wenige Standorte, mittelgroße Organisation ▶ Überschaubarer Umfang ▶ Keine geschäftskritischen Dienstleistungen ▶ Geringe Kopplung an Geschäftsprozesse 	<p>NIEDRIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nur kleiner Teil der Organisation involviert ▶ Überschaubarer Umfang ▶ Ähnliche Firmenkulturen bei Kunde und Dienstleister 	<p>HOCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Große, multi-divisionale Organisationsstruktur ▶ Viele Standorte in verschiedenen Ländern ▶ Sehr großer Projektumfang ▶ Geschäftskritische Dienste: z.B. Betrieb Kernbanksystem 	<p>HOCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Weite Teile der Organisation in Projekt involviert ▶ Starke Abhängigkeiten zwischen Geschäftsprozessen und Entwicklungstätigkeiten ▶ Sehr großer Projektumfang ▶ Technisch anspruchsvoll

Abb. 3: Vier Fallbeispiele

für den Desktop-Service zunächst möglichst detailliert in den Leistungsverträgen und SLAs zu dokumentieren, im Idealfall basierend auf einer Analyse der aktuellen Service Level und unter Einbeziehung der wichtigsten Nutzergruppen. Auf der Basis definierter Qualitätskennzahlen (z. B. Reaktionszeiten) sollten dann Bonus- und Malusregelungen im Vertrag entsprechende finanzielle Anreize setzen und damit die Zielvorstellungen zwischen den Geschäftspartnern angleichen. Um ergebnisorientierte Kontrolle wirksam zu ermöglichen, sollte ein regelmäßiges Reporting über die SLA-Zielerreichung vertraglich verankert werden. Der Fokus der Prozessimplementierung sollte dementsprechend auf dem Performance und Service Level Management liegen. Für das laufende Management der Geschäftsbeziehung ist die Pflege und Durchsetzung der Verträge von oberster Priorität. Ihre Einhaltung und der Grad der Zielerreichung sollten beständig und in standardisierter Form überprüft werden. Darüber hinaus gilt es, über die Zeit die Verträge an wechselnde Anforderungen anzupassen. Vertragsänderungen sollten deshalb auf strukturierte Weise gemeinsam mit dem Geschäftspartner gemanagt werden. Dedizierte Ansprechpartner dafür auf beiden Seiten können diese Aufgabe unterstützen.

Outsourcing der Neuentwicklung eines Kernbanksystems: Im Gegensatz zum vorangegangenen Beispiel liegt in diesem Fall das Gewicht stärker auf den verhaltensorientierten Governance-Mechanismen. In besonderem Maße lohnt sich die gezielte Investition in die Entwicklung von Beziehungsprotokollen als dezentraler Koordinations- und Kontrollmechanismus. Schon während der Anbahnungs- und Verhandlungsphase sollte auf höchster Managementebene mit dem Aufbau persönlicher Beziehungen und der Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen für die Geschäftsbeziehung begonnen werden. Im Anschluss lässt sich durch den Aufbau von gemeinsamen Governance-Strukturen und Teams auf der taktischen und operativen Ebene die Ausprägung von Be-

ziehungsprotokollen weiter verstärken. Zusätzliche flankierende Maßnahmen könnten z. B. gemeinsame Teamräume, befristeter Mitarbeiteraustausch sowie gemeinsame Feiern anlässlich erzielter Erfolge sein. Bei der Implementierung von Prozessen sollte der Schwerpunkt auf der Einrichtung gemeinsamer Planungs- und Abstimmungsprozesse liegen, deren Ergebnisse die Grundlage für gemeinsame Richtungsentscheidungen in den Gremienstrukturen liefern. Verträge haben in der Frühphase dieser Beziehung eher formenden Charakter. Sie sollten deshalb möglichst eindeutig die Ziele der Geschäftsbeziehung formulieren und Regelungen zur gleichwertigen Beteiligung beider Partner an den Risiken und Chancen des Vorhabens vorsehen. Für das laufende Management der Geschäftsbeziehung lohnt sich die Etablierung dedizierter Beziehungsmanager auf beiden Seiten, deren Ziel die Erhaltung guter Arbeitsbeziehungen zwischen den Stakeholdern ist. Für den langfristigen Erfolg gilt es jedoch auch, die richtige Balance zwischen persönlicher Nähe und Objektivität zu wahren. Zu diesem Zweck können beispielsweise regelmäßige Audits bezüglich des Erfolgs der Geschäftsbeziehung durch Mitarbeiter vorgenommen werden, die nicht persönlich daran beteiligt sind.

