

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

Jäger-Goy, Heidi

**Das Controlling des
Outsourcings von IV-Leistungen**

ARBEITSPAPIERE WI
Nr. 6/1998

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
<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. 6/1998

Autorin: Jäger-Goy, Heidi

Titel: Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen

Zitation: 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.

Kurzfassung: Der Trend zum Outsourcing von Informationsverarbeitungs-Leistungen (IV-Leistungen) ist seit dem Beginn der 90er Jahre zu beobachten. Begründen läßt sich diese Entwicklung einerseits durch die zunehmende Konzentration der Unternehmen auf ihre Kerngeschäfte und andererseits durch zunehmende Probleme innerhalb der Informationsverarbeitung, wie z. B. steigende IV-Kosten, Personalengpässe und Sicherheitsdefizite. Zu den Erfolgsfaktoren des Outsourcings von IV-Leistungen gehört die Durchführung eines am Outsourcing-Prozeß orientierten Controllings. In den Publikationen zum Outsourcing von IV-Leistungen sind Controlling-Maßnahmen zur effizienten Unterstützung des Outsourcings nur in geringem Umfang enthalten. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche Controlling-Maßnahmen durchzuführen sind, um die einzelnen Phasen des Outsourcings wirkungsvoll zu unterstützen.

Schlüsselwörter: Controlling, Outsourcing, Insourcing, Professional Service, System Integration, Facility Management, Make-or-Buy-Analyse, Transaktionskostenanalyse, Argumentebilanz, Nutzwertanalyse, Projektcontrolling, Zero-Base-Budgeting, Budget-Ist-Abweichungsanalyse, Berichtswesen, Kennzahlen

Inhaltsverzeichnis

1	Das Outsourcing von IV-Leistungen	3
2	Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen	7
2.1	Die Definition des Controllings	7
2.2	Die Elemente des Controllings	9
2.3	Die Ansatzpunkte zum Controlling des Outsourcings.....	12
3	Das Controlling des realisierten Outsourcings	18
3.1	Beschaffungs- und Kontrollaufgaben	18
3.2	Planungs- und Budgetierungsaufgaben.....	23
3.3	Sonstige abgrenzbare Aufgaben.....	26
4	Die Erfolgsfaktoren für das Controlling des Outsourcings.....	29
	Literaturverzeichnis	32

1 Das Outsourcing 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.¹ 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.² 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.³ Da die Verwendung des Begriffs „Insourcing von IV-Leistungen“ uneinheitlich definiert⁴ 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.⁵

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.⁶ In der Praxis stellt das „totale Outsourcing“ vorläufig noch die Ausnahme dar. Die Kombination von Outsourcing und Eigenerstellung wird auch weiterhin überwiegen.⁷

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.⁸ Zentrale Probleme der Informationsverarbeitung, wie Komplexität, Kostenentwicklung, Personalengpässe, Sicherheitsdefizite, gestiegene Anforderungen an die Informationsverarbeitung u. a., stellen gleichzeitig potentielle Outsourcing-Motive dar.⁹ 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.¹⁰ Motto: „Focus on what gives your company its competitive edge, outsource the rest“.¹¹

Die Erläuterung der Formen des Outsourcings wird in Anlehnung an Lux/Schön durchgeführt. Deren Aufteilung in drei Gruppen¹² 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.¹³

<p>Professional Service: z. B.</p> <ul style="list-style-type: none">- EDV-Beratung- Systementwicklung- Systemdesign- Installation- Software-Entwicklung- Programmierung- Schulung <p>System Integration: z. B.</p> <ul style="list-style-type: none">- Benutzerunterstützung- Desktop Management- Netzinfrastruktur- Netzbetrieb- Katastrophenvorsorge- Großsystemanwendungen <p>Facility Management: z. B.</p> <ul style="list-style-type: none">- Betreiben des Rechenzentrums- Abgabe der Gesamtverantwortung an Outsourcing-Anbieter
--

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.¹⁴

„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.¹⁵ Zu den Merkmalen gehören die Übernahme der Generalunternehmerschaft, der Lösungsverantwortung und der finanziellen Verantwortung sowie die Übernahme von Mitarbeitern des Outsourcing-Nehmers durch den Outsourcing-Anbieter. Die Verträge werden mittel- bis langfristig abgeschlossen.¹⁶

Das „Facility Management“ stellt die klassische Form des Outsourcings dar. Der Outsourcing-Anbieter als Servicegeber übernimmt die Verantwortung für Teilbereiche oder

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.

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

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.¹⁷ Die Verlagerung der strategischen Verantwortung für die Informationsverarbeitung an den Outsourcing-Anbieter stellt ein hohes Risiko für den Outsourcing-Nehmer dar¹⁸ 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“¹⁹ 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.²⁰ 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.²¹ 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 klassischen IV-Leistungen hinaus zur Gestaltung und Verbesserung der Geschäftsprozesse durch den Outsourcing-Anbieter.

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

18 Vgl. Jäger-Goy, Heidi: 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. Das Outsourcing von IV-Leistungen wird hier kritisch beurteilt, die Chancen und Risiken werden ausführlich 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.

Die Formen des Outsourcings „Professional Service“, „System Integration“ und „Facility Management“ unterscheiden sich somit durch die Intensität des Auslagerns. Das „CoSourcing“ 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 Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen

2.1 Die Definition des Controllings

Dem Begriff Controlling liegt das Verb „to control“ zugrunde, welches üblicherweise als Lenkung, Steuerung bzw. Regelung von Prozessen verstanden werden kann.²² Die Vielzahl von bestehenden Definitionen, Konzeptionen, Ansätzen und Paradigmen verdeutlichen das bestehende uneinheitliche Controlling-Verständnis.²³ Die Autoren Küpper, Weber und Zünd versuchen mit ihrer Veröffentlichung zum Controlling-Verständnis, eine allgemein akzeptierte Konzeption des Controllings zu entwerfen. Darin wird die These vertreten, daß Controlling die Führung bei ihrer Lenkungsaufgabe unterstützt.²⁴

Das der vorliegenden Arbeit zugrundeliegende Controlling-Verständnis basiert auf dieser Sichtweise und auf der Lehrmeinung²⁵ von Deyhle, dessen praxisorientierte Controlling-Philosophie von einer sehr großen Anzahl von Controllern in den Unternehmen übernommen wurde. Das Konzept von Deyhle ist sehr anschaulich und verständlich. Auffällig ist die Verwendung plakativer Bilder zur besseren Veranschaulichung des Konzepts,²⁶ wie z. B. die Aussage, daß Controller wie ökonomische „Fluglotsen“ tätig sind.²⁷ Inhaltlich stellt die Konzeption einen sehr engen Planungs- und Entscheidungsbezug dar. Dazu kommt die Bereitstellung und Vermittlung zielorientierter Zahlen.²⁸ Folgendes Zitat verdeutlicht Deyhles Controlling-Sicht: „Das Controlling besteht im Vergleich zwischen Ist und Soll und im gezielten Reagieren als Folge von Abweichun-

22 Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 6., durchgesehene und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, S. 3.

23 Vgl. Amshoff, Bernhard: Controlling in deutschen Unternehmungen: Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 1.

24 Vgl. Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft 3/1990, S. 282.

25 Weitere Ausführungen zu anderen Lehrmeinungen finden sich bei: Horváth, Péter: Controlling, 4., überarb. Aufl., München: Vahlen 1991. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart: Schäffer-Pöschel 1995. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. erw. Aufl., München: Vahlen 1993. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O.

