

LEHRSTUHL FÜR  
ALLG. BWL UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
UNIV.-PROF. DR. HERBERT KARGL

*Jäger-Goy, Heidi*

***Eine kritische Beurteilung des  
Outsourcings von IV-Leistungen***

ARBEITSPAPIERE WI  
Nr. 7/1998

---

Schriftleitung:  
Dr. rer. pol. Axel C. Schwickert

# Information

---

- Reihe:** Arbeitspapiere WI
- Herausgeber:** Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert  
Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Licher Straße 70  
D – 35394 Gießen  
Telefon (0 64 1) 99-22611  
Telefax (0 64 1) 99-22619  
eMail: [Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de)  
<http://wi.uni-giessen.de>
- Bis Ende des Jahres 2000 lag die Herausgeberschaft bei:
- Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Welderweg 9  
D - 55099 Mainz
- Ziele:** Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:** Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IuK-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:** Die Arbeitspapiere entstanden aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Lehrstuhls für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik Univ. Prof. Dr. Herbert Kargl an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Hinweise:** Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.  
Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber (Gießen) unter obiger Adresse Kontakt auf.  
Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf dem Schlußblatt eines jeden Arbeitspapiers und auf der Web Site des Lehrstuhls unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>

# Arbeitspapiere WI Nr. 7/1998

---

**Autorin:** Jäger-Goy, Heidi

**Titel:** Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen

**Zitation:** Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 7/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998.

**Kurzfassung:** Bestehende Probleme innerhalb der Informationsverarbeitung (IV), wie z. B. steigende IV-Kosten, führen in vielen Unternehmen zu Überlegungen, bisher selbst erbrachte IV-Leistungen an externe Dienstleister zu übertragen. Ein solches Vorgehen, das als „Outsourcing“ bezeichnet wird, ist mit einer Vielzahl von Chancen und Risiken für das jeweilige Unternehmen verbunden. In den Publikationen zum Outsourcing werden diese sehr unterschiedlich dargestellt und beurteilt. Das bestehende Defizit an einer umfassenden und kritischen Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen soll durch den vorliegenden Beitrag verringert werden. Neben den Problembereichen und den Erfolgsfaktoren werden finanzielle, strategische und sonstige Chancen sowie strategische, personalpolitische und sonstige Risiken des Outsourcings von IV-Leistungen darstellt.

**Schlüsselwörter:** Outsourcing, Professional Service, System Integration, Facility Management, System Management, „CoSourcing“, Kostenreduzierung, Fixkostenumwandlung, Ressourcenfreisetzung, Abhängigkeitsverhältnis, Irreversibilität, Komplexitätssteigerung, Datensicherheit, Risikomanagement.

## Inhaltsverzeichnis

1	Ursachen, Formen und Besonderheiten des Outsourcings von IV-Leistungen.....	3
2	Problembereiche und Erfolgsfaktoren des Outsourcings .....	7
3	Die Chancen des Outsourcings .....	9
3.1	Die finanziellen Chancen .....	9
3.2	Die strategischen Chancen .....	11
3.3	Weitere abgrenzbare Chancen.....	12
4	Die Risiken des Outsourcings.....	14
4.1	Die strategischen Risiken.....	14
4.2	Die personalpolitischen Risiken .....	17
4.3	Weitere abgrenzbare Risiken .....	19
5	Zusammenfassender Überblick: Chancen und Risiken.....	23
	Literaturverzeichnis .....	24

# 1 Ursachen, Formen und Besonderheiten des Outsourcings von IV-Leistungen

Nachfolgend werden die Begriffe Outsourcing und Insourcing erklärt, die Ursachen für ein Outsourcing genannt sowie die Formen und Merkmale des Outsourcings von IV-Leistungen „Professional Service“, „System Integration“ und „Facility Management“ dargestellt. Als Besonderheit wird das „CoSourcing“ beschrieben, eine Variante des Outsourcings, bei der das Risiko zwischen dem Outsourcing-Anbieter und dem Kunden geteilt wird.

Der Begriff „Outsourcing“ entstand aus den beiden englischen Wörtern „Outside“ und „Resourcing“ und bedeutet danach grundsätzlich die Inanspruchnahme einer externen Dienstleistung.<sup>1</sup> Outsourcing umschreibt die Möglichkeit, Teile bzw. die Informationsverarbeitung als Ganzes auszulagern. Es werden externe Dienstleistungsunternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, mit der Abwicklung von Aufgaben und Funktionen der Informationsverarbeitung beauftragt.<sup>2</sup> Im folgenden wird das externe Dienstleistungsunternehmen als Outsourcing-Anbieter und das Unternehmen, das sich für das Outsourcing interessiert, es prüft und sich dafür entscheidet, als Outsourcing-Nehmer bezeichnet.

Das Insourcing, aus den englischen Wörtern „Inside“ und „Resourcing“ gebildet, stellt den Gegensatz zum Outsourcing dar und beinhaltet die Erfüllung der Informationsfunktion ohne die Auslagerung an ein externes Dienstleistungsunternehmen.<sup>3</sup> Da die Verwendung des Begriffs „Insourcing von IV-Leistungen“ uneinheitlich definiert<sup>4</sup> und bisher eher selten in der Literatur zu finden ist, wird im folgenden der Begriff der „Eigenherstellung von IV-Leistungen“ als Alternative oder Ergänzung zum Outsourcing von IV-Leistungen gebraucht. Einen Sonderfall des Outsourcings stellt das „Inhouse-Outsourcing“ dar. Dabei findet die Dienstleistungsübernahme durch eine unternehmenseigene Tochtergesellschaft statt.<sup>5</sup>

Hinsichtlich des Umfangs des Outsourcings lassen sich vereinfachend das „totale Outsourcing“ als vollständige Auslagerung und das „partielle Outsourcing“ als teilweise

- 
- 1 Vgl. Gassner, Volker P.: Outsourcing von IV-Leistungen, in: IV-Controlling in der Praxis: Kosten und Nutzen der Informationsverarbeitung, Hrsg.: Dobschütz, Leonhard von; Kisting, Josef; Schmidt, Eugen, Wiesbaden: Gabler 1994, S. 15.
  - 2 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Wiesbaden: Dt. Univ.-Vlg.; Wiesbaden: Gabler 1994, S. 2.
  - 3 Vgl. Szyperski, Norbert; Schmitz, Paul; Kronen, Juliane: Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung, in: Wirtschaftsinformatik, 3/1993, S. 240.
  - 4 Gassner versteht unter Insourcing eine Vergrößerung der Leistungsmengen als Anbieter gleichartiger Leistungen auch für externe Kunden mit dem Ziel, günstigere Preise kalkulieren zu können. Damit weitet Gassner die Insourcing-Definition aus. Vgl. Gassner, Volker P.: Outsourcing von IV-Leistungen, a. a. O., S. 15.
  - 5 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, München: Computerwoche-Verl. 1994, S. 199 f.

Auslagerung von Funktionsbereichen, unterscheiden.<sup>6</sup> In der Praxis stellt das „totale Outsourcing“ vorläufig noch die Ausnahme dar. Die Kombination von Outsourcing und Eigenerstellung wird auch weiterhin überwiegen.<sup>7</sup>

Das Outsourcing von IV-Leistungen wird seit Beginn der 90er Jahre verstärkt von Wissenschaftlern und Praktikern diskutiert. Seit dieser Zeit läßt sich ein Trend zum Outsourcing erkennen, der zuerst in den USA und später in der Bundesrepublik Deutschland eingesetzt hat.<sup>8</sup> Zentrale Probleme der Informationsverarbeitung, wie Komplexität, Kostenentwicklung, Personalengpässe, Sicherheitsdefizite, gestiegene Anforderungen an die Informationsverarbeitung u. a., stellen gleichzeitig potentielle Outsourcing-Motive dar.<sup>9</sup> König/Meyer/Mosblech stellen fest, daß in der Vergangenheit wirtschaftliche Überlegungen beim Outsourcing im Vordergrund standen. Heute sind es vor allem strategische Gesichtspunkte. Diese äußern sich darin, daß sich Unternehmen durch den zunehmenden Wettbewerb immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die Frage klären müssen, ob das Unternehmen weiterhin gewillt ist, sich eine eigene Informationsverarbeitung zu leisten.<sup>10</sup> Motto: „Focus on what gives your company its competitive edge, outsource the rest“.<sup>11</sup>

Die Erläuterung der Formen des Outsourcings wird in Anlehnung an Lux/Schön durchgeführt. Deren Aufteilung in drei Gruppen<sup>12</sup> ist sinnvoll, denn sie unterscheidet sich

- 
- 6 Vgl. König, Rainer; Meyer, Hans-Ulrich; Mosblech, Bodo: Prüfungsaspekte beim Outsourcing von DV-Leistungen, in: ZIR Zeitschrift Interne Revision, 6/1994, S. 290.
  - 7 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: Grundlagen der Investitionsanalyse von DV-Projekten, in: Office Management, 12/1992, S. 39 f.
  - 8 Vgl. Allwermann, Ralf: Gesetzt den Fall ..., Outsourcing, in: Diebold Management Report, 5/1994, S. 15. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 2. Herrmann, Gerhard: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, 3/1991, S. 14 f. Köhler-Frost, Wilfried: Vorwort, in: Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 5. Meyer, Urs: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, in: io Management Zeitschrift, 4/1992, S. 49 ff. Picot, Arnold; Maier, Mathias: Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: IM Information Management, 4/1992, S. 17. Dobschütz, Leonhard von: Wirtschaftlicher IV-Einsatz, in: IV-Controlling in der Praxis: Kosten und Nutzen der Informationsverarbeitung, Hrsg.: Dobschütz, Leonhard von; Kisting, Josef; Schmidt, Eugen, Wiesbaden: Gabler 1994, S. 8.
  - 9 Vgl. Heinrich, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing: Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim: Datacom-Verlag 1992, S. 25 ff. Picot, Arnold; Maier, Mathias: Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 17.
  - 10 Vgl. König, R.; Meyer, H.-U.; Mosblech, B.: Prüfungsaspekte beim Outsourcing von DV-Leistungen, a. a. O., S. 288.
  - 11 Sekundärzitat, zitiert nach: Schröder, Jürgen: Outsourcing: Entsorgungsmodell oder Innovationspartnerschaft?, in: Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 25.
  - 12 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, Berlin et al.: Springer 1997, S. 4. Köhler-Frost nimmt eine ähnliche Aufteilung vor, teilt das Outsourcing in vier Gruppen ein und führt explizit Rechenzentrums-Dienstleistungen als eigenständige Form auf. Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, in: Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 14 ff.

insbesondere durch die Intensität des Auslagerns. Abbildung 1 stellt die Formen des Outsourcings und dazu mögliche Outsourcing-Leistungen dar.<sup>13</sup>

