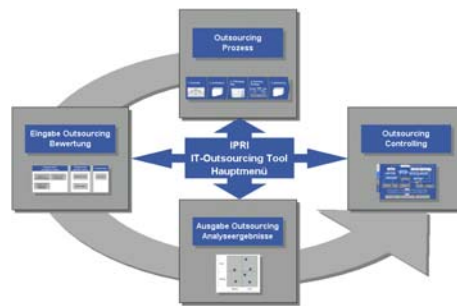


S 662

# IT-Strategy Maps

## finanzielle und nicht-finanzielle IT-Outsourcing-Bewertung mit Ursache-Wirkungsbeziehungen



- Projektkurzbeschreibung -



IPRI gemeinnützige GmbH  
PD Dr. Klaus Möller  
Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart

Telefon 0711/ 6 20 32 68-0  
Telefax 0711/ 6 20 32 68-889

kmoeller@ipri-institute.com



Stiftung Industrieforschung  
Geschäftsstelle  
Lindenallee 39 a  
50968 Köln

Telefon 0221/ 9 37 02 70  
Telefax 0221/ 343807

info@stiftung-  
industrieforschung.de

## 1. Einführung

Outsourcing ist kein neues Phänomen, zumindest nicht für große Unternehmen und internationale Konzerne. In Wissenschaft und Praxis wird Outsourcing ebenfalls seit vielen Jahren intensiv diskutiert. Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hat sich Outsourcing jedoch noch nicht in diesem Maße durchgesetzt. Ein Grund liegt sicherlich darin, dass es KMU tendenziell schwerer fällt, bestimmte Bereiche aus ihrer Verantwortung zu geben. Auch hat sich das Angebot der IT-Dienstleister erst in den letzten Jahren zusehends in die Richtung von KMU entwickelt.

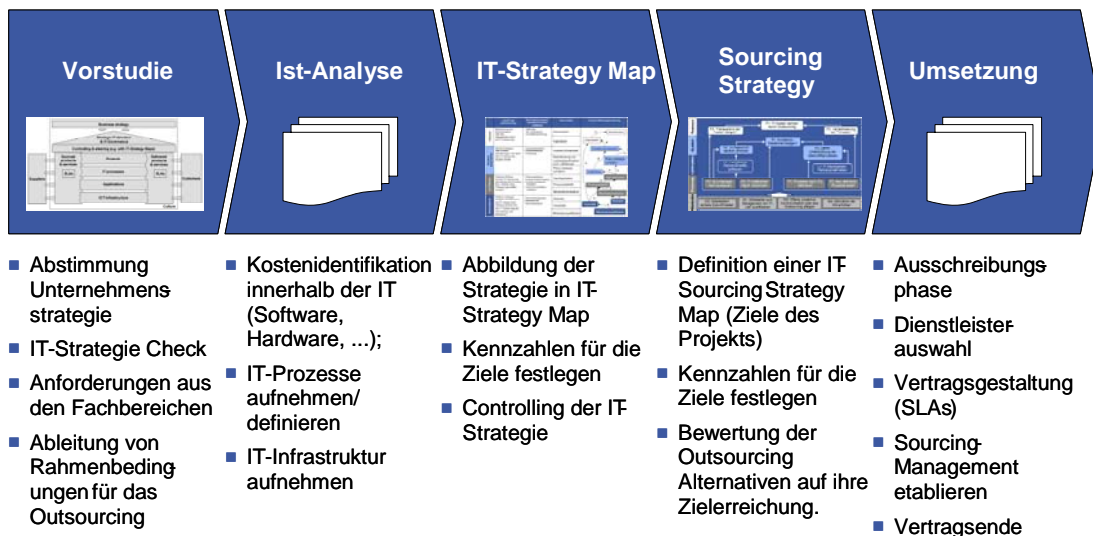
Das Forschungsprojekt „IT-Strategy Maps – finanzielle und nicht-finanzielle Bewertung von IT-Outsourcing-Entscheidungen“ hat deshalb zum Ziel, KMU den Weg zum Outsourcing zu ebnet. Im Rahmen dieses Projekts wurde das IPRI IT-Outsourcing-Prozessmodell entwickelt. Es zeigt die notwendigen Schritte auf, die ein Unternehmen gehen muss, damit die Vorbereitung auf ein Outsourcing und das eigentliche Outsourcing-Projekt erfolgreich verlaufen.