26 Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 14.

27 Vgl. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, Bern et al.: Haupt 1993 S. 19.

28 Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 14.

gen, Controlling ist insgesamt der Prozeß von Zielsetzung, Planung und Steuerung“.²⁹ Controlling findet im Team zwischen Manager und Controller statt.³⁰

Zu den Aufgaben des Controllers gehört u. a. die Ergebnistransparenz, die Anwendungsberatung, die Lieferung von geeigneten Instrumenten, ein konsequenter Beratungs- und Begleitdienst des Managements, die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen und das „Managen“ des Controllings. Der Controller übernimmt die Rolle des wirtschaftlichen Zielfindungs- und Zielerreichungsbegleiters. Deyhle versteht Controlling als die Philosophie des „Vorschaudenkens“ und der „Vorsorgetherapie“. Controlling darf nicht mit Kontrolle gleichgesetzt werden. Im Vordergrund sollen keine „Warum-ist-es-passiert-Fragen“ stehen, die eine Kontrolle im nachhinein dokumentieren. Die Kontrolle beim Controlling soll eine vorausschauende Sichtweise einnehmen. Dabei geht es um die Klärung, ob bei auftretenden Abweichungen z. B. ein bestimmtes Ziel noch erreichbar ist bzw. was unternommen werden kann, um ein gestecktes Ziel doch noch zu erreichen. Dadurch ändert sich die Blickrichtung von „Feedback“ nach „Feed forward“. Die „Wie-geht-es-weiter-Fragen“ erzeugen dabei die Controlling-Philosophie.³¹

Bei den an den Outsourcing-Anbieter für seine Leistungserstellung zu entrichtenden Zahlungen handelt es sich aus kostenrechnerischer Sicht des Controllings um primäre Kosten. „Den primären (einfachen, ursprünglichen) Kostenarten ist gemeinsam, daß sie den Verbrauch von Gütern, Arbeits- und Dienstleistungen erfassen, die der Betrieb von außen, d. h. von den Beschaffungsmärkten bezogen hat“.³² Demgegenüber handelt es sich beispielsweise bei den eigenerstellten IV-Leistungen um sekundäre Kosten, also um den geldmäßigen Gegenwert für den Verbrauch innerbetrieblicher Leistungen.³³ Aus der Perspektive der Finanzbuchhaltung sind es Aufwendungen.³⁴ Da die Sichtweise der Kostenrechnung beim Controlling dominiert, wird im folgenden der Kostenbegriff weiter verwendet.³⁵

29 Sekundärzitat: Deyhle, Albrecht; Controller-Handbuch, Band 1, 3. Auflage, München: 1990, S. 157 f., zitiert nach: Horváth, Péter: Controlling, a. a. O., S. 62.

30 Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 15.

31 Vgl. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 19 ff.

32 Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen 1996, S. 1256.

33 Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 1256.

34 Zur Definition des Begriffs Aufwendungen vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 977 ff.

35 Zur Definition der Begriffe Kostenrechnung und Kosten vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 968 f.

2.2 Die Elemente des Controllings

In diesem Abschnitt werden die Gründe und Ziele für das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen³⁶ sowie Objekte und Ebenen des Controllings beschrieben. Die Notwendigkeit der Durchführung eines Controllings ergibt sich in besonderem Maße dadurch, daß dieses einen wesentlichen Erfolgsfaktor beim Outsourcing von IV-Leistungen darstellt. Weitere Gründe resultieren aus der hohen strategischen Bedeutung der Informations- und Kommunikationssysteme,³⁷ der Suche nach Transparenz und Zielorientiertheit, der Notwendigkeit der Beherrschung steigender IV-Kosten³⁸ sowie dem gestiegenen Koordinationsbedarf. Dieser entsteht intern durch die Komplexität und die Kostspieligkeit der Informationsverarbeitungs-Systeme³⁹ sowie innerhalb der unternehmensweiten Informationsversorgung durch die zunehmend dezentralen Organisationseinheiten der Informationsverarbeitung.⁴⁰

Durch das Outsourcing entsteht ein zusätzlicher Koordinationsbedarf innerhalb des Unternehmens des Outsourcing-Nehmers, der sich z. B. bei der Abstimmung der geplanten Softwareänderungsanforderungen der Anwender mit dem Outsourcing-Anbieter zeigt. Daneben müssen zusätzlich bestimmte Aktivitäten abgestimmt werden, die sich auf die Kooperation mit dem Outsourcing-Anbieter beziehen, wie z. B. die Vereinbarung von Terminen und die Durchführung von koordinierenden Gesprächen.

Die Ziele für das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen sind umfangreich. Dies ergibt sich aus dem großen Potential an Chancen, die durch Outsourcing genutzt werden können, sowie aus der hohen Bedeutung der Informationsverarbeitung im Unternehmen. Zu den wesentlichen Zielen für das Controlling des Outsourcings gehören die Abstimmung des geplanten Outsourcing-Vorhabens mit der strategischen Planung der Informationsverarbeitung, die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Outsourcing-Vorhaben⁴¹ und des laufenden Betriebs sowie die Koordination und die Sicherstellung einer effizienten Planung, Überwachung und Steuerung des gesamten Outsourcing-Prozesses.

Innerhalb des IV-Controllings werden weitere Ziele formuliert, wie z. B. die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit der Informationsverarbeitung,⁴² die Durchführung eines

36 Im folgenden wird verkürzt vom Controlling des Outsourcings gesprochen.

37 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: IM Information Management, 1/1994, S. 62.

38 Vgl. Sokolovsky, Zbynek: Controlling des Informationsmanagements - Gegenwart und Zukunftsperspektiven, in: IM Information Management, 2/1992, S. 25.

39 Vgl. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München: Beck; München: Vahlen 1993, S. 167.

40 Vgl. Krcmar, Helmut; Buresch, Alexander: IV-Controlling - Ein Rahmenkonzept für die Praxis, in: Controlling, Heft 5, September/Okttober 1994, S. 295.

41 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3., vollst. neubearb. und erw. Aufl., München et al.: Oldenbourg 1996, S. 145 f.

42 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, München: Computerwoche-Verl. 1994, S. 138.

effektiven Kostenmanagements, die Ausrichtung der Informationsverarbeitung an den Unternehmenszielen, die Nutzenerhöhung der Informationsverarbeitung sowie der zielgerichtete Einsatz der Informationsverarbeitung als Wettbewerbsfaktor.⁴³ Zu den Controlling-Zielen für die Informationsverarbeitung gehören nach von Dobschütz die strategische Relevanz (wozu gebrauchen wir die Informationsverarbeitung?), die Qualität und Funktionalität (was leistet die Informationsverarbeitung ?) sowie die Fristigkeit (wie schnell geht das?).⁴⁴ Die hier genannten Ziele können, mit einigen Einschränkungen, auf das Controlling des Outsourcings übertragen werden. Die Einschränkung bezieht sich auf das Ziel der Qualität und Funktionalität sowie der Fristigkeit der Informationsverarbeitung. Beim totalen Outsourcing, z. B. bei der Abgabe der Gesamtverantwortung an einen Outsourcing-Anbieter im Rahmen des Facility Managements, ist der Outsourcing-Anbieter für die wirtschaftliche und termingerechte Leistungserstellung zuständig. Das Controlling des Outsourcing-Nehmers verfolgt dann das Ziel, die Bereitstellung und den Einsatz kostengünstiger, hoch qualitativer und termingerechter IV-Leistungen sicherzustellen. Beim partiellen Outsourcing, z. B. bei einer externen Software-Entwicklung und einer Eigenerstellung aller anderen IV-Leistungen, wird das Ziel der Qualität, Funktionalität und Fristigkeit ohne Einschränkung vom Controlling für den Bereich der Eigenerstellung angestrebt.