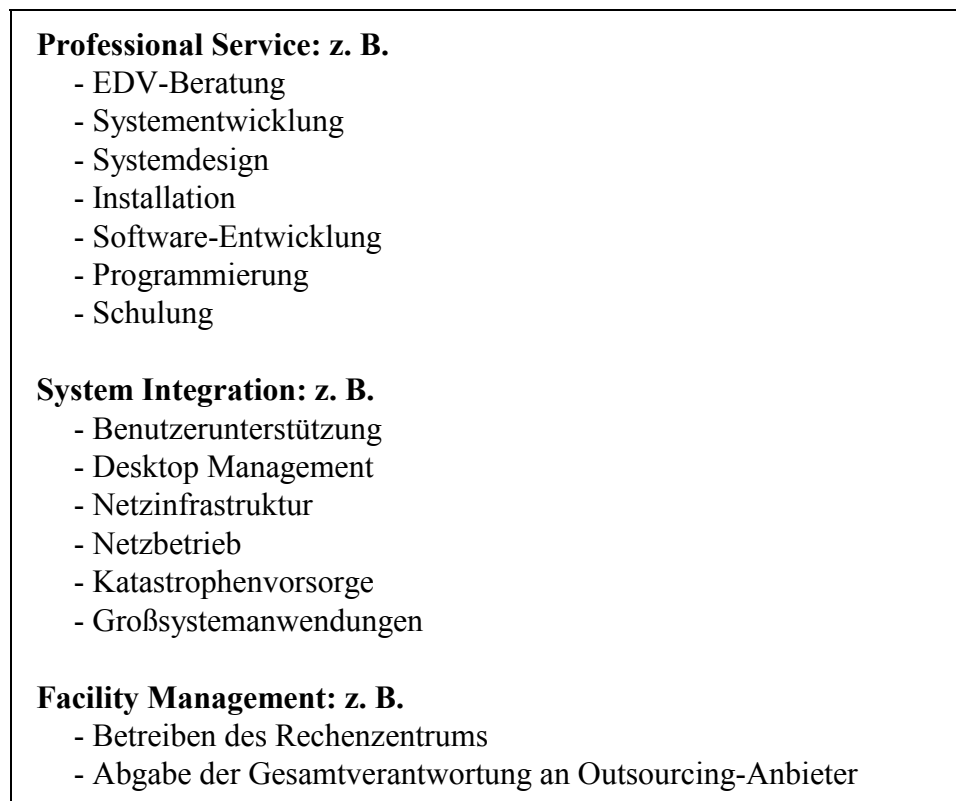


Abb. 1: Formen des Outsourcings von IV-Leistungen

Unter „Professional Service“ wird die externe Durchführung von IV-Projekten außer Haus verstanden. Es werden die klassischen IV-Dienstleistungen wie Systementwicklung, Installation, Schulung etc. angeboten. Der Outsourcing-Anbieter übernimmt eine Lösungsverantwortung, aber keinerlei finanzielle Verantwortung. Es werden kurz- bis mittelfristige Einzelverträge abgeschlossen.<sup>14</sup>

„System Integration“ stellt eine erweiterte Form des Outsourcings dar. Es werden unter Einsatz von Hardware, Software, Netzwerk und „Professional Service“ komplexe Lösungen bereitgestellt, wie beispielsweise Benutzerunterstützung, Netzbetrieb, Großsystemanwendungen.<sup>15</sup> Zu den Merkmalen gehören die Übernahme der Generalunternehmenschaft, der Lösungsverantwortung und der finanziellen Verantwortung sowie die

13 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 4.

14 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 4 f.

15 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 5.

Übernahme von Mitarbeitern des Outsourcing-Nehmers durch den Outsourcing-Anbieter. Die Verträge werden mittel- bis langfristig abgeschlossen.<sup>16</sup>

Das „Facility Management“ stellt die klassische Form des Outsourcings dar. Der Outsourcing-Anbieter als Servicegeber übernimmt die Verantwortung für Teilbereiche oder für die gesamte Informationsverarbeitung. Zu unterscheiden sind „internes Facility Management“, bei dem eine Tochter- oder Mehrheitsbeteiligungsgesellschaft der Outsourcing-Anbieter ist, und „externes Facility Management“, bei dem ein nicht zum Konzern gehörendes unabhängiges Unternehmen die ausgegliederten Funktionen in selbständiger unternehmerischer Verantwortung übernimmt. Beim „Facility Management“ übernimmt der Outsourcing-Anbieter die Generalunternehmerschaft, die Mitarbeiter des Outsourcing-Nehmers sowie die betriebliche und finanzielle Verantwortung. Ein weiteres Merkmal stellt eine langfristige Vertragsdauer dar.

Das „System Management“ bezeichnet eine Weiterentwicklung des „Facility Managements“ und beinhaltet die Komponente der strategischen Verantwortung für die Informationsverarbeitung.<sup>17</sup> Die Verlagerung der strategischen Verantwortung für die Informationsverarbeitung an den Outsourcing-Anbieter stellt ein hohes Risiko für den Outsourcing-Nehmer dar<sup>18</sup> und weist auf ein grundlegendes Problem hin: die Abgrenzung derjenigen IV-Leistungen, die nicht ausgelagert werden und weiterhin vom Outsourcing-Nehmer selbst zu erbringen sind.

Eine besondere Variante des Outsourcings stellt das „CoSourcing“ dar. Die Bezeichnung „CoSourcing“<sup>19</sup> geht zurück auf eine Idee des Outsourcing-Anbieters EDS (Electronic Data Systems), der CoSourcing seit 1992 seinen Kunden anbietet. Dabei steht im Vordergrund, daß die Leistung des Outsourcing-Anbieters über eine variable Preisgestaltung entsprechend seines Beitrags zur Wertschöpfung des Kunden erfolgsabhängig vergütet wird. Das Risiko des Outsourcings wird auf den Outsourcing-Anbieter und den Outsourcing-Nehmer im Rahmen eines „CoSourcing“-Vertrages aufgeteilt. Das „CoSourcing“ konzentriert sich auf die Ansätze Geschäftsprozeßmanagement, Optimierung der Geschäftsprozesse und Maximierung der Unternehmenswertsteigerung.<sup>20</sup> Nach Aussage Gräbers rückt durch „CoSourcing“ der Aspekt der Outsourcing-induzierten Kostenreduktion für die Informationsverarbeitung in den Hintergrund. In den Vordergrund tritt der Nutzen der Informationsverarbeitung, der die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens insgesamt verbessert.<sup>21</sup> Das „CoSourcing“ stellt einerseits eine Weiterentwicklung des Outsourcings innerhalb der Informationsverarbeitung im allgemeinen dar, begründet aber auch eine deutliche Erweiterung des Outsourcing-Angebots über die klassi-

---

16 Vgl. Köhler-Frost, Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, a. a. O., S. 17 f.

17 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 6.

18 Die Risiken werden ausführlich in Kapitel 4 dargestellt.

19 „CoSourcing“ wurde aus dem englischen Wortelement „co“ für gemeinsam und dem Wort „Resourcing“ gebildet. EDS definiert CoSourcing als „Geschäftspartnerschaft auf Erfolgsbasis“. Vgl. o. V.: Outsourcing und Co-Sourcing, in: BA Beschaffung Aktuell, 11/997, S. 54.

20 Vgl. Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, in: Online, 1/1994, S. 34.

21 Vgl. Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, a. a. O., S. 34.



schen IV-Leistungen hinaus zur Gestaltung und Verbesserung der Geschäftsprozesse durch den Outsourcing-Anbieter.

Die Formen des Outsourcings „Professional Service“, „System Integration“ und „Facility Management“ unterscheiden sich somit durch die Intensität des Auslagerns. Das „Co-Sourcing“ stellt eine Erweiterung des Outsourcing-Angebots dar, bei dem die Vergütung des Outsourcing-Anbieters von seinem meßbaren Erfolg am Beitrag zur Wertschöpfung des Outsourcing-Nehmers abhängt.

## 2 Problembereiche und Erfolgsfaktoren des Outsourcings

Zur Unterscheidung einzelner zeitlicher Abschnitte wird der Outsourcing-Prozeß im folgenden in die Phasen der Prüfung und Vorbereitung, der Umsetzung, des laufenden Betriebes sowie der Beendigung untergliedert. Unter Problembereichen des Outsourcings werden Mängel verstanden, die zu negativen Begleiterscheinungen bis hin zum Scheitern des Outsourcings führen können. Die Erfolgsfaktoren stellen diejenigen Voraussetzungen dar, die das Erreichen eines erfolgreichen Outsourcings von IV-Leistungen wesentlich determinieren.

Als vorrangige Problembereiche, die während des Outsourcing-Prozesses entstehen können, sind die Personalführung und die laufende Überwachung der erbrachten IV-Leistungen zu nennen. Aufgrund einer notwendigen motivierten und zielorientierten Mitarbeit während der Prüfung, Vorbereitung und der Umsetzung und des laufenden Outsourcing-Betriebes, kommt der Führung der IV-Mitarbeiter ein besonders hoher Stellenwert zu. Im Einklang mit der jeweiligen Führungsphilosophie muß mit den vom Outsourcing betroffenen Mitarbeitern frühzeitig über mögliche Konsequenzen und Alternativen gesprochen werden. Versäumnisse in der Personalführung haben u. a. Verunsicherung, Demotivation, Frustration oder „innere Kündigung“ der Mitarbeiter zur Folge.

Der laufende Outsourcing-Betrieb wird dann zum Problembereich werden, wenn er unzureichende kontinuierliche Überwachung der mit der Erbringung der IV-Leistungen durch den Outsourcing-Anbieter in Verbindung stehenden geplanten Leistungen und Kosten, der vereinbarten Preise und Termine sowie der geforderten Qualität und Verfügbarkeit etc. gekennzeichnet ist. Die Zuständigkeit für die Überwachung ist beim Outsourcing-Nehmer eindeutig zu regeln. Die Überwachung der Inhalte und Form der Kontrolle müssen beispielsweise zwischen den Bereichen Einkauf, Rechnungsprüfung, Informationsverarbeitung und Controlling vereinbart werden.

Die Durchführung eines Controllings des Outsourcings von IV-Leistungen gehört zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Outsourcings.<sup>22</sup> Eine weitere wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing-Vorhaben ist die Beauftragung eines erfahrenen, qualifizierten und engagierten Mitarbeiters als Outsourcing-Hauptverantwortlichen, der über ausreichende Kompetenzen verfügen muß. Motivierte Mitarbeiter, die den Out-

---

22 Zum Controlling des Outsourcings von Informationsverarbeitungs-Leistungen vgl. Jäger-Goy, Heidi: Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 6/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998.

sourcing-Hauptverantwortlichen bei der Bearbeitung der Outsourcing-Aufgabenstellung tatkräftig unterstützen, sind für den Erfolg entscheidend mitverantwortlich. Empfehlenswert ist die Organisation der Prüfung und ggf. Umsetzung des Outsourcings als Projekt. Die konsequente Durchführung eines Projektmanagements<sup>23</sup> und -controllings<sup>24</sup> stellt einen daraus abgeleiteten Erfolgsfaktor dar.