Ein weiterer Schwerpunkt des Forschungsvorhabens lag auf der Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen. Ergebnis ist eine zweistufige Bewertungssystematik. Auf der ersten Stufe, der strategischen Bewertung, werden die Outsourcing-Alternativen auf die Auswirkungen eines Outsourcing auf verschiedene Bereiche des Unternehmens hin untersucht. Die zweite Stufe, die operative Bewertung, hat die identifizierten Bereiche zum Gegenstand und bewertet diese detailliert auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Für die praktische Umsetzung wurde das IPRI IT-Outsourcing Tool entwickelt. Es bildet den gesamten Outsourcing-Prozess ab und übernimmt die Vorleistungen aus dem Prozess als Basis für die anschließende Bewertung.

## 2. IT-Outsourcing-Konzept „IT-Strategy Maps“

Das Konzept gliedert sich in fünf Phasen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Auswahl und Bewertung der outzusourcenden Bereiche.



**Abb. 1: IPRI-IT-Outsourcing Prozessmodell**

Die erste Phase befasst sich mit der aus der Gesamtunternehmensstrategie abgeleiteten Strategie für die IT-Abteilung. Daraus sollen bereits erste Rahmenbedingungen für das IT-Outsourcing-Projekt generiert werden. Phase zwei hat die Ist-Analyse des IT-Bereichs zum Gegenstand. Dazu werden die Kosten der verschiedenen IT-Komponenten (Applikationen, Server, Hardware, Services, etc.) identifiziert, die wiederum als Basis für den späteren Vergleich mit den Angeboten dienen sollen. Weiter sind die IT-Prozesse aufzunehmen und

ggf. neu zu definieren. Phase drei hat die Definition der Strategie für den IT-Bereich zum Inhalt. Eine Sourcing-Strategie wird in Phase vier definiert. Die Sourcing-Strategie bildet einen wichtigen Baustein für die Bewertung der verschiedenen Alternativen, die für ein Outsourcing in Frage kommen. Den Abschluss bildet Phase fünf, in der die weiteren relevanten Schritte zur Umsetzung des Outsourcing thematisiert und Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden.

### **3. Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen**

Für eine Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen muss ein Unternehmen zunächst die Bereiche identifizieren, die für ein selektives Outsourcing in Frage kommen. Die strategische Bewertung soll aus den verschiedenen Outsourcing-Alternativen diejenigen auswählen, die den größten Nutzen für das Unternehmen versprechen. In der operativen Bewertung werden die Ergebnisse der strategischen Bewertung weiter verarbeitet. Die Ist-Situation der identifizierten Bereiche wird mit Hilfe einer Kapitalwertrechnung und einer detaillierten Nutzwertanalyse mit Angeboten der IT-Dienstleister verglichen.

#### **3.1 Strategische Bewertung**

Im Rahmen der strategischen Bewertung werden die Outsourcing-Alternativen in Bezug auf den Nutzen bewertet, den sich ein Unternehmen durch ein Outsourcing der verschiedenen Teilbereiche erhofft. Dazu wurden verschiedene Teilbereiche, zum Beispiel Rechenzentrum, Telefonie und Druckermanagement identifiziert, da sich diese für ein selektives Outsourcing typischerweise anbieten.

Die strategische Bewertung setzt sich aus drei Bausteinen zusammen:

- a) Auswirkung auf die Unternehmensziele
- b) Auswirkung auf die Ziele der Fachbereiche
- c) Auswirkung auf die Ziele der Sourcing Map

Die genaue und detaillierte Bewertung findet anschließend im Rahmen der operativen Bewertung statt. Zu diesem frühen Zeitpunkt der Entscheidungsfindung erscheint es nicht sinnvoll bereits eine solch detaillierte Bewertung vorzunehmen. Der Aufwand, dies für alle potentiellen Bereiche durchzuführen wäre unverhältnismäßig hoch. Des Weiteren wären Vergleichswerte in Form von Angeboten von IT-Dienstleistern notwendig. Aus diesen Gründen wird eine Abschätzung zur Vorauswahl präferiert und die detaillierte Bewertung findet erst nach der Identifizierung der relevanten Bereiche statt.

##### ***3.1.a Auswirkung auf die Unternehmensziele:***

In diesem Baustein der Bewertung werden die Auswirkungen der potenziell outzusourcenden Bereiche eines selektiven Outsourcing auf die identifizierten Unternehmensziele bewertet. Dazu werden im ersten Schritt die identifizierten Ziele gegeneinander gewichtet, indem jedem Ziel eine Bedeutung zugewiesen und diese in die verhältnismäßige Gewichtung umgerechnet wird. Wenn die Bedeutung der einzelnen Unternehmensziele festgelegt wurde, werden im nächsten Schritt die Auswirkungen auf die Unternehmensziele durch ein potenzielles Outsourcing der verschiedenen Outsourcing-Alternativen abgeschätzt. Als Ergebnis ergibt sich die Summe der Auswirkungen pro Outsourcing-Alternative auf die Unternehmensziele. Dies ist der erste wichtige Gesamtwert für die strategische Bewertung.

