

Verknüpfung quantitativer und qualitativer Nutzenaspekte

Outsourcing-Entscheidungen mit IT-Strategy Maps

Die Frage des Outsourcing der Informationstechnologie (IT) oder von Teilen der IT ist zunehmend auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ein viel diskutiertes Thema. Das Forschungsprojekt „IT-Strategy Maps – finanzielle und nicht-finanzielle IT-Outsourcing-Bewertung mit Ursache-Wirkungsbeziehungen“ will einen praktikablen Lösungsweg zur Bewertung einer IT-Outsourcing-Entscheidung aufzeigen.

KOMPAKT

- ▶ Beim Outsourcing gibt es keine Ja-Nein-Entscheidungen
- ▶ KMU setzen vor allem auf selektives Outsourcing
- ▶ Teilnahme am IPRI-Forschungsprojekt für KMU möglich

Unternehmen müssen Entscheidungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie und entsprechender Dienstleistungen generieren und dabei gleichzeitig betriebswirtschaftliche Entscheidungen bezüglich Kosten (Input) und Nutzen (Output) gegeneinander abwägen. Während sich die Kosten

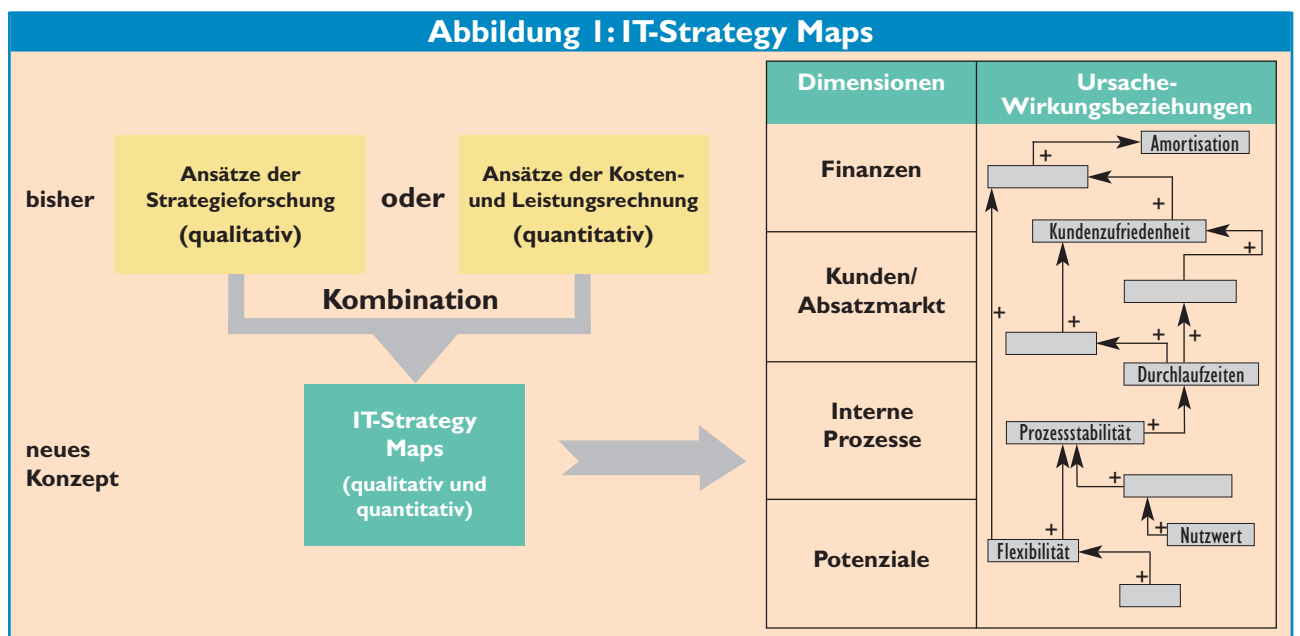
noch relativ einfach über die einzelnen IT-Kostenarten oder IT-Investitionen bestimmen lassen [1], ist ein Großteil der IT-Nutzeneffekte qualitativer Art und kann daher nur über den Umweg einer indirekten Bewertung mit Hilfe von Kritisensystemen oder einer Punktbewertung angemessen eingestuft werden. Dies gilt umso mehr, je strategischer die zu bewertenden IT-Dienstleistungen sind, da dann die Nutzeneffekte nicht mehr in leicht rechenbaren Kosteneinsparungen bestehen. Durch die rasante technologische Entwicklung und die damit gestiegene Bedeutung der IT als Wegbereiter

für den Unternehmenserfolg ist eine IT-Outsourcing-Entscheidung von hoher strategischer Bedeutung für ein Unternehmen und somit genau zu hinterfragen.