Köhler-Frost beschreibt Erfolgsfaktoren für Outsourcing in Deutschland und stellt fest, daß die Faktoren in erster Linie durch Art und Umfang der Projekte bestimmt werden. Als Ergebnis einer Anwenderumfrage nennt er Know-how- und finanzielle Stärke der Outsourcing-Anbieter als vorrangige Erfolgsfaktoren. Unter der Know-how-Stärke wird Anwendungs-, Datenverarbeitungs-, Projektmanagement-Erfahrung und Qualitätssicherungserfahrung sowie aktuelles Wissen über Entwicklungsmethoden, Organisationsentwicklung und den Stand der Technik in Hard- und Software verstanden. Die finanzielle Stärke des Outsourcing-Anbieters bezieht sich auf die Budgethöhe für das Outsourcing-Projekt und die Kontinuität des Budgets.<sup>25</sup>

Gassner nennt als kritischen Erfolgsfaktor die Verfolgung eines disziplinierten und umfassenden Prozesses beim Outsourcing. Durch das präzise Festlegen von Aufgaben, das Ausnutzen der Wettbewerbssituation der Outsourcing-Anbieter sowie das Analysieren der Preise und Konditionen soll der Outsourcing-Prozeß positiv beeinflusst werden.<sup>26</sup> Die Durchführung der „richtigen“ Informationspolitik ist ein Erfolgsfaktor, der während der Prüfung und Umsetzung des Outsourcings zu beachten ist, da das Outsourcing-Projekt zu einer erheblichen Belastung bei den betroffenen Mitarbeitern führt.<sup>27</sup> An anderer Stelle<sup>28</sup> werden als Erfolgsfaktoren einer Outsourcing-Beziehung die ständige Kommunikation, die Professionalität des Outsourcing-Anbieters sowie des Outsourcing-Nehmers, eine flexible Vertragsgestaltung, eine akkurate Planung, formelle Meetings und die Präsenz des Dienstleisters nach der Realisierungsphase.

Die erfolgreiche Durchführung des Outsourcings von IV-Leistungen hängt somit maßgeblich davon ab, die vorgenannten Erfolgsfaktoren situationsspezifisch so zu gestalten, daß möglichen Problembereichen frühzeitig mit den entsprechenden Maßnahmen begegnet werden kann.

---

23 Ausführungen dazu finden sich bei Haynes, Marion E.: Projektmanagement – von der Idee bis zur Umsetzung; der Projekt-Lebenszyklus, Faktor Qualität/Zeit/Kosten, erfolgreicher Abschluß, Wien: Ueberreuter 1996. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 1995.

24 Ausführungen dazu finden sich bei Blazek, Alfred: Projekt-Controlling, 3. neu geschriebene Auflage, Gauting bei München: Management Service Verlag 1990. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, Bern et al.: Haupt 1993, S. 104-115. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3., vollst. neubearb. und erw. Aufl., München et al.: Oldenbourg 1996, S. 29-84. Michel, Reiner: Taschenbuch Projektcontrolling: Know-how der Just-in-time-Steuerung, Heidelberg: Sauer 1993.

25 Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, a. a. O., S. 20.

26 Vgl. Gassner, Volker P.: Outsourcing von IV-Leistungen, a. a. O., S. 24.

27 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 14.

28 Vgl. o. V.: Personal-Aspekte, in: Online, 4/1993, S. 47.

## 3 Die Chancen des Outsourcings

### 3.1 Die finanziellen Chancen

Finanzielle Chancen ergeben sich aus der Kostenreduzierung, der Fixkostenumwandlung, der besseren Kostenkontrolle, -transparenz, -zurechnung und -planbarkeit sowie aus positiven Liquiditätseffekten, der Vermeidung von Investitionen und positiven steuerlichen Effekten.

Die **Reduzierung der IV-Kosten** durch Outsourcing wird in nahezu allen Publikationen zum Outsourcing von IV-Leistungen genannt. Es werden Kosteneinsparungen in unterschiedlicher Höhe angegeben, wie beispielsweise 30 - 50 Prozent bei Einzelmaßnahmen,<sup>29</sup> allgemeine Einsparungen von Datenverarbeitungskosten in Höhe von 20 - 30 Prozent<sup>30</sup> und ein generelles Ersparnispotential des Informationstechnik-Budgets in Höhe von 10 - 20 Prozent bei totalem Outsourcing.<sup>31</sup> Die unterschiedlichen Angaben liegen vornehmlich in der jeweils betrachteten Form des Outsourcings und dem Umfang der dabei von einem Outsourcing-Anbieter bezogenen IV-Leistungen begründet. Des Weiteren liegen der jeweiligen IV-Situation in aller Regel unterschiedliche Rationalisierungspotentiale zugrunde. Wenn die IV inhouse bereits einen hohen Effizienzgrad aufweist und effektiv in die Geschäftsprozesse eingebunden ist, können über einen Outsourcing-Anbieter allenfalls nur geringe Kosteneinsparungen realisiert werden.<sup>32</sup>

Eine bessere Ausnutzung der Anlagen, des Bedienungspersonals, der Systempflege und der Standard-Software-Lizenzen beim Outsourcing-Anbieter erschließt Einsparungspotentiale über „economies of scale“.<sup>33</sup> Die „economies of scale“ beinhalten die Möglichkeit, bei wachsender Betriebs- und Unternehmensgröße Kostensenkungen zu realisieren, da der Anteil der fixen Kosten je produzierter Einheit kleiner wird.<sup>34</sup> „Economies of scale are especially significant with global communications networks and large data centres, where initial investments are enormous and marginal operating costs are relatively insignificant. Spreading the fixed costs over a higher processing volume provides the basis for cost advantages, which can be shared between the outsourcing firm, in the form of profits, and its customers“.<sup>35</sup> Knolmayer nennt „economies of scale“ als zentrales Argument der Befürworter des Outsourcings und führt dazu aus, daß, „[...] die Vor-

---

29 Vgl. Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, a. a. O., S. 30. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, München: Computerwoche Verlag 1993, S. 57.

30 Vgl. Lorenz, Wolf-D.: Outsourcing - Motive, Erwartungen, Urteile, in: IM Information Management, 1/1992, S. 75.

31 Vgl. Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung, in: Online, 2/1993, S. 34.

32 Vgl. Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, a. a. O., S. 30.

33 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 58.

34 Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon, Bd. 2: A - E, vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler 1997, S. 993.

35 Martinsons, M. G.: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks, in: Long Range Planning, 3/1993, S. 19.

teile größerer Systeme nicht in der Performance von Großrechnern sondern z. B. in der Mehrfachverwendung des Wissens der Mitarbeiter, im Einsatz moderner Anwendungssysteme, geringeren Raum- und Softwarekosten, verbesserten Automatisierungsmöglichkeiten im Systembetrieb sowie im Netzbetrieb gesehen werden. Ob FM [Anmerkung der Verfasserin: Facility Management] auch für Großunternehmen Kostenvorteile mit sich bringt, hängt von der Existenz kritischer Rechenzentrumsgrößen ab, die bei einer ca. 200 MIPS leistenden Rechnerausstattung vermutet werden [...]; nach Überschreitung dieser Grenze würden keine weiteren Skalenerträge auftreten“<sup>36</sup>.

Der Outsourcing-Nehmer erhält periodisch Rechnungen vom Outsourcing-Anbieter, die an die betroffenen unternehmensinternen IV-Anwender weitergegeben werden können. Die IV-Anwender beurteilen auf dieser Grundlage, ob sie für die Ausgaben einen adäquaten Gegenwert erhalten haben und die IV-Leistungen weiter in Anspruch nehmen werden. Daneben ergibt sich ein psychologischer Grund zum Sparen dadurch, daß beim Outsourcing Geld real aus dem Unternehmen an den Outsourcing-Anbieter fließt und nicht wie bei einer internen Verrechnung rein buchhalterische Größen bewegt werden. Ein stärkeres Kostenbewußtsein führt zum Überdenken existierender, nicht unbedingt notwendiger Anwendungen und zur Reduktion von Ansprüchen und Anforderungen an neue Systeme auf ein wirtschaftlich sinnvolles Maß.<sup>37</sup>

Zur Umwandlung von bisher fixen Kosten bei eigenerstellten IV-Leistungen in variable Kosten beim Outsourcing von IV-Leistungen finden sich unterschiedliche Aussagen in der Literatur. Dobschütz/Prautsch sprechen allgemein vom „Outsourcing als Mittel zur **Variabilisierung von Kosten** [...]“<sup>38</sup>. Lux/Schön schränken diese Aussage ein und sprechen davon, daß „die meisten“ Fixkosten beim Outsourcing in variable Kosten umgewandelt werden können.<sup>39</sup> Eine ähnliche Einschränkung findet sich bei Köppa; er spricht von einer stärkeren Variabilität der IV-Kosten beim Outsourcing.<sup>40</sup> Streicher vertritt die Auffassung, daß es beispielsweise bei einem Facility-Management-Vertrag nicht zu einem Ersatz der fixen Kosten durch variable Kosten kommt. Dies begründet er damit, daß bei einem langfristig abgeschlossenen Vertrag der Outsourcing-Nehmer einen festen Betrag als Grundlast zahlt. Ungeplante Spitzenbedarfe werden dem Outsourcing-Nehmer häufig sehr teuer berechnet.<sup>41</sup> Diese Aussagen verdeutlichen die unterschiedlichen Standpunkte zur Variabilisierung der IV-Kosten. Es läßt sich folgern, daß

36 Sekundärzitat Griese, J.; Iten, B.: Konzentration von Rechenzentren bringt Einsparungen, in: *io Management Zeitschrift*, 10/1991, S. 59-61, zitiert nach: Knolmayer, Gerhard: *Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen*, in: *WiSt - Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium*, 7/1992, S. 356. MIPS: Million Instructions Per Second, vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: *Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung*, a. a. O., S. 77.

37 Vgl. Gräber, Horst: *Wirksame Ventile für den Kostendruck*, a. a. O., S. 30 f.

38 Vgl. Dobschütz, Leonhard von; Prautsch, Werner: *Outsourcing - Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten*, in: *Controlling*, Heft 2, März/April 1993, S. 102. Hervorhebung im Original.

39 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: *Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung*, a. a. O., S. 7.

40 Vgl. Köppa, Claus: *Outsourcing in der sibo-Gruppe*, in: *IM Information Management*, 4/1992, S. 75.

41 Vgl. Streicher, Heinz: *Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit*, a. a. O., S. 59.

der Grad der Fixkostenumwandlung von der gewählten Outsourcing-Form und den jeweiligen Modalitäten der Outsourcing-Abrechnung abhängt.