Das Controlling des Outsourcings unterstützt die bedarfsgerechte Beschaffung und Kontrolle von IV-Leistungen.⁴⁵ Daneben sind die klassischen Aufgaben, wie z. B. Planungs-, Überwachungs-, Koordinations-, Innovations- und Beratungsaufgaben, zu übernehmen.⁴⁶ Die Planung, Budgetierung, Abrechnung und Kontrolle der IV-Kosten stellen in diesem Zusammenhang die wesentlichen Aufgaben des Controllings dar.⁴⁷ Zum Einsatz kommen die „Werkzeuge“ des „klassischen“ Controllings, die sowohl im Rahmen des IV-Controllings⁴⁸ als auch im Rahmen des Controllings des Outsourcings unter Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften des Outsourcings größtenteils einsetzbar sind. Abbildung 2 zeigt die „Werkzeuge“ des IV-Controllings.⁴⁹

Zu den Objekten des Controllings gehören nach von Dobschütz „[...] Outsourcing-Planungen im Rahmen der strategischen IV-Planung, Entscheidungskriterien für Outsourcing-Vorhaben, Wirtschaftlichkeit von Outsourcing-Vorhaben, Risikoabsicherung bei

43 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 64.

44 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. 103.

45 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 107.

46 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 65.

47 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 103.

48 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, in: IM Information Management, 2/1992, S. 9.

49 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 9.

Outsourcing-Vorhaben, Vorgehenskonzept für Outsourcing-Aktivitäten⁵⁰. Diese Controlling-Objekte beziehen sich insbesondere auf die Prüfung und Vorbereitung des Outsourcings. Es lassen sich weitere Controlling-Objekte definieren, die sich auf den laufenden Outsourcing-Betrieb und die Beendigung beziehen, wie die Abläufe zwischen Outsourcing-Nehmer und -Anbieter, die Bedarfsermittlung, die Budgetierung, die Beschaffung, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Leistungserstellung und -abrechnung (durch den Outsourcing-Anbieter), die Rückverlagerung und die Outsourcing-Angebote.

Analysetechniken und Entscheidungshilfen der strategischen IV-Planung - Stärken/Schwächen - Möglichkeiten/Gefahren - Analysen - Potential-Analysen - Gap-Analyse - Portfolio-Analyse	- Software-Qualitätsplanungs- und -Kontrollmethoden - Methoden zur Überprüfung auf Ordnungsmäßigkeit - Methoden zur Überprüfung auf Übereinstimmung mit gesetzlichen Vorschriften
Methoden der Alternativensuche - intuitiv-kreative Methoden - qualitative Methoden - Szenario-Techniken	Methoden der Koordination - Budgetierungstechniken - Kennzahlen und Kennzahlensysteme - Verrechnungspreise - Verfahren zur Leistungsver- oder -abrechnung
Methoden zur Bewertung und Entscheidung - ABC-Analyse - Investitionsrechnungsverfahren - Nutzwertanalyse - Kosten/Nutzen-Analyse - Kosten-Leistungsrechnung	Methoden zur Leistungsmessung und Optimierung der IV-Infrastruktur - Accounting-Verfahren im engeren Sinne - Betriebssystem-Routinen zur Erfassung/zum Logging der Betriebsmittel-Inanspruchnahmen - Software-Monitoren - Benchmark-Verfahren - Simulationsverfahren - Verfahren der analytischen Modellierung
Spezielle Methoden der Projektplanung und -kontrolle - Projektmanagementsysteme - Methoden der Aufgabenplanung - Methoden der Qualitätsplanung - Methoden der Zeit- und Aufwands-schätzung - Methoden und Terminplanung - Review- und Walkthrough- Methoden	Methoden zur Informationsübermittlung - Berichtswesen - Dokumentation und Dokumentationssysteme

Abb. 2: „Werkzeuge“ des IV-Controllings⁵¹

Das Controlling des Outsourcings läßt sich idealtypisch in zwei Ebenen unterteilen, in das strategische und das operative Controlling. Das strategische Controlling orientiert sich prinzipiell an der Ausrichtung der Aktivitäten der Informationsverarbeitung an den

50 Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 104. Von Dobschütz formuliert die Objekte in Anlehnung an die Ziele des Controllings für das Prüffeld Outsourcing (vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 146).

51 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 9.

Unternehmenszielen und der Nutzung der Leistungsfähigkeit neuer Technologien.⁵² Es ist dafür verantwortlich, daß die zukünftigen Chancen und Risiken des Outsourcings von IV-Leistungen systematisch erkannt und beobachtet werden. Die Durchführung und Realisation der Strategien des Outsourcings von IV-Leistungen sind innerhalb des strategischen Controllings zu steuern und zu kontrollieren.⁵³ Das operative Controlling des Outsourcings befaßt sich mit der Kontrolle und Steuerung der Wirtschaftlichkeit. Zu den Instrumenten gehören u. a. Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Budgetierung, Projekt-Controlling und Wirtschaftlichkeitsrechnung.⁵⁴

2.3 Die Ansatzpunkte zum Controlling des Outsourcings

Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen unterstützt das Management während des gesamten Outsourcing-Prozesses. Der Schwerpunkt liegt auf dem Controlling des laufenden Outsourcing-Betriebes. In diesem Abschnitt werden die Ansatzpunkte des Controllings aufgezeigt, die sich auf die Prüfung und Vorbereitung, die Umsetzung sowie die Beendigung des Outsourcings beziehen.⁵⁵

Die hier beschriebenen Controlling-Maßnahmen lassen sich in ihrer Gesamtheit besonders beim totalen Outsourcing anwenden. Das IV-Management und der zuständige Controller sind aufgefordert, die jeweils erforderlichen Controlling-Aufgaben wahrzunehmen. Beim partiellen Outsourcing ist die Einsatzmöglichkeit und -notwendigkeit des Controllings abhängig vom Umfang und von der Spezifität sowie der strategischen Bedeutung der fremdbezogenen IV-Leistungen. Werden beispielsweise im Rahmen des Professional Services die Schulungen für die Mitarbeiter der Informationsverarbeitung von einem Outsourcing-Anbieter durchgeführt, sind nur bestimmte Controlling-Maßnahmen, wie z. B. der Vergleich der Angebote von verschiedenen Anbietern, angebracht. Umfangreiche Analysen, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben sind in diesem Fall nicht erforderlich. Das IV-Management und der Controller treffen gemeinsam die Entscheidung darüber, welche Maßnahmen sinnvoll und gerechtfertigt sind. Es muß abgewogen werden, ob der zusätzliche Nutzen den Einsatz des Controllings rechtfertigt.