Qualitative oder quantitative Bewertung

Das Kernproblem bei der Auseinandersetzung mit der Kosten-Nutzen-Bewertung im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung zeigt die Fragestellung: „Quantitativ oder qualitativ?“

Es geht um die Beurteilung verschiedener Outsourcing-Alternativen und die Bewertung ihrer absolu-



ten oder relativen Vorteilhaftigkeit. Dabei lassen sich in der wissenschaftlichen Forschung zur „richtigen“ Bewertungsform zwei wesentliche Tendenzen unterscheiden. Die Strategieforschung in ihren verschiedenen Ausprägungen betont die Alleinstellungsmerkmale (Ressourcen, Kompetenzen, Wissen etc.) einer organisatorischen Ausgestaltung als entscheidende Faktoren. Als Konsequenz finden sich qualitativ orientierte Konzepte zur Ermittlung von Kernkompetenzen, auf die eine Outsourcing-Entscheidung Bezug nimmt. Demgegenüber versucht das Rechnungswesen die Wirkung einer Outsourcing-Entscheidung bereits im Vorfeld monetär zu bewerten und hat dazu eine Vielzahl von quantitativ fundierten Verfahren der Investitionsrechnung entwickelt.

Diese beiden Sichtweisen domi-

nieren in der Regel auch in der Unternehmenspraxis den Umgang mit Outsourcing-Entscheidungen. Es existiert ein „Entweder/Oder“ bzw. im besten Fall ein „Nebeneinander“ von finanziell ausgerichteten Investitionsrechenverfahren und strategisch motivierten, qualitativen „Ausschlusskriterien“ (siehe Abbildung 1). Jedoch gibt es für Unternehmen zur Entscheidungsvorbereitung keine Verfahren, welche beide Sichtweisen vereinen.

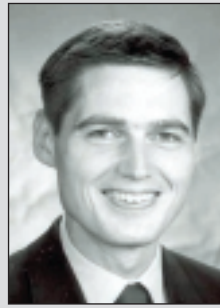
Outsourcing ist keine Ja-Nein-Entscheidung

Ein weiterer Faktor, der die Komplexität einer Outsourcing-Ent-

scheidung erhöht, ist die Vielzahl graduell unterschiedlicher Möglichkeiten zur Leistungserbringung [2] (siehe Abbildung 2). Gerade bei KMU spielt das komplette Outsourcing des IT-Bereichs eine eher untergeordnete Rolle, von Bedeutung ist vielmehr das Outtasking oder selektives Outsourcing. Dies belegt eine europaweite Umfrage des Unternehmens Synstar, veröffentlicht im September 2004, nach der unter 700 IT-Managern 58 Prozent der befragten Manager selektives Outsourcing für den effizientesten Weg halten, um die Kosten einzudämmen und gleichzeitig die Performance zu verbessern. [3]

DIE AUTOREN

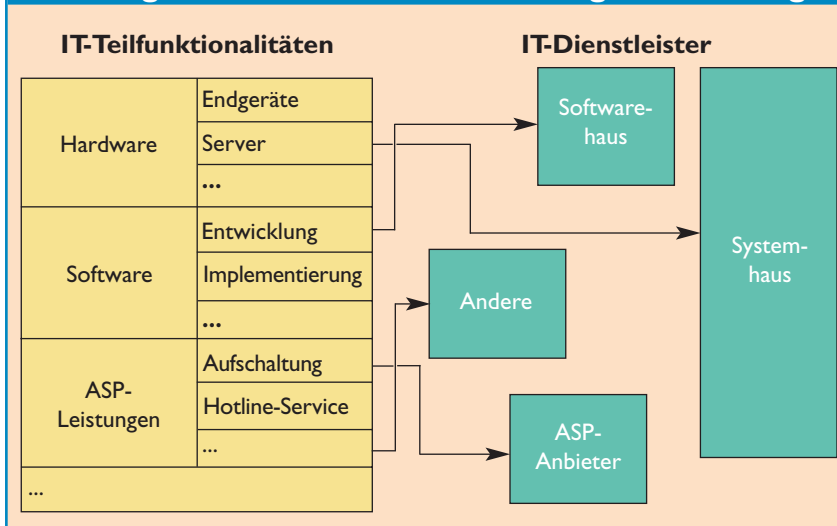
Dr. Klaus Möller ist Habilitand am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart und Mitglied der Geschäftsleitung des IPRI.