Die **Kontrollierbarkeit der IV-Kosten** wird beim Outsourcing durch das externe Lieferanten-/Kundenverhältnis positiv beeinflusst.<sup>42</sup> Die Rechnungsstellung über einzelne IV-Leistungen erhöht die Kostentransparenz und ermöglicht eine genaue und schnelle Zuordnung von Positionen auf die veranlassenden Fachabteilungen (Stichwort „Kostenbewußtsein“).<sup>43</sup> Die prospektive Planung der IV-Kosten wird durch (idealerweise) zeitstabile Preis- und Konditionenvorgaben der Outsourcing-Anbieter erleichtert.<sup>44</sup>

Zunehmend werden Unternehmensstrategien von kapitalintensiven und flexiblen Informationsinfrastrukturen und Informationssystemen unterstützt. Durch Outsourcing ergeben sich hier finanzielle Vorteile aus der Vermeidung von Investitionen (Vorfinanzierung von Investitionen) und daraus resultierenden **positiven Liquiditätseffekten**.<sup>45</sup> Modernste Technologien können ohne eigene Investitionen genutzt und die freigesetzten Finanzmittel für kerngeschäftsfeldrelevante Aktivitäten verwendet werden.<sup>46</sup> Fehlinvestitionen für Hard- und Software fallen allenfalls beim Outsourcing-Anbieter an.<sup>47</sup> Positive Liquiditätseffekte ergeben sich andererseits auch aus dem Verkauf nicht mehr benötigter Hardware.<sup>48</sup> Dies hat Auswirkungen auf die Bilanz des Unternehmens; das Anlagevermögen wird gekürzt und die Liquidität erhöht.<sup>49</sup> Zur Analyse der positiven steuerlichen Auswirkung des Outsourcings sei hier auf Picot verwiesen.<sup>50</sup>

## 3.2 Die strategischen Chancen

Als strategische Chancen des Outsourcings lassen sich vorrangig das Freisetzen von Ressourcen, die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Verbesserung der Flexibilität des Unternehmens und die „Altlastenbeseitigung“ anführen.

---

42 Vgl. Köppa, Claus: Outsourcing in der sibo-Gruppe, a. a. O., S. 75.

43 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 59.

44 Vgl. Martinsons M. G.: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks, a. a. O., S. 19. Meyer, Urs: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, a. a. O., S. 50. Schröder, Jürgen: Outsourcing: Entsorgungsmodell oder Innovationspartnerschaft?, a. a. O., S. 30.

45 Vgl. Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung, a. a. O., S. 34.

46 Vgl. Jagoda, Fritz: Offenbarungseid des DV-Managers? - Outsourcing, in: Diebold Management Report, 3/1991, S. 4.

47 Vgl. Köppa, Claus: Outsourcing in der sibo-Gruppe, a. a. O., S. 76.

48 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 8.

49 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 59.

50 Sekundärzitat vgl. Buhl, Ulrich: Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen und Steuern, in: zfbf Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1993, zitiert nach: Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 25.

Outsourcing von IV-Leistungen setzt **interne Ressourcen** in den Bereichen Kapital, Personal und Management frei. Durch die Entlastung von IV-Routinetätigkeiten erhalten hochqualifizierte Mitarbeiter die Chance, sich anspruchsvolleren Tätigkeiten zuzuwenden. Das Management der Informationsverarbeitung kann sich durch den Wegfall von Koordinations- und Dispositionstätigkeiten intensiver unternehmensspezifischen, innovativen und wachstumsorientierten Aktivitäten widmen. So entsteht durch das Outsourcing die Möglichkeit der Konzentration auf die Kernfunktionen und innovative Aufgaben des Unternehmens.<sup>51</sup> Schröder ist der Meinung, daß Outsourcing von IV-Leistungen den Weg frei macht für „[...] die **Konzentration auf die tatsächlich strategischen Elemente**, die zu einer Differenzierung im Wettbewerb führen – zur Ausrichtung auf die Kunden und den Markt, das eigentliche Geschäftsziel“<sup>52</sup>. Abhängig von den Qualifikationen der betroffenen Mitarbeiter ist dabei kritisch zu prüfen, ob und wie Personal und Aufgaben umdisponiert werden können. Der angeführte Wegfall von Koordinations- und Dispositionstätigkeiten beim Management ist differenziert zu betrachten, da Outsourcing einen eigenen Koordinationsbedarf durch die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Anbieter verursacht.

In puncto **Flexibilität** ist die IV des Outsourcing-Nehmers nicht mehr an langfristiges und teures Personal, Leasingraten, Amortisationszeiten von Hardware und eine konstante Technikinfrastruktur gebunden.<sup>53</sup> Als Voraussetzung dafür ist ein flexibler, auf die individuellen Anforderungen des Outsourcing-Nehmers eingehender Outsourcing-Vertrag zu nennen, der auch auf die Beseitigung von „**Altlasten**“ der IV eingeht. Z. B. kann moderne Standardsoftware veraltete Individualsoftware ersetzen oder technisch überholte Rechenzentren können durch die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen substituiert werden.<sup>54</sup>

### 3.3 Weitere abgrenzbare Chancen

Mit den Stichworten Technologievorsprung, Know-how-Gewinn, Leistungsverbesserung und Personalpolitik werden weitere Chancen abgegrenzt, die sich nicht eindeutig dem finanziellen oder strategischen Bereich zuordnen lassen.

Der Outsourcing-Nehmer profitiert von der permanenten Aktualisierung der IV-Infrastruktur beim spezialisierten Outsourcing-Anbieter. Bei Facility Management und bei System Integration wird die Verantwortung für zeitgemäße Technologie auf den Outsourcing-Anbieter verlagert.<sup>55</sup> Die kurzen Innovationszyklen erweisen sich jedoch nur

---

51 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 18.

52 Schröder, Jürgen: Outsourcing: Entsorgungsmodell oder Innovationspartnerschaft?, a. a. O., S. 25.

53 Vgl. Bürger, Franz C.: Soll die Abteilung für Informatik im Unternehmen bleiben?, Vor- und Nachteile der Auslagerung, in: Blick durch die Wirtschaft, 25.07.1990, S. 1.

54 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 18.

55 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 60.

dann als chancenreich, wenn der Outsourcing-Anbieter bei der Beherrschung der **Technologieinnovationen** und der erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen konkrete Hilfestellungen leistet.<sup>56</sup>

**Know-how-Vorteile** resultieren besonders aus der Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Anbieter mit globaler Präsenz und Infrastruktur; hier kann auf ein breites Wissen in speziellen Technikbereichen und auf vielfältige Branchenlösungen zurückgegriffen werden. Der Outsourcing-Nehmer kann somit von dem weltweiten Erfahrungsaustausch und der Vernetzung des Outsourcing-Anbieters Nutzen ziehen.<sup>57</sup> Know-how und Kapazitäten stehen dabei gemäß den inhaltlichen und terminlichen Vertragsvereinbarungen zeitnah zur Verfügung.<sup>58</sup>

Im Vergleich zur Eigenerstellung ist durch Outsourcing eine **qualitative Verbesserung von IV-Leistungen** erreichbar. Begründen läßt sich dies mit der Spezialisierung des Outsourcing-Anbieters auf effiziente IV-Technik, -Methoden, -Werkzeuge und -Standards. Die Folgen von Systemwechseln bei laufendem Betrieb führen bei Facility Management nicht mehr zu Beeinträchtigungen, da die Umstellungen außerhalb der eigenen Organisation beim Outsourcing-Anbieter durchgeführt werden. Weitere potentielle Chancen der Leistungsverbesserung ergeben sich durch eine hohe Servicementalität des Outsourcing-Anbieters, den Zeitgewinn bei der Realisierung kritischer Projekte, die Unabhängigkeit von Hard- und Softwarelieferanten.<sup>59</sup> Vorteile ergeben sich auch hinsichtlich der Durchführung von Reorganisationsprozessen, da diese mit Unterstützung des Outsourcing-Anbieters meist schneller ablaufen als bei intern veranlaßten Umstellungsprozessen.<sup>60</sup> Beim partiellen Outsourcing von IV-Leistungen entsteht zudem eine Konkurrenzsituation durch den externen Dienstleister. Die Monopolstellung der IV-Abteilung wird gebrochen,<sup>61</sup> was z. B. positive Auswirkungen auf die Servicementalität der unternehmenseigenen IV-Mitarbeiter haben kann.

Nachfolgend werden weitere leistungsbezogene Chancen aufgeführt, die durch Outsourcing entstehen:

- Erhöhung der Servicestabilität durch professionelles Betriebsmanagement,
- Abdeckung von Lastspitzen,
- Steigerung der Verfügbarkeit aller Ressourcen,
- Erhöhung der Verarbeitungsleistung,<sup>62</sup>
- Steigerung der Datensicherheit.<sup>63</sup>

---

56 Vgl. Szyperski, Norbert: Outsourcing als Strategische Entscheidung, a. a. O., S. 34.

57 Vgl. Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, a. a. O., S. 32.

58 Vgl. Nilsson, Ragnar: Outsourcing-Strategie als integraler Bestandteil des Informationsmanagements, in: Controller Magazin, 3/1992, S. 124.

59 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 59 f.

60 Vgl. Szyperski, Norbert: Outsourcing als Strategische Entscheidung, a. a. O., S. 34.

61 Vgl. Dobschütz, Leonhard von; Prautsch, Werner: Outsourcing - Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten, a. a. O., S. 103.

62 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 9 f.

**Personalpolitische Chancen** eröffnen sich sowohl aus Sicht des Outsourcing-Nehmers als auch aus Sicht des vom Outsourcing betroffenen Personals. Allgemein ergibt sich für den Outsourcing-Nehmer eine höhere Flexibilität in personeller Hinsicht,<sup>64</sup> die Chance der mittelfristigen Reduzierung von Personalproblemen,<sup>65</sup> die Unabhängigkeit von Personalengpässen und -qualitätsproblemen,<sup>66</sup> die Verringerung des Personalbestandes innerhalb der Informationsverarbeitung sowie der Abhängigkeit von einzelnen IV-Mitarbeitern mit Spezial-Know-how.<sup>67</sup> Beispielsweise entfallen umfangreiche Aufgaben zur Wiederbesetzung von frei gewordenen Stellen und die Regelung von Krankheits- und Urlaubsvertretungen. Der permanente Qualifizierungsdruck, der sich in der Weiterbildung des IV-Personals und in der Neueinstellung von Spezialisten äußert, wird auf den Outsourcing-Anbieter abgewälzt.<sup>68</sup>

Für die IV-Mitarbeiter ergeben sich Chancen beim Wechsel zum Outsourcing-Anbieter hinsichtlich Training, Karriere und persönlicher Entfaltungsmöglichkeiten. Begründen läßt sich dies damit, daß die IV-Mitarbeiter in eine Organisation wechseln, die auf IV-spezifische Fähigkeiten und Potentiale direkt zugeschnitten ist.<sup>69</sup> Beispielsweise erlaubt ein Outsourcing-Anbieter als Arbeitgeber neue Formen von Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit sowie spezielle Management- und Fachlaufbahnen innerhalb der Informationsverarbeitung mit qualifikationsadäquater Beschäftigung, angepaßtem Aufgabenspektrum und individualisierter Einkommensrelation/-entwicklung.<sup>70</sup>

## 4 Die Risiken des Outsourcings

### 4.1 Die strategischen Risiken

In Kapitel 4.1 werden Risiken des Outsourcings beschrieben, die aus einem Abhängigkeitsverhältnis und der Irreversibilität von Outsourcing-Entscheidungen erwachsen. Strategisch relevant sind weiterhin evtl. Verluste an Know-how, Entscheidungskompetenz und Wettbewerbsvorteilen.

---

63 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 152.