Abbildung 3 zeigt schematisch die einzelnen Phasen des Outsourcing-Prozesses und die Ansatzpunkte für Controlling-Aufgaben. Zu den wichtigen Aufgaben des Controllings während der ersten Phase gehört die Ermittlung, ob Outsourcing für das Unternehmen nicht nur kurzfristig günstiger ist als eine Eigenerstellung, sondern langfristig die erwarteten wirtschaftlichen und strategischen Ziele erfüllen kann. Die Entscheidung zum Outsourcing erfordert deshalb Kenntnis von umfangreichen Sachverhalten der Informationsverarbeitung, wie z. B. Kenntnisse über alle aktuellen und geplanten Informa-

52 Vgl. Jakubzik, Gert-Dieter; Skubch, Norbert: IV-Controlling: Kosten senken, Nutzen steigern, in: Online, 2/1994, S. 50.

53 Vgl. Piontek, Jochen: Controlling, München et al.: Oldenbourg 1996, S. 226.

54 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 63.

55 Das Controlling des laufenden Outsourcing-Betriebes wird in Kapitel 3 „Das Controlling des realisierten Outsourcings“ bearbeitet.

tionsverarbeitungs-Anwendungen, über die eigenen Ressourcen an Personal und Hardware, über die Höhe der IV-Kosten, über die einzelnen IV-Leistungen und den Nutzen.⁵⁶

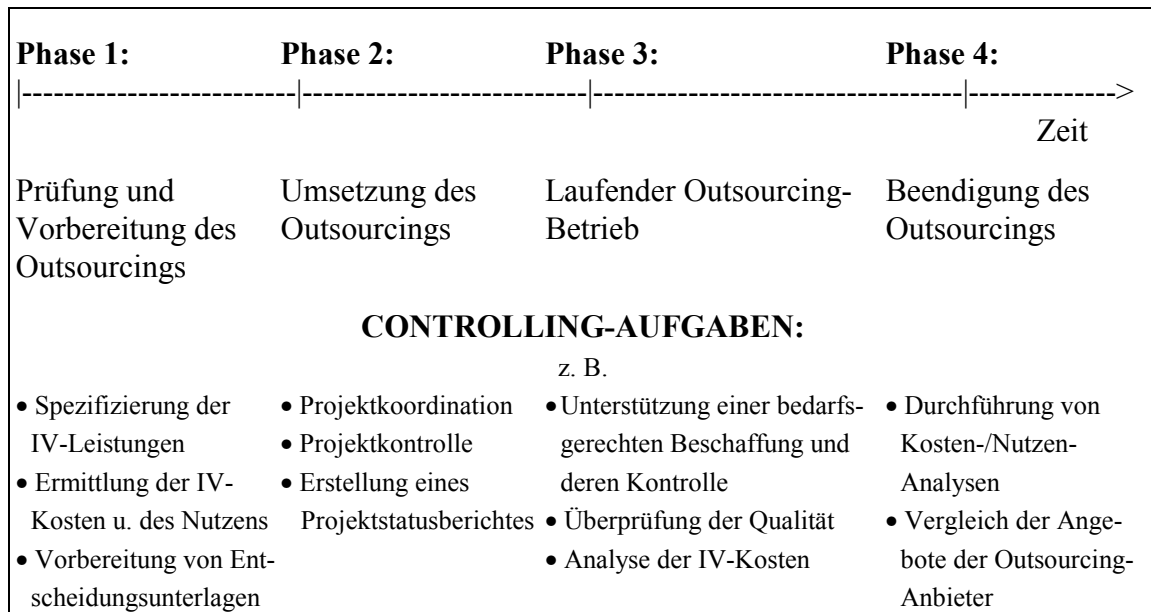


Abb. 3: Controlling des Outsourcing-Prozesses

Eine genaue Spezifizierung der eigenerstellten IV-Leistungen und die Ermittlung der IV-Kosten ist zwingend erforderlich, um notwendige Kostenvergleiche der Eigenerstellung mit Outsourcing durchzuführen. Das Controlling kann zur Entscheidungsunterstützung weitere Instrumente einsetzen, wie z. B. die Transaktionskostenanalyse, Argumentebilanz und Nutzwertanalyse, die im Anschluß an die Make-or-Buy-Analyse erläutert werden. Die Make-or-Buy-Analyse umfaßt im wesentlichen folgende Kriterien:

- Anforderungen des Unternehmens kontra Leistungsumfang des Anbieters,
- Projektkosten,
- zu erwartende laufende Kosten,
- Aufwand für Pflege und Wartung,
- Kosten-/Nutzen-Rechnung“.⁵⁷

Solche Make-or-Buy-Analysen gehören zum üblichen Repertoire des Controllings. Dabei wird überprüft, ob ein externer Leistungsbezug den Anforderungen des Unternehmens bezüglich Wirtschaftlichkeit, Zieladäquanz und Risiko mehr entspricht als eine Eigenerstellung.⁵⁸ Von Dobschütz weist darauf hin, daß diejenigen Unternehmen Schwierigkeiten bei der Ermittlung des eigenen Aufwands für die Leistungserstellung und der

56 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 201.

57 König, Rainer; Meyer, Hans-Ulrich; Mosblech, Bodo: Prüfungsaspekte beim Outsourcing von DV-Leistungen, a. a. O., S. 296.

58 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: IV-Controlling - Theoretische Sicht und praktische Bedeutung, in: Controlling, Heft 5, September/Oktober 1995, S. 310.

wichtigsten Kostentreiber bekommen, die in der Vergangenheit der Transparenz und Einflußnahme ihrer IV-Kosten nicht die notwendige hohe Bedeutung eingeräumt und diesen Bereich vernachlässigt haben.⁵⁹ Kostenvergleiche mit externen Anbietern sind relativ schnell durchzuführen, wenn ein Unternehmen über ein gut funktionierendes IV-Controlling verfügt, welches innerbetriebliche Verrechnungspreise für IV-Leistungen vereinbart und regelmäßig eine IV-Kosten- und Leistungsabrechnung erstellt.⁶⁰

Eine weitere Controlling-Aufgabe besteht in der Erstellung von Entscheidungsunterlagen zur Vorlage bei der Unternehmensführung, für die z. B. der Controller und das IV-Management zuständig sind. Diese beinhalten detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zur Eigenerstellung und zum Outsourcing der betreffenden IV-Leistungen. Der Controller nimmt dabei eine „interessenneutrale“ Rolle ein und achtet darauf, daß beispielsweise durch die Angst um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes im IV-Management persönliche Vorbehalte gegen ein Outsourcing die zu bearbeitende Aufgabenstellung nicht negativ bzw. einseitig beeinflussen.⁶¹

Wird die Variante System Management von der Unternehmensleitung angestrebt, also die Übergabe der gesamten Informationsverarbeitung einschließlich der strategischen Verantwortung, ist es die Aufgabe des Controllings, die oberste Führungsebene auf die besonderen Gefahren aufmerksam zu machen, die dadurch entstehen können. Zur Vermeidung der wesentlichen Risiken muß einerseits ein kleiner Kreis von hochqualifizierten Mitarbeitern der Informationsverarbeitung im Unternehmen verbleiben, der sich um die Kommunikation der Anwender mit dem Outsourcing-Anbieter kümmert, d. h., diese herstellt, koordiniert und effizient gestaltet. Andererseits ist das Top-Management davon zu überzeugen, daß die Entscheidung für das System Management nur in „Zusammenarbeit mit dem Kunden“ getroffen werden darf, was dazu führt, daß die strategische Verantwortung für die Informationsverarbeitung nicht allein vom Outsourcing-Anbieter übernommen wird. In dieser „abgeschwächten“ Variante des System Managements verbleibt beim Outsourcing-Nehmer ein bestehendes Controlling der Informationsverarbeitung, welches die zukünftige IV-Strategie auch weiterhin mit erstellt.⁶²

Die Transaktionskostenanalyse stellt ein weiteres Instrument dar, um eine Outsourcing-Entscheidung zu unterstützen. Die Theorie der Transaktionskosten spielt innerhalb des modernen industrieökonomischen Erklärungsansatzes für das Pro und Kontra der Leistungsexternalisierung die bestimmende Rolle.⁶³ Sie beschäftigt sich mit Problemen, die

59 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 108.