##### ***3.1.b Auswirkung auf die Ziele der Fachbereiche***

Der zweite Baustein der strategischen Bewertung bildet sich aus den Zielen der Fach- und Geschäftsbereiche. Die Bewertung wird anhand von zwei Kriterien durchgeführt. Das erste Kriterium bezieht sich auf die Unterstützung der Geschäftsprozesse. Dabei gilt es

abzuschätzen, ob ein selektives Outsourcing der einzelnen Outsourcing-Alternativen eine negative oder positive Auswirkung auf die Unterstützung der Geschäftsprozesse haben könnte. Das zweite Kriterium betrifft die Datensicherheit. Viele Unternehmen haben die Befürchtung wenn sie Teile ihrer IT outsourcen, dass sich dies negativ auf die Datensicherheit auswirken könnte. Für die Bewertung sind beide Kriterien gleichrangig, d.h. sie werden beide mit 50% gewichtet. Als Ergebnis ergibt sich die Summe der Auswirkungen pro Outsourcing-Alternative auf die gesamten Geschäftsprozesse (der Fach- und Geschäftsbereiche) des Unternehmens. Dies stellt den zweiten wichtigen Wert für die strategische Bewertung dar.

### **3.1.c Auswirkung auf die Ziele der Sourcing Map**

Der dritte Baustein der strategischen Bewertung ist die Abschätzung der Auswirkung eines selektiven Outsourcing der einzelnen Outsourcing-Alternativen auf die Zielerreichung der Sourcing Ziele. Dazu wurden im Rahmen des Teilprozesses „Sourcing Strategy Map“ die Ziele für ein Outsourcing unter Berücksichtigung von fünf Perspektiven definiert. Für die Bewertung der Zielerreichung werden jedoch nur die Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“ und „Prozesse“ herangezogen. Die Perspektiven „IT-Lieferanten“ und „Mitarbeiter“ werden nicht für die Bewertung genutzt, da sie als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing angesehen werden. Ebenfalls im Rahmen des Teilprozesses „Sourcing Strategy Map“ wurden den Messgrößen für die einzelnen Sourcing Ziele bestimmte Werte (Ist-Wert, Ziel-Wert und Mindest-Wert) zugewiesen.

Im zweiten Schritt werden die Abschätzungen über die Auswirkungen getroffen, die bei einem selektiven Outsourcing der einzelnen Alternativen auftreten können.

Als Ergebnis ergibt sich die Zielerreichung für die einzelnen Messgrößen, für die einzelnen Ziele und für die gesamten Ziele der Sourcing Map pro Outsourcing-Alternative. Die Bewertung hat das Ziel die Outsourcing-Alternative auszuwählen, die die gesetzten Outsourcing-Ziele am besten unterstützt. Damit ist dieser Baustein ein zentraler Beitrag zur Bewertung der Outsourcing-Alternativen.

## **3.2 Operative Bewertung**

Für die im Rahmen der strategischen Bewertung ausgewählten Bereiche wird die Ist-Situation (Bereich verbleibt im Unternehmen) mit bis zu drei Angeboten von IT-Dienstleistern für den jeweiligen Bereich verglichen. Durch die zwei Bausteine der operativen Bewertung ist sichergestellt, dass die Bewertung sowohl quantitativ (Kapitalwertrechnung) als auch qualitativ (Nutzwertanalyse) erfolgt. Ziel der operativen Bewertung ist eine konkrete Aussage, ob es für ein Unternehmen sinnvoll ist, einen identifizierten Bereich outzusourcen.

### **3.2.a Nutzwertanalyse**

Die Nutzwertanalyse bildet den qualitativen Teil und damit den ersten Baustein der operativen Bewertung ab. Sie besteht insgesamt aus sieben Nutzenhauptkategorien, die sich wiederum in weitere Nutzenunterkategorien aufspalten. Folgende sieben Nutzenhauptkategorien sind zu bewerten:

1. Kundennutzen; 2. Business Intelligence & Qualität; 3. Sicherheit; 4. Verfügbarkeit; 5. Flexibilität / Skalierbarkeit; 6. Administrierbarkeit; 7. Architektur.