64 Vgl. Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung, a. a. O., S. 34.

65 Vgl. Meyer, Urs: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, a. a. O., S. 50. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 60.

66 Vgl. Bojanowsky, Alexander, BundesVerband InformationsTechnologien-BVIT e.V., Bonn (Hrsg.): Partielles Outsourcing - Markt und Möglichkeiten, Vortrag auf der Konferenz „Partielles IT-Outsourcing“, Köln: 27. August 1996.

67 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 152.

68 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 61.

69 Vgl. Lorenz, Wolf-D.: Outsourcing - Motive, Erwartungen, Urteile, a. a. O., S. 77.

70 Vgl. Dostal, Werner: Outsourcing - personalpolitisch betrachtet, in: Diebold Management Report, Nr. 3/1991, S. 8 f. Vgl. auch Vollmer, Raimund: Outsourcing als Symptom der Legitimationskrise, in: Online, 4/1993, S. 46.



Zum Risiko der Abhängigkeit finden sich in der Literatur unterschiedliche Aussagen. Knolmayer spricht von einer „[...] Gefahr des Entstehens schwerwiegender Abhängigkeiten von den Kooperationspartnern“<sup>71</sup>. Horchler bezeichnet das Verhältnis zwischen dem Outsourcing-Nehmer und dem Outsourcing-Anbieter als eine Beziehung der relativen Abhängigkeit.<sup>72</sup> „Diese beruht vor allem auf dem nicht so schnell vollziehbaren Wechsel zu einem anderen Dienstleister oder dem Wiederaufbau der ausgelagerten/ausgliederten Leistungsfunktionen im Unternehmen. Technische Know-how Gründe oder vertragsrechtliche Bedingungen gelten in diesen Fällen als Hauptursache“.<sup>73</sup> Schott bezeichnet die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Outsourcing-Nehmer und Outsourcing-Anbieter als bilaterales Monopol, welches eine gegenseitige ökonomische Bindung generiert. Er vertritt die Meinung, daß für beide Outsourcing-Partner dieses Abhängigkeitsverhältnis vorteilhaft ist. Der Outsourcing-Nehmer kann seinen Bedarf an spezifischen Ressourcen nur bei seinem Outsourcing-Anbieter kostengünstig decken, der Outsourcing-Anbieter seine kundenspezifischen Ressourcen nur gemeinsam mit dem Outsourcing-Nehmer sinnvoll verwerten. Dennoch kann es zu Kooperationsrisiken kommen, da das bilaterale Monopol nicht in jeder Situation zu ausgeglichenen Verhandlungspositionen führt.<sup>74</sup>

Feststellbar ist, daß es durch die langfristige Vertragslaufzeit, die üblicherweise zwischen drei und zehn Jahren liegt,<sup>75</sup> zu einer gegenseitig vertraglich vereinbarten Abhängigkeit kommt. Die Vermeidung bzw. Minimierung des Risikos erfordert „[...] großes Vertrauen in Diskretion, Verarbeitungssicherheit, kontinuierliche Dienstleistungsqualität und andauernde Geschäftstätigkeit des Vertragspartners“<sup>76</sup>.

Die Irreversibilität der Outsourcing-Entscheidung birgt weitere Risiken. Die Frage eines möglichen Rückgängigmachens ist u. a. abhängig von der gewählten Form des Outsourcings, der Dauer der Vertragslaufzeit sowie von der gewünschten Schnelligkeit der Verlagerung der Outsourcing-Funktionen auf einen anderen Outsourcing-Anbieter oder zurück zum Outsourcing-Nehmer.

Von einer kurz- bis mittelfristig irreversiblen Entscheidung kann bei Facility Management gesprochen werden. Daher ist die Auswahl des „richtigen“ Outsourcing-Anbieters eine Herausforderung für den Outsourcing-Nehmer.<sup>77</sup>

---

71 Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, Arbeitsbericht Nr. 30 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Bern 1992, S. 5.

72 Vgl. Horchler, Hartmut: Outsourcing: eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, Köln: Datakontext-Fachverlag 1996, S. 168.

73 Horchler, Hartmut: Outsourcing: eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, a. a. O., S. 168 f.

74 Vgl. Schott, Eberhard: Risiken des Outsourcing, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt/Main et al.: Campus Verlag 1995, S. 21.

75 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 39.

76 Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung, a. a. O., S. 34.

77 Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, a. a. O., S. 21.

Eine Umkehr der Outsourcing-Entscheidung ist bei einer langen Laufzeit des Outsourcing-Vertrags und einem vorangegangenen Abbau von Personal kaum möglich. Wird eine Rückkehr zur Eigenerstellung betrieben, ist dies nur mit hohem finanziellen und zeitlichem Aufwand möglich. Ähnlich problematisch stellt sich der Wechsel nach Vertragsablauf zu einem anderen Outsourcing-Anbieter dar. Hier wird zusätzlich erheblicher Umstellungsaufwand erforderlich.<sup>78</sup>

Ein beträchtliches Risiko geht mit einem Transfer des Know-hows einher, der sich aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen ergibt. Einerseits besteht die Gefahr, daß beispielsweise bei der Übergabe des Rechenzentrums-Betriebes an einen Outsourcing-Anbieter das in eigenerstellter bzw. angepaßter Software enthaltene Know-how an Dritte übertragen werden könnte. Andererseits besteht ein sehr viel gravierenderes Risiko im Abbau des Know-hows beim Outsourcing-Nehmer, wodurch es zum Verlust der eigenen informationstechnischen Wissensbasis kommt. Dieser Prozeß ist quasi irreversibel; d. h., es kann nur sehr langfristig wieder eigenes Know-how aufgebaut werden.<sup>79</sup>

Der Verlust der Entscheidungskompetenz bei System Management ist unter strategischen Aspekten besonders kritisch zu beurteilen. Alle strategischen Aspekte der Informationsverarbeitung, wie z. B. die Ausrichtung der Informationsverarbeitungs-Landschaft an den Unternehmenszielen, werden bei System Management an den Outsourcing-Anbieter übertragen. Eine Korrektur zu den Vorschlägen der Outsourcing-Anbieter ist nicht mehr möglich, da bei dieser extremen Outsourcing-Form keine IV-Kompetenz beim Outsourcing-Nehmer mehr vorhanden ist.<sup>80</sup> Folgendes Zitat verdeutlicht diese Problematik: „Jede Hardwareentscheidung, jede Entscheidung für neue Technologien wird vorgegeben und kann eigentlich nur völlig unkritisch akzeptiert werden. Dieser Verlust an Kontrolle und an Möglichkeiten zur Beeinflussung ist nicht finanziell zu bewerten“.<sup>81</sup>

Wettbewerbsrisiken können entstehen, wenn die betriebliche Informationsverarbeitung und Anwendungssysteme als unternehmensindividuell maßgeschneiderte Wettbewerbsinstrumente eingesetzt werden sollen. Im Falle eines Outsourcings werden in aller Regel die Individualität dieser Systeme und damit Wettbewerbsvorsprünge verloren gehen.<sup>82</sup> Es bleibt daher unabdingbar, vor der Outsourcing-Entscheidung gemeinsam mit den Anwendern zu klären, welche IV-Leistungen zukünftig von außen zu beziehen sind und welche weiterhin in Eigenregie erstellt werden müssen.

---

78 Vgl. Herrmann, Gerhard: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, a. a. O., S. 13.

79 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 63.

80 Vgl. Herrmann, Gerhard: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, a. a. O., S. 13.

81 Herrmann, Gerhard: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, a. a. O., S. 13.

82 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 63.

Die Beherrschung der strategischen Risiken des Outsourcings ist von entscheidender Bedeutung für ein Unternehmen. Outsourcing-Folgen weisen hier einen langfristig bindenden Charakter auf. Der Verlust von Know-how oder von Wettbewerbsvorteilen läßt sich nicht kurzfristig wieder rückgängig machen.

## 4.2 Die personalpolitischen Risiken

Personalpolitische Risiken erwachsen aus arbeitsrechtlichen Problemen sowie aus Defiziten in der Personal- und Informationspolitik.

Durch das Outsourcing von IV-Leistungen, die mit der Übernahme von IV-Mitarbeitern durch den Outsourcing-Anbieter verbunden sind, können arbeitsrechtliche Probleme entstehen; beispielsweise durch die Anwendung des Paragraphen 613 a „Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang“ des Bürgerlichen Gesetzbuches. Hier wird geregelt, daß der neue Arbeitgeber in die Rechte und Pflichten der Arbeitsverhältnisse eintritt, die zum Zeitpunkt des Überganges bestehen. Da Outsourcing zumeist von dieser Vorgabe betroffen ist, müßte der Outsourcing-Anbieter beim totalen Outsourcing der Informationsverarbeitung alle Mitarbeiter des Outsourcing-Nehmers zu den bisherigen Konditionen übernehmen; wichtige Vorteile des Outsourcing-Vorhabens sind dadurch in der Regel gefährdet.<sup>83</sup> Es ist daher empfehlenswert, im Vorfeld des Outsourcing-Vorhabens eine Reihe von juristischen Fragestellungen zu klären, z. B. welchen Status die übernommenen Mitarbeiter erhalten, ob sie in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden oder was der Wechsel für die Altersversorgung bedeutet.<sup>84</sup>

Steppan umreißt, wie arbeitsrechtliche Probleme vermieden werden können: „Die Routiniers unter den Outsourcern informieren deswegen bereits in einem sehr frühen Stadium beim Auftraggeber Betriebsrat und betroffene Mitarbeiter. Ziel: Nicht benötigtes Personal bleibt entweder beim Kunden oder scheidet mit einer Abfindung einvernehmlich aus. Qualifiziertes Schlüsselpersonal übernimmt der Outsourcer zu Bedingungen, die er mit Blick auf seine Kalkulation für tragbar hält. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und Betriebsvereinbarungen sollen gewahrt und der Betriebsfrieden gesichert bleiben.“<sup>85</sup> Es fehlen hier jedoch nähere Angaben darüber, wie ein „einvernehmliches Ausscheiden“ der nicht mehr benötigten Mitarbeiter umgesetzt werden kann. Dieses Problem stellt sich als gewichtig dar, da dessen negative Auswirkungen für den einzelnen Mitarbeiter sowie auf das Betriebsklima oder auf das Firmenimage, ausgesprochen negativ sein können.