Joachim Schopf ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des IPRI und Projektleiter für „IT-Strategy Maps“.



Abbildung 2: Varianten von IT-Outsourcing-Entscheidungen



Die Kosten-Nutzen-Bewertung einer IT-Outsourcing-Entscheidung ist daher differenziert anzugehen, da die IT-Funktionen in der Regel stark fragmentiert sind (nach Feldern, Komponenten, Phasen, Architekturen etc.), nicht in Normungen definiert sind (beispielsweise Umfang des Application Service Providing). Eine Nutzenbewertung muss entsprechend flexibel und offen ausgestaltet sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es bisher kein Verfahren

gibt, das die quantitative und qualitative Wirkung einer IT-Outsourcing-Entscheidung abbilden kann.

Die „IT-Strategy Map“

Die Strategy Map bietet ein in Wissenschaft und Praxis anerkanntes Instrument zur Erarbeitung einer Strategie (Entscheidungsfindung und -unterstützung). [4] Um eine IT-Outsourcing-Entscheidung umfassend zu bewerten, ist es allerdings notwendig, das eher strategisch ausgerichtete Instrument der

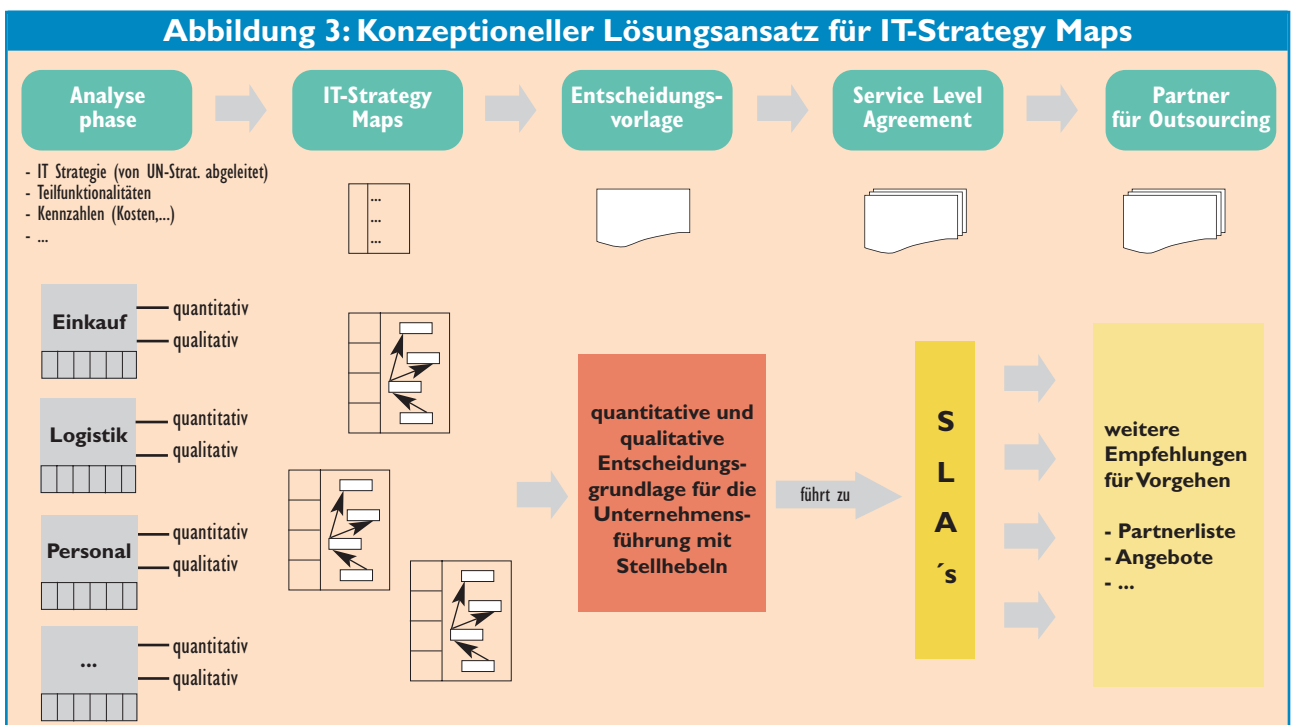
Strategy Map mit geeigneten (operativen) Verfahren der Investitionsrechnung zu kombinieren, um alternative IT-Outsourcing-Strategien sowohl unter quantitativ-monetären Kostengesichtspunkten als auch qualitativen Nutzenaspekten bewerten zu können (siehe Abbildung 1).