60 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: IV-Controlling - Theoretische Sicht und praktische Bedeutung, a. a. O., S. 310.

61 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 201.

62 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 201 f.

63 Vgl. Gruhler, Wolfram: Outsourcing von Dienstleistungen zu Dienstleistungsunternehmen, in: SzU Schriften zur Unternehmensführung, Band 52, Wiesbaden 1994, S. 166.

bei Arbeitsteilung mit Externen möglicherweise auftreten.⁶⁴ Als Transaktionskosten werden die mit der Inanspruchnahme von Märkten verbundenen Kosten bezeichnet. Folgende Kosten gehören zu den Transaktionskosten: Such-, Anbahnungs-, Verhandlungs-, Entscheidungs-, Vereinbarungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Beendigungskosten.⁶⁵ Vereinfacht bezeichnen Picot, Reichwald und Schönecker Transaktionskosten als spezifische Abwicklungskosten. Dabei handelt es sich vorwiegend um Kosten der Koordination und des Managements von IV-Leistungen. Die Gesamtkosten ergeben sich aus den Produktionskosten (Input an Arbeit, Material, Betriebsmittel) und den Transaktionskosten. Folgende Faktoren beeinflussen die Höhe der Transaktionskosten:

- der unternehmensspezifische Charakter der IV-Leistungen,
- die Umgebungsunsicherheit, die während der Vereinbarungslaufzeit erwartet wird,
- die Häufigkeit, mit der eine bestimmte Leistungskategorie pro Zeiteinheit gewünscht wird,
- die rechtlichen Rahmenbedingungen, die auf die Vor- und Nachteilhaftigkeit interner oder externer Lösungen wirken sowie
- die technologischen Rahmenbedingungen.⁶⁶

Bongard kritisiert die transaktionskostentheoretischen Entscheidungsmodelle und stellt fest, daß diese zwar auf den ersten Blick logisch konsistent und theoretisch fundiert sind, sich aber viele Kritikpunkte zur Anfechtung des Transaktionskostenansatzes als wissenschaftliche Theorie finden lassen.⁶⁷

Als eine weitere Grundlage für eine Outsourcing-Entscheidung ist die Argumentebilanz zu nennen, in der die für eine Entscheidung wichtigen Gesichtspunkte gegenübergestellt werden.⁶⁸ Begründet wird der Einsatz der Argumentebilanz durch die Tatsache, daß neben Kostengesichtspunkten weitere Kriterien die Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing von IV-Leistungen beeinflussen.⁶⁹ Die Argumentebilanz eignet sich nach Bongard nicht dazu, „[...] Outsourcing-Entscheidungen auch nur einigermaßen glaubwürdig zu unterstützen. [...] Die in der Argumentebilanz strukturierten Pro- und Kontra-Argu-

64 Sekundärzitat vgl. Williamson, O. E.: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Vol 87, 1981, S. 548-577; zitiert nach: Knolmayer, Gerhard: Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen, in: WiSt - Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium, 7/1992, S. 357.

65 Sekundärzitat vgl. Albach, H.: Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, S. 1160; zitiert nach: Knolmayer, Gerhard: Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen, a. a. O., S. 357.

66 Vgl. Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Schönecker, Horst G.: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung (I), in: Office Management, 9/1985, S. 820 f.

67 Vgl. Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 178.

68 Vgl. Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, Arbeitsbericht Nr. 30 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Bern 1992, S. 8.

69 Vgl. Knolmayer, Gerhard: Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen, a. a. O., S. 358.

mente könnten allerdings als ‘Argumente-Pool’ dienen, also als möglichst vollständige Auflistung aller bekannten Vor- und Nachteile⁷⁰.

Die Nutzwertanalyse versucht, schwer quantifizierbare Sachverhalte zu berücksichtigen.⁷¹ Die Nutzwertanalyse basiert „[...] auf in geeigneter Weise skalierten, addierbaren Punktbewertungen für die Erfüllung der relevanten Kriterien durch die betrachteten Handlungsalternativen. [...] Diese Kriterien können auf Basis der Argumentebilanz festgelegt werden“⁷². Abbildung 4 stellt eine Nutzwertanalyse zur Outsourcing-Entscheidung beispielhaft dar.⁷³

Kriterien- gruppe	Gewicht		Punktwerte		Gewichtete Punktwerte	
	Gruppe	Einzel- kriterien	Eigener- stellung	Fremd- bezug	Eigener- stellung	Fremd- bezug
S t r a t e g i e	25					
Kerngeschäft		15	0	7	0,0	26,3
Kleine Organisation		2	0	2	0,0	1,0
Kooperationen		9	4	6	9,0	13,5
Flexibilität		20	4	5	20,0	25,0
Risiko		10	3	2	7,5	5,0
Standardisierung		12	3	7	9,0	21,0
Abhängigkeiten		20	8	2	40,0	10,0
Akzeptanz		7	5	5	8,8	8,8
Unternehmenskultur		3	3	4	2,3	3,0
Monopolgefahr		2	5	3	2,5	1,5
Zwischensumme		100			99,1	115,1
Leistung	30					
Kompetenz						
...						
Kosten	20					
...						
Personal	20					
...						
Finanzen	5					
...						
Punktesumme	100					

Abb. 4: Nutzwertanalyse zur Outsourcing-Entscheidung⁷⁴

70 Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, a. a. O., S. 182.

71 Vgl. Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, a. a. O., S. 8.

72 Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, a. a. O., S. 8.

73 Vgl. Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, a. a. O., S. 12.

74 Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, a. a. O., S. 12.

Um der Gefahr der Manipulation aufgrund subjektiver Beurteilung vorzubeugen, ist es empfehlenswert, die Erstellung der Bewertungskriterien von der Gewichtung und Beurteilung zu trennen und nicht von den selben Mitarbeitern bearbeiten zu lassen.

Beendet wird diese erste Phase (siehe Abbildung 3) mit einer richtungweisenden Entscheidung: entweder werden die IV-Leistungen weiter in Eigenregie erstellt, oder das Unternehmen entscheidet sich für das Outsourcing, der Prozeß läuft weiter und die Phase 2 der Umsetzung des Outsourcings schließt sich an.

Die Realisierung des Outsourcings wird als Projekt organisiert. Es ist mit dem Outsourcing-Anbieter gemeinsam zu entscheiden, wer die Projektleitung übernimmt und wer im einzelnen im Projektteam mitarbeiten soll. Die Aufgabe des Controllings besteht darin, „[...] das Management mit adäquaten Methoden, Instrumenten und Informationen zu versorgen, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung notwendig sind. [...] Projekt-Controlling versteht sich deshalb als integriertes System zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten, Terminen und Leistungen eines Projekts“⁷⁵.