Picot/Maier sprechen von sozialen Risiken, die sich durch eine Vernachlässigung der Interessen und Angelegenheiten der vom Outsourcing betroffenen Arbeitnehmer ergeben. Die Gefahr besteht darin, daß diesen Arbeitnehmern eine Verschlechterung der sozialen

---

83 Vgl. Steppan, Rainer: Outsourcing-Verträge: Präzis verhandelt, in: Wirtschaftswoche, Nr. 37, 04.09.1992, S. 54.

84 Vgl. Riedel, Martin: Wenn „Ja“ gesagt wurde - Outsourcing, in: Diebold Management Report, Nr. 6, 1993, S. 4.

85 Steppan, Rainer: Outsourcing-Verträge: Präzis verhandelt, a. a. O., S. 54.

Absicherung, ein ungewollter Standortwechsel oder eine mangelnde Integration beim Outsourcing-Anbieter droht.<sup>86</sup> Bongard sieht zudem die Gefahr, daß die wenigen verbleibenden Restaufgaben der Informationsverarbeitung die Arbeitsmotivation des beim Outsourcing-Nehmer verbleibenden Personals deutlich reduziert.<sup>87</sup>

Die personalpolitischen Risiken beim Outsourcing lassen sich aus Sicht der wechselwilligen und der wechselunwilligen Mitarbeiter sowie der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter beleuchten. Der vom Outsourcing betroffene Mitarbeiter, z. B. bei der Übertragung des Rechenzentrums an einen Outsourcing-Anbieter, der nicht gewillt ist, zum Outsourcing-Anbieter zu wechseln, wird durch arbeitsrechtliche und tarifrechtliche Regelungen geschützt. Vom Arbeitgeber überwunden werden können diese Regelungen durch freiwillige hohe finanzielle Leistungen, z. B. bei Kündigungen in Form von Abfindungszahlungen. Für den wechselwilligen Mitarbeiter entstehen Unsicherheiten über sein neues Unternehmen. Es erwartet ihn eine neue und ungewisse Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung. Für die im Unternehmen verbleibenden IV-Mitarbeiter ändert sich die berufliche Situation. Wurde beispielsweise die Outsourcing-Form System Integration gewählt und damit die produktionsorientierten Tätigkeiten verlagert, müssen die IV-Mitarbeiter lernen, daß ihre neue Aufgabe in einer Koordinierungs- und Beratungsfunktion liegt. Dies fällt vielen Mitarbeitern schwerer als vermutet. Auch ergeben sich aufgrund des Outsourcings weniger gute Aufstiegsmöglichkeiten IV-Mitarbeiter, da zumeist Hierarchien abgebaut werden und damit weniger Führungspositionen vorhanden sind.<sup>88</sup>

Personal- und informationspolitische Risiken sind eng miteinander verbunden. Zu spät einsetzende und intransparente Informationspolitik zum Outsourcing-Vorhaben führt zwingend zu Personalproblemen. Mitarbeiter fühlen sich übergangen, instrumentalisiert, bangen um ihren Arbeitsplatz, sind demotiviert. Es stellt sich schwierig dar, die richtigen Zeitpunkte für Informationsaktivitäten festzulegen. Einerseits lassen sich Ängste abbauen, wenn frühzeitig und umfassend informiert wird, andererseits kann es bei den Mitarbeitern zu Unruhe und Verunsicherung führen, wenn nur grobe Informationen zu einem frühen Zeitpunkt an sie gelangen. Einen konkreten Vorschlag dazu liefert Riedel. Er erteilt den „[...] dringenden Rat, den Betriebsrat in die Beratungen einzuschalten, sobald der Grundsatzbeschluß gefaßt ist, Outsourcing zu betreiben. In der Phase der Vorüberlegungen erscheint es dagegen zweckmäßiger, die Gespräche hinter verschlossenen Türen zu führen, um verfrühte Unruhe unter den Mitarbeitern zu verhindern“<sup>89</sup>. Eine offene Informationspolitik sollte die Erfahrungen der Praxis berücksichtigen, daß es z. B. aufgrund von Gerüchten oder Falschinformationen zu einer Verschlechterung der Arbeitsmoral, zu einer erhöhten Krankenrate oder zum „Dienst nach Vorschrift“ kommen

---

86 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 25 f.

87 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 153.

88 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 65 f.

89 Riedel, Martin: Wenn „Ja“ gesagt wurde - Outsourcing, a. a. O., S. 4.

kann. Des weiteren können die Mitarbeiter der Informationsverarbeitung, die Outsourcing-Details nicht abwarten wollen, selbst die Initiative ergreifen und kündigen.<sup>90</sup>

Informations- und personalpolitische Aktionen müssen finanzielle, familiäre und psychologische Aspekte berücksichtigen. Bei den finanziellen Aspekten handelt es sich z. B. um die Klärung von Gehältern, Überstundenvergütungen, Weihnachtsgeld etc. Zu den familiären Aspekten, die mit den vom Outsourcing betroffenen Mitarbeitern besprochen werden müssen, gehört die Frage, ob kurz- oder mittelfristig ein Wohnortwechsel zur Verhinderung des Verlustes des Arbeitsplatzes erforderlich sein wird. Wichtig bei allen informations- und personalpolitischen Maßnahmen ist die Berücksichtigung psychologischer Aspekte bei den Mitarbeitern. Auf die unterschiedlichsten Einstellungen und Ängste der Mitarbeiter muß mit einer hohen Sensibilität von Seiten der Personalverantwortlichen eingegangen werden.<sup>91</sup>

Arbeitsrechtliche, personal- und informationspolitische Risiken können durch einige Maßnahmen, wie aufgeführt, reduziert werden. Als besonders kritisch stellt sich dennoch die Problematik des „einvernehmlichen Ausscheidens nicht mehr benötigten Personals“ dar. Es ist fraglich, ob die Arbeitnehmerinteressen ausreichend Berücksichtigung finden und ob eine finanzielle Ausgleichszahlung den Arbeitnehmer für den Verlust des Arbeitsplatzes entschädigen kann.

### 4.3 Weitere abgrenzbare Risiken

An dieser Stelle soll ein Spektrum weiterer abgrenzbarer Risiken aufgezeigt werden. Dazu gehören (u. a.) Kosten-, Datenschutz-, Sicherheits-, Qualitäts-, Technologie- und Komplexitätsrisiken.

Es besteht beim Outsourcing von IV-Leistungen die Gefahr, daß kurzfristige Einsparungen durch langfristig höhere Kosten aufgezehrt werden.<sup>92</sup>

- Nach der Realisierungsphase erhöhen sich eine Vielzahl von verteilungsbedingten Kosten, wie z. B. die Transaktions-, Koordinations-, Kommunikations-, Datenübertragungs- und Logistikkosten.<sup>93</sup>
- Weitere finanzielle Aufwendungen entstehen durch die einmalige Umstellung (Switching Costs), unvorhersehbare Änderungen<sup>94</sup> und ggf. durch Abfindungszahlungen an Mitarbeiter.<sup>95</sup>

---

90 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 15 f.

91 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 14 f.

92 Vgl. Martinsons, M. G.: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks, a. a. O., S. 20.

93 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 11.

94 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 153.

- Der häufig mit einem Outsourcings realisierte Einstieg in moderne Systeme und neue Technologien erhöht den investiven Aufwand.<sup>96</sup>
- Bietet z. B. der Outsourcing-Anbieter seine Leistungen unter den Selbstkosten an, um gegen Konkurrenten bestehen zu können, muß er nach Vertragsabschluß durch überhöhte Anpassungs- und Änderungskosten die anfänglichen Verluste wieder ausgleichen.<sup>97</sup> Gebührenerhöhungen durch den Outsourcing-Anbieter sowie die Inanspruchnahme von Sonderleistungen, die zusätzlich in Rechnung gestellt werden, können die Kosten explodieren lassen.<sup>98</sup>
- Weitere Nachteile und Risiken die Outsourcing-Kosten betreffend sind „[...] Risiken einer vertraglichen Preisfixierung, Intransparenz und Unkontrollierbarkeit der vom Outsourcing-Anbieter verlangten Preise [...], Nichteintreffen erwarteter Kostensenkungen, schwierige Abschätzung der Preisentwicklung im Bereich der Informationstechnologie und im Telekommunikationsbereich“<sup>99</sup>.

Besondere Risiken des Outsourcings werden bei der Gewährleistung der Sicherheit und der Geheimhaltung von betrieblichen Daten und Fakten gesehen. Besonders gravierend stellt sich dieses Problem beispielsweise bei der Nutzung eines externen Rechenzentrums dar. Hier muß der Outsourcing-Anbieter den Schutz sensibler Datenbestände und unternehmenseigenen Know-hows des Outsourcing-Nehmers garantieren können.<sup>100</sup> Achinger nimmt zur Problematik Stellung und stellt fest, daß es eine 100prozentige Sicherheit nicht gibt. Er begründet dies mit der „Cleverness gewiefter Hacker“, vor denen z. B. professionelle Anbieter wie die Rechenzentren der debis Systemhaus GmbH nicht völlig geschützt sind.<sup>101</sup> Achinger weist jedoch auch darauf hin, daß bisher noch kein Fall von Datenmißbrauch bei Outsourcing-Unternehmen bekannt geworden ist.<sup>102</sup> Begründen läßt sich dies durch das fundamentale Eigeninteresse der Outsourcing-Anbieter, denn ein Verstoß gegen den Datenschutz hätte schwerwiegende Folgen für die eigene Reputation.<sup>103</sup> Die Outsourcing-Anbieter führen unterschiedliche Maßnahmen zur Vermeidung von Sicherheitsrisiken durch und treffen beispielsweise bei Rechenzentrums- und Netzwerks-Dienstleistungen technische Vorkehrungen mit Verschlüsselungstechniken und Security-Software. Beim Outsourcing-Anbieter EDS werden zudem alle Mitar-

95 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 11.

96 Vgl. Heinrich, Wilfried: Kosten versus Nutzen, in: Business Computing, 6/1993, S. 43.

97 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 20.

98 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 11.

99 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 153.

100 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 65.

101 Vgl. o. V.: Schneller und billiger außer Haus - EDV-Dienstleistungen, in: Industriemagazin, 4/1991, S. 86.

102 Vgl. o. V.: Schneller und billiger außer Haus - EDV-Dienstleistungen, a. a. O., S. 86.

103 Vgl. Schott, Eberhard: Risiken des Outsourcing, a. a. O., S. 22.

beiter auf das Bundesdatenschutzgesetz zum Schutz von höherwertigen Dienstleistungen verpflichtet.<sup>104</sup> Empfehlenswert ist eine Absicherung von Datenschutz und Datensicherheit im Outsourcing-Vertrag.<sup>105</sup>

Durch das Outsourcing von IV-Leistungen können Qualitätsrisiken entstehen. Die fehlende Anwendernähe des Outsourcing-Anbieters kann z. B. zu einer unzureichenden Betreuung und zu Akzeptanzproblemen führen. Um Verfügbarkeitsprobleme, instabile Leistungen, Technik- und Serviceprobleme sowie Qualitätsschwankungen zu vermeiden, müssen qualitative Mindeststandards vertraglich geregelt werden und entsprechende Kontrollmechanismen greifen.<sup>106</sup> Für „kleinere Kunden“ besteht das Risiko, daß sie vom Outsourcing-Anbieter eine schlechtere Betreuung erfahren und ihre Interessen im Vergleich zu Großkunden weniger gut durchsetzen können.<sup>107</sup>

Eine Steigerung der Komplexität stellt eine weitere Problematik dar. Nach Expertenmeinung läßt sich durch Outsourcing „organisatorischer Ballast“ abwerfen und damit Komplexität reduzieren. Frese vertritt die Auffassung, daß das Gegenteil der Fall ist und die Abläufe komplizierter statt einfacher werden.<sup>108</sup> Konkret äußert er: „Je konsequenter das Prinzip der Ausgliederung betrieben wird, desto höher werden die Anforderungen an das Schnittstellenmanagement zum externen Markt“.<sup>109</sup> Es ist daher sinnvoll, die durch das Outsourcing veränderten Abläufe und Schnittstellen zum Outsourcing-Anbieter frühzeitig zu analysieren und optimal zu gestalten.