Im Rahmen der intensiven Forschungsaktivitäten des IPRI wurde ein integratives Konzept von Strategy Maps zur umfassenden Bewertung eines IT-Outsourcing mit Hilfe von Ursache-Wirkungsbeziehungen erarbeitet. Unter der Bezeichnung Strategy Map werden im IT-Kontext zwei wesentliche Merkmale verstanden:

1 Die strategische Komponente eines IT-Outsourcing wird durch die Herausarbeitung von Ursache-Wirkungsketten reflektiert. Dies bietet dem Management eine Möglichkeit zur strukturierten Erarbeitung von Gründen und Strategien für ein IT-Outsourcing.

2 Die operative Komponente eines IT-Outsourcing wird durch

Abbildung 3: Konzeptioneller Lösungsansatz für IT-Strategy Maps



Literatur

- [1] Bullinger, H.-J.: Praxisorientierte TCO-Untersuchung: Ein Vorgehensmodell, in: Information Management 1998, S. 13-18
- [2] Riedl, R.: Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, in: Information & Management Consulting 18 (2003) 3, S. 6-10
- [3] Synstar's PPI (Pressure Point Index) V, September 2004
- [4] Kaplan, R.S.; Norton, D.: Strategy Maps: Converting Intangibles Assets into Tangible Outcomes. Boston 2003

die Anpassung und Weiterentwicklung von traditionellen Investitionsrechnungsverfahren abgedeckt. Im Sinne eines Total-Cost-of-Ownership-Ansatzes werden dazu alle relevanten monetären Entscheidungsparameter für eine IT-Outsourcing-Entscheidung untersucht.

Die Kombination dieser beiden Bestandteile in einem Verfahren ermöglicht eine betriebswirtschaftlich fundierte Beurteilung des IT-Outsourcing von industriellen Unternehmen. Neben finanziellen Argumenten können so auch nicht-finanzielle Entscheidungsgrundlagen in einer transparenten Systematik zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden. Dies eröffnet die Möglichkeit einer umfassenden Beurteilung über den rein monetären Fokus der klassischen Investitionsrechenverfahren hinaus.

Ergebnisse für KMU

Im Rahmen des Forschungsprojektes haben interessierte KMU die Möglichkeit, das entwickelte Detailkonzept und IT-Tool des IPRI für die

eigene Entscheidung eines IT-Outsourcing konfigurieren zu lassen. Dies erfolgt in wenigen Workshops direkt bei den Forschungspartnern und beinhaltet eine umfassende finanzielle und nicht-finanzielle IT-Outsourcing-Bewertung mit Ursache-Wirkungsbeziehungen und Investitionsrechenverfahren. Ergebnisse für KMU sind:

- Bewertung der Potenziale eines IT-Outsourcing,
- Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung des IT-Outsourcing,
- Gestaltung des IT-Outsourcing-Prozesses und
- Optimierung des internen und externen Umgangs mit einem IT-Outsourcing-Projekt.

Der Forschungspartner erhält am Ende der Zusammenarbeit eine Entscheidungsvorlage sowie Empfehlungen zur Ausgestaltung von Service Level Agreements mit dem Outsourcingpartner. Abbildung 3 zeigt das Grobkonzept und ein musterhaftes Vorgehen in der Zusammenarbeit mit einem KMU. ◀

Das Forschungsprojekt

Das praxisorientierte Forschungsprojekt „IT-Strategy Maps – finanzielle und nicht-finanzielle IT-Outsourcing-Bewertung mit Ursache-Wirkungsbeziehungen“ wird vom International Performance Research Institute (IPRI) – einer gemeinnützigen GmbH – in enger Kooperation mit der Unternehmenspraxis durchgeführt.

Das Projekt läuft noch bis zum August 2005 und bietet interessierten Unternehmen die Möglichkeit zur Zusammenarbeit.

Kontakt über Joachim Schopf, E-Mail: jschopf@ipri-institute.com