Die Phase 2 (Umsetzung des Outsourcings; siehe Abbildung 3) endet mit der Übernahme der Verantwortung durch den Outsourcing-Anbieter für die vertraglich vereinbarte Leistungserstellung. Ab diesem Zeitpunkt beginnt mit dem laufenden Outsourcing-Betrieb die Phase 3 (siehe Abbildung 3), die durch eine Vielzahl von Controlling-Maßnahmen unterstützt werden kann.⁷⁶

Die Beendigung eines Outsourcing-Vertrages (Phase 4; siehe Abbildung 3) kann vorzeitig durch Kündigung von einem der Vertragspartner oder durch erhebliche Schwierigkeiten von Seiten eines Vertragspartners, z. B. Konkurs, zustande kommen. Regulär endet der Vertrag mit dem Erreichen der vereinbarten Laufzeit, die bei der Vertragsgestaltung vereinbart wurde. Es lassen sich drei Möglichkeiten der weiteren Vorgehensweise unterscheiden: erstens die Vereinbarung eines neuen Vertrages bzw. einer Vertragsverlängerung, zweitens ein „Resourcing“, d. h. eine Rückverlagerung zur Eigenerstellung, und drittens ein Wechsel zu einem anderen Outsourcing-Anbieter. Wird die betreffende IV-Leistung vom Outsourcing-Nehmer nicht mehr benötigt, entfällt die Entscheidung über ein weiteres Vorgehen.

Das Controlling kann durch die Übernahme von Koordinationsaufgaben unterstützend und begleitend tätig werden. Zu den konkreten Maßnahmen gehören, wie schon bei der Prüfung und Vorbereitung des Outsourcings, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Kosten-/Nutzenanalysen, Vergleich und Analyse der alternativen Angebote der Outsourcing-Anbieter, die Vorbereitung der Entscheidungsunterlagen etc.

Wird eine Rückverlagerung angestrebt, ist zu prüfen, ob eine wirtschaftliche Leistungserstellung im Unternehmen möglich ist, welche personellen und technischen Kapazitä-

75 Vgl. Krcmar, Helmut; Buresch, Alexander: IV-Controlling - Ein Rahmenkonzept für die Praxis, a. a. O., S. 297.

76 Das Controlling des realisierten Outsourcings wird in Kapitel 3 beschrieben.

ten dafür benötigt werden und ob diese vorhanden sind oder zusätzlich bereitgestellt werden müssen.⁷⁷

Für das Controlling des Outsourcings ergeben sich im Outsourcing-Prozeß in den einzelnen Phasen vielfältige Ansatzpunkte. Innerhalb der Phase 1 unterstützt das Controlling die Entscheidungsfindung und die Vorbereitung zum Outsourcing, in der zweiten Phase durch Koordinations- und Kontrollmaßnahmen das Projekt der Realisierung des Outsourcings und in der vierten Phase die Klärung des weiteren Vorgehens. Die einzelnen Controlling-Aufgaben, die den laufenden Outsourcing-Betrieb der Phase 3 begleiten, werden im folgenden Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit dargelegt.

3 Das Controlling des realisierten Outsourcings

3.1 Beschaffungs- und Kontrollaufgaben

Während des laufenden Outsourcing-Betriebes bilden eine bedarfsgerechte Beschaffung von IV-Leistungen und deren Kontrolle die Schwerpunkte der Aktivitäten des Outsourcing-Nehmers. Die Schaffung von Einkaufskompetenz, die Realisierung der Lieferantenkontrolle, die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit sowie die Durchführung der Erfolgskontrolle stellen die wesentlichen Controlling-Bezüge beim Outsourcing dar. Die Schaffung von Einkaufskompetenz ist eine wichtige Maßnahme zur Steuerung des Beschaffungsprozesses. Die Entwicklung von Spezialkenntnissen soll den Outsourcing-Nehmer in die Lage versetzen, sachgerechte Entscheidungen zu treffen und Risiken zu minimieren.⁷⁸

Das Controlling unterstützt die Festlegung von Rahmenbedingungen für die Beschaffung, die Bedarfsermittlung und die Gestaltung der Beziehung zum Outsourcing-Anbieter. Die dabei wahrzunehmenden Aufgaben werden im folgenden erläutert. Daran schließt sich die Beschreibung der Kontrollaufgaben des Controllings an, zu denen u. a. die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und der Qualität der laufenden Leistungserstellung gehören.

Grundsätzlich ist innerhalb des Unternehmens zu entscheiden, wer die Gesamtverantwortung für die Durchführung und Steuerung der Beschaffung der IV-Leistungen übernimmt. Denkbar ist die Übertragung der Beschaffungsverantwortung, z. B. an die Abteilung Einkauf oder an die Abteilung Informationsverarbeitung, soweit diese nach dem Outsourcing noch vorhanden ist. Es ist im einzelnen das Beschaffungsprocedere festzulegen und mit den Beteiligten abzustimmen, der Verantwortliche und ein Stellvertreter

77 Weitere Ausführungen über Aspekte der Rückführung finden sich bei: Dorfmueller, Hellmut: There is life after Outsourcing: Der Lebenszyklus einer IT-Partnerschaft, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: Eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt/Main et al.: Campus Verlag 1995, S. 95-101.

78 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 107.

für die Beschaffung zu benennen, interne und externe Kommunikationswege zu vereinbaren und bei Bedarf eine Richtlinie zur Beschaffung von IV-Leistungen zu erstellen.

Zur Bedarfsermittlung klärt der zuständige Einkäufer mit den Anwendern bzw. den einzelnen Fachbereichen, ggf. gemeinsam mit dem Controller, die benötigten IV-Leistungen ab. Diese Bedarfe sind, z. B. im Rahmen der Budgeterstellung, zu planen und regelmäßig zu überprüfen. Sind die einzelnen Leistungen noch nicht bekannt, ist vom aktuellen Bedarf auszugehen und zu prüfen, welche Leistungen davon künftig nicht mehr gebraucht werden. Zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfes ist zu besprechen, welche neuen Anforderungen bestehen, also ob z. B. notwendige Schulungsmaßnahmen durchzuführen sind oder bestehenden Anwendungsprogrammen geändert werden sollen. Daneben muß mit dem IV-Management abgestimmt werden, ob konkrete Planungen, z. B. über neu einzusetzende Informations- und Kommunikationssysteme, den Bedarf beeinflussen werden. Die Bedarfe werden abschließend zusammengefaßt, um den Gesamtbedarf mit dem zuständigen Controller, dem IV-Management und dem Outsourcing-Anbieter abzustimmen.