Durch die starre Bindung an die Technologie-Vorgaben und den Standardisierungsgrad des Outsourcing-Anbieters wird der Outsourcing-Nehmer ist von der technologischen Flexibilität des Outsourcing-Anbieters abhängig.<sup>110</sup> Zudem können Risiken aus der Übernahme der technischen Infrastruktur durch den Outsourcing-Anbieter entstehen. Im einzelnen werden Verträge über Softwarelizenzen, Wartung, Leasing etc. übertragen. Verfügt der Outsourcing-Anbieter bereits über ähnliche vertragliche Bindungen wie der Outsourcing-Nehmer, sind Kündigungsprobleme die logische Konsequenz.<sup>111</sup>

Durch Outsourcing entsteht über die Unternehmensgrenzen des Outsourcing-Nehmers hinaus ein zusätzlicher Koordinations-, Steuerungs-, Planungs- und Kontrollaufwand. Diese Problematik wird als organisatorisches Risiko des Outsourcings bezeichnet.<sup>112</sup>

---

104 Vgl. o. V.: Schneller und billiger außer Haus - EDV-Dienstleistungen, a. a. O., S. 86.

105 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 26.

106 Vgl. Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, a. a. O., S. 64.

107 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 12 f.

108 Vgl. Deutsch, Christian: Magersüchtig - Outsourcing: Riskantes Abspecken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 37, 04.09.1992, S. 51.

109 Deutsch, Christian: Magersüchtig - Outsourcing: riskantes Abspecken, a. a. O., S. 51.

110 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 153.

111 Vgl. Riedel, Martin: Wenn „Ja“ gesagt wurde - Outsourcing, a. a. O., S. 4.

112 Vgl. Horchler, Hartmut: Outsourcing: eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, a. a. O., S. 169.

Die Verlagerung der Schwerpunkte von der Eigenerstellung der IV-Leistungen hin zu ihrer bedarfsgerechten Beschaffung und Kontrolle durch den Outsourcing-Nehmer führt zu neuartigen, kostenintensiven Aufgaben, für die die erforderliche Kompetenz erst aufgebaut und die notwendigen Kapazitäten bereitgestellt werden müssen.<sup>113</sup>

Als eine grundlegende Maßnahme zur Minimierung der vorgenannten Risiken wird die vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit der Outsourcing-Partner angeführt.<sup>114</sup> Konkret lassen sich durch zukunftsorientierte Analysen, durch entsprechende Kooperations- und Beteiligungsstrategien und Controlling-Konzepte sowie durch ein explizit ausgewiesenes Risikomanagement, wie es beispielsweise vom Outsourcing-Anbieter IBM beschrieben wird, viele abgrenzbare Risiken beherrschen.<sup>115</sup> Im Rahmen dieses Risikomanagements kommen bei der kundenindividuellen Vertragsgestaltung Leistungsumfang, Leistungsbeschreibung, Übernahmepериode, Bedarfsentwicklung, eindeutige Definitionen, ein gemeinsames Verständnis und klare, vertragliche Regelungen besondere Bedeutung zu. Zur Sicherstellung planbarer Kosten wird dem Outsourcing-Nehmer eine Jahres-Betriebsgebühr in Rechnung gestellt, es werden klare Vereinbarungen über einen Mehr- oder Minder-Verbrauch getroffen und Preise für definierte Services festgelegt.<sup>116</sup>

Die Ausführungen des Kapitels 4 zeigen, daß die Risiken vielfältig und in ihrer Tragweite von hoher Bedeutung sind. Es ist jedoch auch offensichtlich, daß die einzelnen Kriterien des Outsourcings wie Kosten, Know-how, Technologie, Qualität, Personal etc. sowohl positive als auch negative Ausprägungen annehmen können und demnach auch als chancenreich zu bewerten sind. Für den Outsourcing-Nehmer gilt grundsätzlich, sich der Risiken und Problembereiche sowie der Chancen und Erfolgsfaktoren des Outsourcings bewußt zu sein und diese entsprechend zu nutzen bzw. einzusetzen oder zu vermeiden.

---

113 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt et al.: Campus Verlag 1995, S. 107. Vgl. auch Horchler, Hartmut: Outsourcing: eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, a. a. O., S. 169.

114 Vgl. Riedel, Martin: Wenn „Ja“ gesagt wurde - Outsourcing, a. a. O., S. 5.

115 Vgl. Picot, Arnold; Maier, Matthias: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, a. a. O., S. 26.

116 Vgl. Schröder, Jürgen, IBM Deutschland Informationssysteme GmbH, IBM Global Services (Hrsg.): IT Outsourcing - Eine unternehmerische Option -, Präsentationsunterlagen, Ehningen: März 1997, S. 24 f.



## 5 Zusammenfassender Überblick: Chancen und Risiken

### Chancen

#### Finanzielle Chancen

- Kostenreduzierung
- Fixkostenumwandlung
- Verbesserung der Kostentransparenz
- Verbesserung der Kostenplanbarkeit
- positive Liquiditätseffekte
- Verbesserung der Kostenkontrolle
- Verbesserung der Kostenzurechnung
- Vermeidung von Investitionen
- positive steuerliche Effekte

#### Strategische Chancen

- Freisetzen von Ressourcen
- Verbesserung der Flexibilität
- Konzentration auf Kerngeschäft
- „Altlastenübernahme“

#### Sonstige Chancen

- Technologievorsprung
- Know-how Gewinn
- Leistungsverbesserung
- personalpolitische Chancen:
  - a) für Outsourcing-Nehmer: z. B. höhere Flexibilität; Befreiung, Reduzierung von Personalproblemen; Unabhängigkeit von Personalengpässen und -qualitätsproblemen; Verringerung des Personalbestandes
  - b) für Mitarbeiter des Outsourcing-Nehmers beim Wechsel zum Outsourcing-Anbieter: z. B. bessere Trainings-, Karriere- und Entfaltungsmöglichkeiten etc.
- Nutzung aktueller Hard- u. Software
- Sofortige Nutzung von Kapazitäten

### Risiken

#### Strategische Risiken

- Abhängigkeitsverhältnis
- Verlust von Know-how
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen
- Irreversibilität der Entscheidung
- Verlust von Entscheidungskompetenz

#### Personalpolitische Risiken

- Arbeitsrechtliche Probleme (Anwendung § 613a BGB)
- Defizite in der Personal- und Informationspolitik
- Soziale Risiken:
  - z. B. Verschlechterung der sozialen Absicherung der Arbeitnehmer, ungewollter Standortwechsel, mangelnde Integration beim Outsourcing-Anbieter, etc.
- Verschlechterung der Arbeitsmoral
- Kündigung von qualifizierten Mitarbeitern
- Erhöhte Krankenrate
- Widerstand beim Betriebsrat

#### Sonstige Risiken

- Kostensteigerung bzw. „Kostenexplosion“
- Intransparenz
- Datenschutzrisiko
- Qualitätsminderung
- Reibungsverluste
- Vertragliche Preisfixierung
- Unkontrollierbarkeit der IV-Kosten
- Sicherheitsdefizite
- Komplexitätssteigerung

## Literaturverzeichnis

- Allwermann, Ralf: Gesetzt den Fall ..., Outsourcing, in: Diebold Management Report, 5/1994, S. 15-18.
- Blazek, Alfred: Projekt-Controlling, 3. neu geschriebene Auflage, Gauting bei München: Management Service Verlag 1990.
- Bojanowsky, Alexander, Bundesverband InformationsTechnologien-BVIT e.V., Bonn (Hrsg.): Partielles Outsourcing - Markt und Möglichkeiten, Vortrag auf der Konferenz „Partielles IT-Outsourcing“, Köln: 27. August 1996.
- Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Wiesbaden: Dt. Univ.-Vlg.; Wiesbaden: Gabler 1994.
- Buhl, Ulrich: Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen und Steuern, in: zfbf Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1993.
- Bürger, Franz C.: Soll die Abteilung für Informatik im Unternehmen bleiben? Vor- und Nachteile der Auslagerung, in: Blick durch die Wirtschaft, 25.07.1990, S. 1.
- Deutsch, Christian: Magersüchtig - Outsourcing: Riskantes Abspecken, in: Wirtschaftswoche, Nr. 37, 04.09.1992, S. 50-54.
- Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, Bern et al.: Haupt 1993.
- Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt et al.: Campus Verlag 1995, S. 102-116.
- Dobschütz, Leonhard von: Wirtschaftlicher IV-Einsatz, in: IV-Controlling in der Praxis: Kosten und Nutzen der Informationsverarbeitung, Hrsg.: Dobschütz, Leonhard von; Kisting, Josef; Schmidt, Eugen, Wiesbaden: Gabler 1994, S. 1-11.
- Dobschütz, Leonhard von; Prautsch, Werner: Outsourcing - Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten, in: Controlling, Heft 2, März/April 1993, S. 100-106.
- Dobschütz, Leonhard von: Grundlagen der Investitionsanalyse von DV-Projekten, in: Office Management, 12/1992, S. 37-40.
- Dostal, Werner: Outsourcing - personalpolitisch betrachtet, in: Diebold Management Report, Nr. 3/1991, S. 8-9.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon, Bd. 1: A - E, Bd. 2: F - K, 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler 1997.
- Gassner, Volker P.: Outsourcing von IV-Leistungen, in: IV-Controlling in der Praxis: Kosten und Nutzen der Informationsverarbeitung, Hrsg.: Dobschütz, Leonhard von; Kisting, Josef; Schmidt, Eugen: Wiesbaden, Gabler 1994, S. 13-36.
- Gräber, Horst: Wirksame Ventile für den Kostendruck, in: Online, 1/1994, S. 30-34.
- Griese, J.; Iten, B.: Konzentration von Rechenzentren bringt Einsparungen, in: io Management Zeitschrift, 10/1991, S. 59-61.
- Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, München: Computerwoche-Verl. 1994.
- Haynes, Marion E.: Projektmanagement > von der Idee bis zur Umsetzung; der Projekt-Lebenszyklus, Faktor Qualität/Zeit/Kosten, erfolgreicher Abschluss, Wien: Ueberreuter 1996.