4 Implikationen für Praxis und Wissenschaft

So offenkundig begrenzt die Analyse im Rahmen dieses Beitrags bleiben muss, zeigen die vorgestellten Beispiele doch, dass IT-Outsourcing-Governance in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext verschiedene Gestalt annimmt. Eine einheitliche Lösung, die sich in allen Situationen als effektiv erweist, gibt es nicht.

In der Praxis bedeutet dies, dass Verträge in unterschiedlichem Umfang durch nicht vertragliche Mechanismen wie Prozesse, Strukturen und Beziehungsprotokolle ergänzt werden müssen, um eine optimale Steuerung der Geschäftsbeziehung zu gewährleisten. Der hier

vorgestellte Bezugsrahmen kann IT-Managern sowohl auf Kunden- als auch auf Dienstleisterseite dazu dienen, die Governance-Konfiguration ihrer Outsourcing-Beziehungen kritisch zu hinterfragen. Basierend auf einer Analyse des Outsourcing-Kontextes können mit Hilfe der vorgestellten idealtypischen Szenarien Ansatzpunkte für die Gestaltung einer effektiven Governance identifiziert werden.

Für die Wissenschaft bleibt das Thema IT-Outsourcing-Governance weiterhin auf der Forschungsagenda. Es gilt, Governance als Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing besser zu verstehen und insbesondere das Zusammenspiel von Outsourcing-Kontext und Governance-Mechanismen genauer zu untersuchen. Auch eine systematische empirische Validierung des Wertbeitrags und der Gestaltungsparameter effektiver Governance steht noch aus.

5 Literatur

- [Donaldson 2001] *Donaldson, L.*: The Contingency Theory of Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
- [Duncan 1972] *Duncan, R. B.*: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., 1972, Nr. 3, S. 313-327.
- [Hackmann 2003] *Hackmann, J.*: Dreimal Outsourcing rückwärts. In: Computerwoche Online, 12. 03. 2003; <http://www2.computerwoche.de/index.cfm?artid=46837&Pageid=256>; Zugriff am 12. 05. 2005.
- [Jaworski 1988] *Jaworski, B. J.*: Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. In: Journal of Marketing, 52. Jg., 1988, Nr. 3, S. 23-39.
- [Kaufmann & Schlitt 2004] *Kaufmann, T.; Schlitt, M.*: Effektives Management der Geschäftsbeziehung im IT-Outsourcing. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 237, 2004, S. 43-53.
- [Lacity & Willcocks 2003] *Lacity, M. C.; Willcocks, L. P.*: IT Sourcing Reflections: Lessons for Customers and Suppliers. In: Wirtschaftsinformatik, 45. Jg., 2003, Nr. 2, S. 115-125.
- [Lee & Kim 1999] *Lee, J.-N.; Kim, Y.-G.*: Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. In: Journal of Management Information Systems, 15. Jg., 1999, Nr. 4, S. 29-61.
- [Malone & Crowston 1994] *Malone, T. W.; Crowston, K. G.*: The interdisciplinary theory of coordination. In: ACM Computing Surveys, 26. Jg., 1994, Nr. 1, S. 87-119.
- [Ouchi & Maguire 1975] *Ouchi, W. G.; Maguire, M. A.*: Organizational Control: Two Functions. In: Administrative Science Quarterly, 20. Jg., 1975, Nr. 4, S. 559-569.
- [Rybol 2005] *Rybol, J. H.*: Kundenzufriedenheit durch institutionalisiertes Beziehungs-Management. In: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005, S. 15-34.
- [Söbbing 2005] *Söbbing, T.*: Vertragsgestaltung und Vertrags-Management zur Sicherung der Kundenzufriedenheit bei IT-Outsourcing und BPO-Projekten. In: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit. 5. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005, S. 77-99.
- [Van de Ven et al. 1976] *Van de Ven, A. H.; Delbecq, A. L.; Koenig, R., Jr.*: Determinants of Coordination Modes within Organizations. In: American Sociological Review, 41. Jg., 1976, Nr. 2, S. 322-338.
- [Williamson 1979] *Williamson, O. E.*: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics, 22. Jg., 1979, Nr. 2, S. 233-261.

Dipl.-Kfm. Stefan Behrens
European Business School
Wirtschaftsinformatik I
65375 Oestrich-Winkel
stef@nbehrens.de
www.ebs.de

Dipl.-Wirtsch.-Inform. Christopher Schmitz
Booz Allen Hamilton
Grüneburgweg 102
60323 Frankfurt am Main
schmitz_christopher@bah.com
www.boozallen.de