Die Beziehung zum Outsourcing-Anbieter muß geeignet gestaltet und überprüft werden.⁷⁹ Um dieser Forderung gerecht werden zu können, muß als erstes geklärt werden, wie die Beziehung geprägt sein soll. Möchte der Outsourcing-Nehmer die Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Anbieter auf einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Basis gestalten, was bei einem Outsourcing von bedeutenden IV-Leistungen und einer langfristigen Kooperation empfehlenswert ist, sind entsprechende Maßnahmen erforderlich. Dazu klären die Vertragspartner die gegenseitigen Erwartungen über eine erfolgreiche Zusammenarbeit ab und treffen konkrete Vereinbarungen darüber, wie diese zukünftig aussehen soll. Das Ziel dabei ist die Schaffung einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, der Kritik- und Lernfähigkeit zwischen dem Outsourcing-Nehmer und dem Outsourcing-Anbieter. Konkret bedeutet dies, daß keine Fehler „vertuscht“ werden dürfen, eine konstruktive Kritik geübt und daß aus Fehlern gelernt wird. Der Controller kann als Moderator, z. B. bei Problemen, aktiv werden.⁸⁰

Für die effektive Gestaltung der Beziehung zwischen den Vertragspartnern ist die Benennung eines zentralen Ansprechpartners sowohl beim Outsourcing-Anbieter als auch beim Outsourcing-Nehmer notwendig, welche die Hauptverantwortung für das Outsourcing tragen und für die Dauer des gesamten Prozesses dafür zuständig sind.

Lux/Schön bezeichnen den Funktionsinhaber als „Vertragsmanager“, der beim Outsourcing-Anbieter verantwortlich ist u. a. für die Qualität des Services, die Rechnungs- und Berichterstattung sowie die Durchführung von Besprechungen mit dem Outsourcing-Nehmer über Qualität und generelle Zufriedenheit. Der „Vertragsmanager“ beim Outsourcing-Nehmer ist nach außen der primäre Ansprechpartner des Outsourcing-Anbieters und nach innen Ansprechpartner für alle Fachbereiche und deren Anforderungen. Er ist verantwortlich für die Vertragseinhaltung, die Servicequalität und die Planung der In-

79 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 107.

80 Weitere Ausführungen über den Controller als Moderator finden sich bei: Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 144 ff.

formationsverarbeitung. Zu seinen wesentlichen Funktionen gehören die Entgegennahme der Anforderungen und Anregungen der Anwender und Fachbereiche, die interne Abstimmung und die Weiterleitung an den Outsourcing-Anbieter. Er stellt damit das Bindeglied zwischen dem Outsourcing-Anbieter und den Anwendern dar.⁸¹

Es läßt sich feststellen, daß viele der o. g. Punkte typische Controlling-Tätigkeiten darstellen. Lux/Schön nehmen keine Trennung von Management- und Controlling-Aufgaben vor. In der praktischen Umsetzung ist es bei einem umfangreichen Outsourcing-Vorhaben empfehlenswert, den „Vertragsmanager“ bei der Wahrnehmung der vielfältigen Aktivitäten durch einen Controller zu unterstützen. Je größer das Unternehmen, der Informationsverarbeitungs-Bereich, der Umfang des Outsourcings und je bedeutender die fremdbezogenen IV-Leistungen sind, desto eher ist die Einrichtung jeweils einer „Vertragsmanager-“ und einer Controller-Funktion beim Outsourcing-Nehmer erforderlich. Anderenfalls muß der „Vertragsmanager“ auch die Controlling-Aufgaben wahrnehmen.

Als Resultat läßt sich festhalten, daß die geeignete Gestaltung und Überprüfung der Beziehung zum Outsourcing-Anbieter für eine erfolgreiche Kooperation bedeutsam ist. Zu den einzelnen Aufgaben gehört die Schaffung einer positiven Atmosphäre zwischen den Vertragspartnern und die Einführung eines Hauptverantwortlichen für das Outsourcing. Das Controlling des Outsourcings übernimmt dabei u. a. Aufgaben der Planung, Koordination und der Kontrolle.

Nachfolgend werden die Kontrollaufgaben des Controllings im einzelnen beschrieben, die sich auf die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, des Erfolges, der Qualität der laufenden Leistungserstellung, der Ordnungsmäßigkeit der Abrechnung und der laufenden gemeinsamen IV-Projekte beziehen. Während des laufenden Outsourcing-Betriebes muß regelmäßig überprüft werden, ob sich das Outsourcing für den Outsourcing-Nehmer noch weiterhin „lohnt“. Dazu sind, ähnlich wie in der Phase der Prüfung des Outsourcings, bestimmte Kosten-/Nutzenanalysen durchzuführen. Diese sollten so standardisiert werden, daß deren Durchführung schnell und rationell erfolgen kann. Stellt sich als Ergebnis heraus, daß eine Eigenerstellung kostengünstiger ist, müssen weitere Maßnahmen zur Prüfung eines „Resourcings“ eingeleitet werden. In Abhängigkeit von verschiedenen Aspekten, wie z. B. der Möglichkeit einer vorzeitigen Kündigung des Outsourcing-Vertrages, ist eine Entscheidung über die weitere Vorgehensweise zu treffen.

Von Dobschütz nimmt zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit Stellung und führt aus, daß jedes Outsourcing-Vorhaben für sich kalkuliert und überprüft werden kann. Der durch das Outsourcing erzeugte Mehrwert bestimmt dabei den Grad der Wirtschaftlichkeit. Das Outsourcing schafft mehr Transparenz für einen wirtschaftlichen Einsatz der Informationsverarbeitung. Ein nicht zu vernachlässigender Nebeneffekt wird durch die monatlichen Lieferantenrechnungen erzielt, mit denen die Kostenstellen der Anwender bzw. der Fachbereiche belastet werden.⁸² „Echtes Geld erzieht weit mehr zur Sparsam-

81 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 143 ff.

82 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 109.

keit als innerbetriebliches ‘Spielgeld’. In gewissem Umfang kann dann auch die Nachfrage variabel gesteuert und im Einzelfall angepaßt beziehungsweise reduziert werden“.⁸³

Eine zentrale Aufgabe des Controllings besteht in der Erfolgskontrolle des Outsourcings. Bei der kurzfristig projektorientierten Erfolgskontrolle wird überprüft, ob die zuvor vertraglich vereinbarte Leistung erbracht bzw. zeitgerecht fertiggestellt wurde und sie die vereinbarten qualitativen und quantitativen Merkmale aufzeigt. Es müssen, z. B. bei der Vertragsgestaltung, Kriterien vereinbart werden, die das Eintreten oder Ausbleiben von Erfolg nachweisen. Von Dobschütz stellt Beispiele für Kriterien zusammen, die folgende Aspekte betreffen können:⁸⁴

- „Einsparungspotential durch ein System oder gesamtes Projekt,
- Qualitative Prozeßverbesserungen,
- Service und hieraus abgeleitete Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens,
- Benutzerfreundlichkeit von Systemen, die deren effizienten Einsatz fördert“.⁸⁵

Eine die strategischen Ziele betreffende längerfristige Erfolgskontrolle des Outsourcings beinhaltet das Überdenken der grundsätzlichen Ausrichtung und des Selbstverständnisses des Unternehmens.⁸⁶

Zur Kontrolle der Qualität ist es notwendig, vorher Meßdaten und Zielwerte zu definieren bzw. zu planen. Im Outsourcing-Vertrag wird der Zielwert für den Outsourcing-Prozeß festgehalten, z. B. die Vereinbarung eines termingerechten und problemlosen Produktionsbeginns bei der Übernahme des Rechenzentrums-Betriebes. Der Zielwert stellt ein wesentliches Merkmal für die Beurteilung der Vertragserfüllung dar. Genaue und detaillierte Meßdaten werden durch den Outsourcing-Anbieter, auch aus Abrechnungsgründen, erfaßt. Die einzelnen Meßparameter, wie z. B. die Plattenkapazität, die Anzahl der Unterbrechungen und Antwortzeiten, werden im Outsourcing-Vertrag vereinbart. Abbildung 5 stellt beispielhaft einen Bericht über die wichtigsten Systemleistungsdaten dar. Der Bericht aller Leistungsdaten des Outsourcing-Anbieters, der regelmäßig (z. B. monatlich) erstellt wird, dient dem Outsourcing-Nehmer zur Kontrolle der erbrachten Leistungen und stellt die Grundlage für die Überprüfung der Vertragserfüllung dar.⁸⁷

83 Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 109.