Je nach identifiziertem Bereich sind die einzelnen Nutzenhauptkategorien und auch die Nutzenunterkategorien von unterschiedlicher Bedeutung und somit unterschiedlich zu bewerten. Dabei sei auch darauf hingewiesen, dass beispielweise bei einer Auswahl einer neuen ERP-Software (Outsourcing-Alternative „Softwarebetrieb“) die Nutzwertanalyse individuell angepasst werden muss. Die oben dargestellten sieben Nutzenhauptkategorien stellen somit die Basis für die Nutzwertanalyse für alle Outsourcing-Alternativen dar. Eine individuelle Anpassung je Outsourcing-Alternative wird aber empfohlen.

### 3.2.b Kapitalwertrechnung

Die Kapitalwertrechnung bildet den zweiten Baustein der operativen Bewertung. Dabei wird die Kapitalwertrechnung für denselben identifizierten Bereich durchgeführt wie die Nutzwertanalyse. Mit ihr wird der finanzielle (quantitative) Aspekt einer Outsourcing-Entscheidung einer genauen Untersuchung unterzogen. Im Rahmen des Teilprozesses „Ist-Analyse“ wurde die Kostenidentifikation durchgeführt. Sie dient als Basis für die Errechnung des Kapitalwerts für die Ist-Situation.

## 4. IPRI IT-Outsourcing Tool

Das IPRI IT-Outsourcing Tool ist für die praktische Umsetzung des im Handlungsleitfaden erläuterten IPRI IT-Outsourcing Prozessmodells konzipiert. Es enthält die einzelnen Schritte der Teilprozesse und die gesamte strategische wie auch die operative Bewertung. Dabei waren die Benutzerfreundlichkeit und die problemlose Installation die Hauptkriterien, die bei der Entwicklung bedacht wurden. Aus diesem Grund basiert die IT-Lösung auf Microsoft Excel, da nahezu jedes Unternehmen Excel-erfahrene Mitarbeiter hat und über die nötigen Lizenzen verfügt.

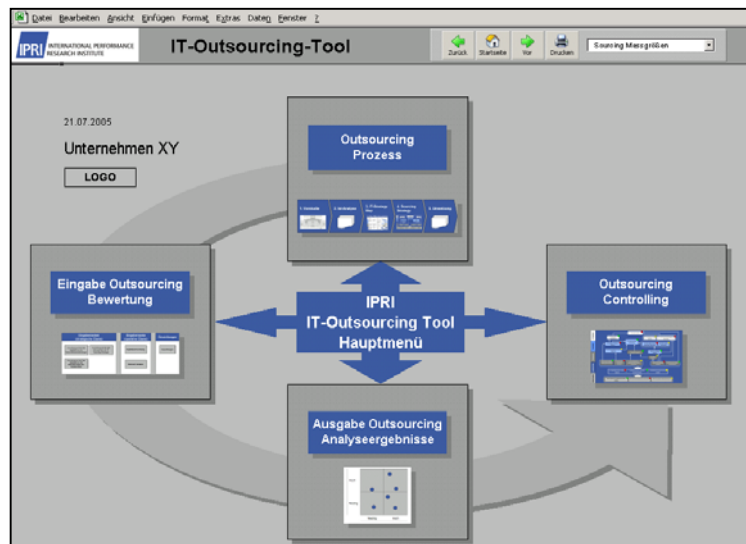
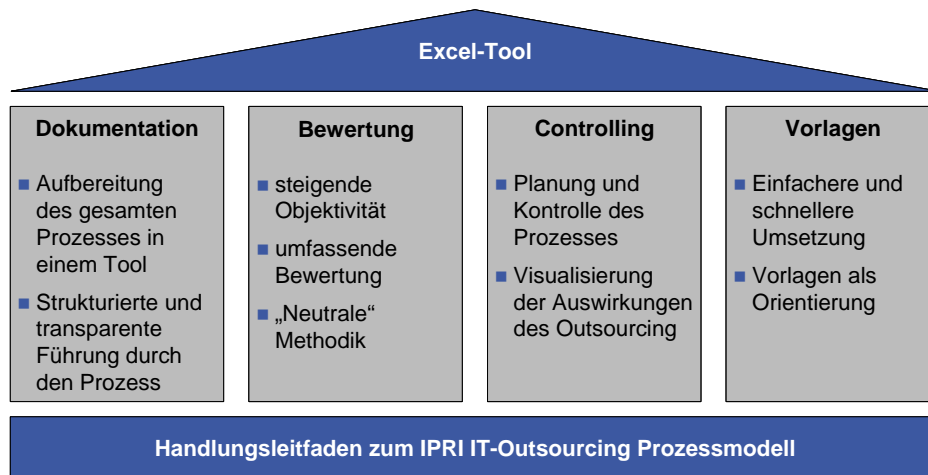