- Heinrich, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing: Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim: Datacom-Verlag 1992.
- Heinrich, Wilfried: Kosten versus Nutzen, in: Business Computing, 6/1993, S. 42-45.
- Herrmann, Gerhard: Neue Organisationsformen des IV-Betriebes: Outsourcing, Facilities Management, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, 3/1991, S. 8-15.
- Horchler, Hartmut: Outsourcing: eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung: Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung, Köln: Datakontext-Fachverlag 1996.
- Jagoda, Fritz: Offenbarungseid des DV-Managers? - Outsourcing, in: Diebold Management Report, 3/1991, S. 3-8.
- Jäger-Goy, Heidi: Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 6/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998.
- Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 1995.
- Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3., vollst. neubearb. und erw. Aufl., München et al.: Oldenbourg 1996.
- Knolmayer, Gerhard: Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen, in: WiSt - Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium, 7/1992, S. 356-360.
- Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft, in: Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 13-24.
- Köhler-Frost, Wilfried: Vorwort, in: Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 5-9.
- König, Rainer; Meyer, Hans-Ulrich; Mosblech, Bodo: Prüfungsaspekte beim Outsourcing von DV-Leistungen, in: ZIR Zeitschrift Interne Revision, 6/1994, S. 285-301.
- Köppe, Claus: Outsourcing in der sibo-Gruppe, in: IM Information Management, 4/1992, S. 75-76.
- Lorenz, Wolf-D.: Outsourcing - Motive, Erwartungen, Urteile, in: IM Information Management, 1/1992, S. 74-77.
- Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, Berlin et al.: Springer 1997.
- Martinsons, M. G.: Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks, in: Long Range Planning, 3/1993, S. 18-25.
- Meyer, Urs: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, in: io Management Zeitschrift, 4/1992, S. 49-51.
- Michel, Reiner: Taschenbuch Projektcontrolling: Know-how der Just-in-time-Steuerung, Heidelberg: Sauer 1993.
- Nilsson, Ragnar: Outsourcing-Strategie als integraler Bestandteil des Informationsmanagements, in: Controller Magazin, 3/1992, S. 120-124.
- o. V.: Outsourcing und Co-Sourcing, in: BA Beschaffung Aktuell, 11/1997, S. 52-54.
- o. V.: Personal-Aspekte, in: Online, 4/1993, S. 46-47.
- o. V.: Schneller und billiger außer Haus - EDV-Dienstleistungen, in: Industriemagazin, 4/1991, S. 78-86.

- Picot, Arnold; Maier, Mathias: Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: IM Information Management, 4/1992, S. 14-27.
- Riedel, Martin: Wenn „Ja“ gesagt wurde - Outsourcing, in: Diebold Management Report, Nr. 6, 1993, S. 3-6.
- Schott, Eberhard: Risiken des Outsourcing, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt/Main et al.: Campus Verlag 1995, S. 15-29.
- Schröder, Jürgen, IBM Deutschland Informationssysteme GmbH, IBM Global Services (Hrsg.): IT Outsourcing -Eine unternehmerische Option-, Präsentationsunterlagen, Ehningen: März 1997.
- Schröder, Jürgen: Outsourcing: Entsorgungsmodell oder Innovationspartnerschaft?, in: Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Hrsg.: Köhler-Frost, Wilfried, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt 1995, S. 25-42.
- Steppan, Rainer: Outsourcing-Verträge: Präzis verhandelt, in: Wirtschaftswoche, Nr. 37, 04.09.1992, S. 54.
- Streicher, Heinz: Outsourcing - Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung - Varianten - Verfahren - Wirtschaftlichkeit, München: Computerwoche Verlag 1993.
- Szyperski, Norbert: Outsourcing als strategische Entscheidung, in: Online, 2/1993, S. 32-41.
- Szyperski, Norbert; Schmitz, Paul; Kronen, Juliane: Outsourcing: Profil und Markt einer Dienstleistung für Unternehmen auf dem Wege zur strategischen Zentrierung, in: Wirtschaftsinformatik, 3/1993, S. 228-240.
- Vollmer, Raimund: Outsourcing als Symptom der Legitimationskrise, in: Online, 4/1993, S. 45-48.

# Bisher erschienen

Stand: Dezember 2000 – Den aktuellen Stand der Reihe erfahren  
Sie über unsere Web Site unter <http://wi.uni-giessen.de>

---

Nr. 1/1996	Grundlagen des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 2/1996	Wettbewerbs- und Organisationsrelevanz des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 3/1996	Realisierungsaspekte des Client/Server-Konzepts .....	Schwicker/Grimbs
Nr. 4/1996	Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß - Definition, Eigenschaften, Arten .....	Schwicker/Fischer
Nr. 5/1996	Manuelle und elektronische Vorgangsteuerung.....	Schwicker/Rey
Nr. 6/1996	Das Internet im Unternehmen - Neue Chancen und Risiken .....	Schwicker/Ramp
Nr. 7/1996	HTML und Java im World Wide Web.....	Gröning/Schwicker
Nr. 8/1996	Electronic-Payment-Systeme im Internet.....	Schwicker/Franke
Nr. 9/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow-Management - Teil 1: Grundgedanken, Kernelemente, Kritik .....	Maurer
Nr. 10/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow- Management - Teil 2: Prozeßmanagement und Workflow .....	Maurer
Nr. 11/1996	Informationelle Unhygiene im Internet.....	Schwicker/Dietrich/Klein
Nr. 12/1996	Towards the theory of Virtual Organisations: A description of their formation and figure.....	Appel/Behr
Nr. 1/1997	Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter: Mehr als eine Umorganisation.....	Kargl
Nr. 2/1997	Der Online-Markt - Abgrenzung, Bestandteile, Kenngrößen .....	Schwicker/Pörtner
Nr. 3/1997	Netzwerkmanagement, OSI Framework und Internet SNMP .....	Klein/Schwicker
Nr. 4/1997	Künstliche Neuronale Netze - Einordnung, Klassifikation und Abgrenzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	Strecker/Schwicker
Nr. 5/1997	Sachzielintegration bei Prozeßgestaltungsmaßnahmen.....	Delnef
Nr. 6/1997	HTML, Java, ActiveX - Strukturen und Zusammenhänge.....	Schwicker/Dandl
Nr. 7/1997	Lotus Notes als Plattform für die Informationsversorgung von Beratungsunternehmen.....	Appel/Schwaab
Nr. 8/1997	Web Site Engineering - Modelltheoretische und methodische Erfahrungen aus der Praxis .....	Schwicker
Nr. 9/1997	Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung .....	Maurer/Schwicker
Nr. 10/1997	Künstliche Neuronale Netze - Aufbau und Funktionsweise .....	Strecker
Nr. 11/1997	Workflow-Management-Systeme in virtuellen Unternehmen .....	Maurer/Schramke
Nr. 12/1997	CORBA-basierte Workflow-Architekturen - Die objektorientierte Kernanwendung der Bausparkasse Mainz AG .....	Maurer
Nr. 1/1998	Ökonomische Analyse Elektronischer Märkte.....	Steyer
Nr. 2/1998	Demokratiopolitische Potentiale des Internet in Deutschland .....	Muzic/Schwicker
Nr. 3/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 1) .....	Delnef
Nr. 4/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 2) .....	Delnef
Nr. 5/1998	Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte der Telearbeit .....	Polak
Nr. 6/1998	Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen .....	Jäger-Goy
Nr. 7/1998	Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen.....	Jäger-Goy
Nr. 8/1998	Online-Monitoring - Gewinnung und Verwertung von Online-Daten.....	Guba/Gebert
Nr. 9/1998	GUI - Graphical User Interface.....	Maul
Nr. 10/1998	Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business.....	Schwicker
Nr. 11/1998	Zur Charakterisierung des Konstrukts "Web Site".....	Schwicker
Nr. 12/1998	Web Site Engineering - Ein Komponentenmodell.....	Schwicker
Nr. 1/1999	Requirements Engineering im Web Site Engineering – Einordnung und Grundlagen.....	Schwicker/Wild
Nr. 2/1999	Electronic Commerce auf lokalen Märkten .....	Schwicker/Lüders
Nr. 3/1999	Intranet-basiertes Workgroup Computing .....	Kunow/Schwicker
Nr. 4/1999	Web-Portale: Stand und Entwicklungstendenzen.....	Schumacher/Schwicker
Nr. 5/1999	Web Site Security.....	Schwicker/Häusler
Nr. 6/1999	Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium.....	Gaßen
Nr. 7/1999	Web Site Controlling.....	Schwicker/Beiser
Nr. 8/1999	Web Site Promotion .....	Schwicker/Arnold
Nr. 9/1999	Dokumenten-Management-Systeme – Eine Einführung .....	Dandl
Nr. 10/1999	Sicherheit von eBusiness-Anwendungen – Eine Fallstudie .....	Harper/Schwicker
Nr. 11/1999	Innovative Führungsinstrumente für die Informationsverarbeitung .....	Jäger-Goy
Nr. 12/1999	Objektorientierte Prozeßmodellierung mit der UML und EPK .....	Dandl
Nr. 1/2000	Total Cost of Ownership (TCO) – Ein Überblick.....	Wild/Herges
Nr. 2/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 1: XML-Grundlagen.....	Franke/Sulzbach
Nr. 3/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 2: Der Einsatz im Unternehmen .....	Franke/Sulzbach
Nr. 4/2000	Web-Site-spezifisches Requirements Engineering – Ein Formalisierungsansatz .....	Wild/Schwicker
Nr. 5/2000	Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren .....	Schwicker/Pfeiffer
Nr. 6/2000	Web Site Monitoring – Teil 1: Einordnung, Handlungsebenen, Adressaten.....	Schwicker/Wendt
Nr. 7/2000	Web Site Monitoring – Teil 2: Datenquellen, Web-Logfile-Analyse, Logfile-Analyzer .....	Schwicker/Wendt
Nr. 8/2000	Controlling-Kennzahlen für Web Sites.....	Schwicker/Wendt
Nr. 9/2000	eUniversity – Web-Site-Generierung und Content Management für Hochschuleinrichtungen.....	Schwicker/Ostheimer/Franke

---

# Bestellung (bitte kopieren, ausfüllen, zusenden/zufaxen)

**Adressat:** Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
 Licher Straße 70  
 D – 35394 Gießen  
 Telefax: (0 641 ) 99-22619

**Hiermit bestelle ich gegen Rechnung die angegebenen Arbeitspapiere zu einem Kostenbeitrag von DM 10,- pro Exemplar (MwSt. entfällt) zzgl. DM 5,- Versandkosten pro Sendung.**

Nr.	An
1/1996	
2/1996	
3/1996	
4/1996	
5/1996	
6/1996	
7/1996	
8/1996	
9/1996	
10/1996	
11/1996	
12/1996	

Nr.	An
1/1997	
2/1997	
3/1997	
4/1997	
5/1997	
6/1997	
7/1997	
8/1997	
9/1997	
10/1997	
11/1997	
12/1997	

Nr.	Anz
1/1998	
2/1998	
3/1998	
4/1998	
5/1998	
6/1998	
7/1998	
8/1998	
9/1998	
10/1998	
11/1998	
12/1998	

Nr.	Anz
1/1999	
2/1999	
3/1999	
4/1999	
5/1999	
6/1999	
7/1999	
8/1999	
9/1999	
10/1999	
11/1999	
12/1999	

Nr.	Anz
1/2000	
2/2000	
3/2000	
4/2000	
5/2000	
6/2000	
7/2000	
8/2000	
9/2000	

**Absender:**

Organisation

Abteilung

Nachname, Vorname

Straße

Plz/Ort

Telefon

Telefax

eMail

Ort, Datum

Unterschrift