Abb. 2: Startseite IPRI-IT-Outsourcing Tool

Das IPRI IT-Outsourcing Tool hat fünf wesentliche Funktionalitäten:

1. **Strukturierte Führung durch den Outsourcing-Prozess:** Mit Hilfe des IPRI IT-Outsourcing Tools wird der Benutzer durch den Outsourcing-Prozess geführt. Dadurch wird ein stringentes Vorgehen sichergestellt und alle Aspekte betrachtet, die für ein erfolgreiches Outsourcing-Projekt von Relevanz sind.
2. **Die Dokumentation der Prozessschritte und der Bewertung:** Im Tool werden die gesamten erbrachten Vorleistungen der Vorstudie und der Ist-Analyse dokumentiert. Dadurch liegen alle Ergebnisse in einer Anwendung vor. Die gesamte Vorbereitung auf ein Outsourcing-Projekt erfolgt damit in diesem Tool. Die durchgeführte strategische und operative Bewertung wird dokumentiert und ist somit jederzeit nachvollziehbar.
3. **Bewertung der Outsourcing-Entscheidungen:** Die komplette Bewertung (strategisch und operativ) erfolgt im IPRI IT-Outsourcing Tool. Im Tool sind alle Formeln zur Bewertung datentechnisch umgesetzt. Somit ist es für die Unternehmen einfach, die Bewertungsmethodik anzuwenden. Die Bewertung der Outsourcing-Entscheidungen ist eine der wesentlichen Funktionalitäten des IPRI IT-Outsourcing Tools.

4. **Controlling der Sourcing- und der IT-Strategie:** Durch die detaillierte Dokumentation der Strategy Maps mit den strategischen Zielen und den dazugehörigen Messgrößen, beinhaltet das IPRI IT-Outsourcing Tool die Basis für ein Controlling des IT-Bereichs sowie der IT-Sourcing Strategie. Damit ist es im Verlauf eines Outsourcing-Projekts möglich, die gesetzten Ziele und erhofften Vorteile darzustellen und gegebenenfalls weitere Schritte einzuleiten.
5. **Orientierungshilfe durch Vorlagen:** Das IPRI IT-Outsourcing Tool enthält eine Reihe von Vorlagen (Fragebögen, SLAs, Vertragsvorlagen), die als Orientierungsrahmen benutzt werden können. Außerdem beinhaltet es Checklisten, anhand derer bspw. die Vollständigkeit einer IT-Strategie überprüft werden kann.



**Abb. 3: Nutzen des IPRI-IT-Outsourcing Tools**

## 5. Fazit

Outsourcing der IT wird auch in Zukunft eine große Rolle in der deutschen Wirtschaft spielen. Viele KMU befinden sich derzeit noch in der Phase, dass sie mit dem Gedanken spielen, Teile ihrer IT outzusourcen, aber noch nach geeigneten Konzepten und Vorgehensmodellen suchen.

An diesem Punkt setzt das Forschungsprojekt und der daraus entstandene Handlungsleitfaden sowie das IPRI IT-Outsourcing Tool an. Mit dem vorliegenden Handlungsleitfaden werden die Unternehmen durch die Vorbereitung, und das eigentliche Outsourcing-Vorhaben geführt. Außerdem können die Unternehmen ihre eigene IT nach potentiell outzusourcenden Bereichen bewerten und diese Bereiche somit identifizieren.

Es wird damit den Unternehmen eine Hilfestellung gegeben, den zweifelsohne komplexen Outsourcing-Prozess strukturiert zu bewältigen.

Anzumerken ist, dass das Prozessmodell, wie auch das Bewertungsschema, nur ein Rahmen sein kann, an dem sich ein Unternehmen orientieren kann. Es müssen immer unternehmensindividuelle Anpassungen vorgenommen werden. Nur so ist es möglich zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen.

Zusätzliche Informationen finden Sie im Abschlussbericht des Projektes, den Sie sich gerne auf unserer Homepage [www.ipri-institute.com](http://www.ipri-institute.com) herunterladen können. Dort finden Sie auch Informationen zu weiteren Projekten unseres Instituts.