84 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 109 f.

85 Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 110.

86 Vgl. Dobschütz, Leonhard von: CoSourcing und IV-Controlling: Werte schaffen statt Sparen um jeden Preis!, a. a. O., S. 110.

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

Anwendung	Verfügbarkeit		Anzahl		Anwortzeit	
	Plan	Ist	Ausfälle		Plan <1sec	Ist
STAMMDAON	99%	93,4%	4	3	95%	98%
STAMMDABA	98%	99,2%	4	1	95%	92%
BEW EG 1	98%	98,1%	5	0	93%	94%
BEW EG 2	98%	97,9%	2	2	90%	95%

Abb. 5: Beispiel eines Berichtes über Systemleistungsdaten⁸⁸

Einen Hinweis auf ein bestehendes Qualitätsbewußtsein beim Outsourcing-Anbieter stellt ein Zertifikat nach DIN ISO 9001⁸⁹ dar, das von einer unabhängigen, externen Organisation bei erfolgreichem Absolvieren regelmäßiger Qualitätsrevisionen verliehen wird.⁹⁰ Denkbar sind auch „Qualität-Audits“, die vom Outsourcing-Nehmer zur Überprüfung der Qualität der Leistungserstellung in Eigenregie durchgeführt werden.

Bei der Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit der Abrechnung durch den Outsourcing-Anbieter wird überprüft, ob der Outsourcing-Nehmer die in Rechnung gestellten Leistungen erhalten hat und ob der in Rechnung gestellte Preis so vereinbart wurde. Daneben wird kontrolliert, ob die bei der Auftragserteilung an den Outsourcing-Anbieter gegebenen Informationen zur weiteren internen Kostenverrechnung, wie z. B. Angabe der zu belastenden Kostenstelle des Anwenders, einer Projektnummer oder eines Kostenträgers, auf der Rechnung angegeben wurden. Eine detaillierte Erfassung der einzelnen IV-Kosten und die interne Weiterverrechnung ist notwendig, um die erwünschte Transparenz zu erhalten sowie notwendige Analysen durchzuführen. Der interne Aufwand für die Erfassung und Weiterverrechnung der IV-Kosten muß so gering wie möglich sein. Es ist zu prüfen, ob der Outsourcing-Anbieter die Rechnung in Form einer Datei dem Outsourcing-Nehmer zur Verfügung stellen kann, damit die Rechnungsprüfung und die Informationsverarbeitungs-Kostenrechnung möglichst effizient durchgeführt werden können.

Besonders bei einer umfangreichen und langfristigen Outsourcing-Kooperation werden IV-Projekte, wie z. B. ein Projekt zur Entwicklung eines Anwendungsprogramms zur Auftragsabwicklung, in Zusammenarbeit des Outsourcing-Anbieters mit dem Outsourcing-Nehmer durchgeführt. Das Controlling übernimmt neben der Koordination der einzelnen Projektvorhaben⁹¹ die Kontrolle des Projektfortschrittes. Das Projektmanagement und die beteiligten Mitarbeiter eines Projektes erhalten einen Projektstatusbericht,

88 Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 108.

89 Damit in den Unternehmen normengerechte Vorschriften zur Qualitätssicherung von Produkten und Dienstleistungen existieren, wird die Normenserie ISO 9000 ff. vorwiegend zu Zwecken der Zertifizierung der Unternehmen verwendet. Die Art und Weise, wie diese Vorschriften im Einzelnen erfüllt werden, unterliegt nicht der Zertifizierung. Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 65.

90 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 108.

91 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 39.

der u. a. Informationen über Termine, Kosten, Kapazitäten, Budgets, Probleme, Risiken und den Stand der Arbeiten am Projekt enthält.⁹²

Die hier beschriebenen Aufgaben zur Kontrolle, insbesondere die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, des Erfolges und der Qualität der laufenden Leistungserstellung, stellen wichtige wahrzunehmende Controlling-Aufgaben dar. Bei der Durchführung der Kontrolle ist darauf zu achten, daß diese eine kooperative Beziehung zum Outsourcing-Anbieter nicht negativ beeinflusst. Es mag gegen diese Sichtweise Einwände geben, z. B. daß es sich beim Outsourcing-Anbieter „lediglich“ um einen externen Lieferanten handelt. Da eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit einen wichtigen Faktor für den Erfolg des Outsourcings darstellt, sind die zukunftsorientierten Fragen der Kontrolle, nämlich die „Wie-geht-es-weiter-Fragen“, an den Outsourcing-Anbieter zu stellen.

3.2 Planungs- und Budgetierungsaufgaben

Das Controlling übernimmt Aufgaben des Managements für die Planungsprozesse. Im einzelnen gehören dazu die Konsolidierung der Teilpläne, die Überprüfung ihrer Konsistenz und die Terminierung der Planungsprozesse. Krcmar weist dem Linienmanagement die Übernahme der inhaltlichen Planungsaufgaben zu. Dazu zählen beispielsweise die Festlegung der Projektportfolios vom Fachabteilungsmanagement und das Bestimmen des Budgetvolumens.⁹³ Aus dem Projektportfolio lassen sich die vielfältigen Beziehungszusammenhänge von IV-Projekten analysieren und die Prioritäten für geplante Vorhaben der Informationsverarbeitung vor dem Hintergrund quantitativer und qualitativer Nutzenaspekte ableiten.⁹⁴ Das Informationsmanagement ist nach Krcmar verantwortlich für die Planung der Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur. Dabei wird es vom Controlling unterstützt.⁹⁵ Es ist auch denkbar, daß die Planungsaufgaben gemeinsam vom Informations- und Linienmanagement übernommen und vom Controlling unterstützt werden.

Die Planungen der Outsourcing-Vorhaben werden mit der strategischen Informations- und Kommunikationssysteme-Planung abgestimmt.⁹⁶ Daher ist zu erwägen, bereits bei der Erstellung der strategischen Planung der Informationsverarbeitung über grundlegende Aspekte eines etwaigen zukünftigen Outsourcings zu diskutieren. Es können beispielsweise Aussagen über die grundsätzlich zu verfolgenden Ziele eines Outsourcings, über die nicht fremd zu beziehenden IV-Leistungen (z. B. IV-Leistungen mit strategischer Bedeutung und/oder hoher Unternehmensspezifität), über das Beibehalten der eigenen strategischen Entscheidungsautonomie und über die notwendige Durchführung

92 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 69 f.

93 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 10.

94 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 21.

95 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 10.

96 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 146.

eines Controllings des Outsourcings getroffen und diese ggf. in der strategischen Planung berücksichtigt werden.

Es kann sinnvoll sein, den Outsourcing-Anbieter als „Berater“ und „Know-how-Träger“, besonders bezüglich neuer IV-Technologien sowie innovativer Hard- und Softwarelösungen etc., in die Planungs- und Budgetierungsphase mit einzubeziehen. Empfehlenswert ist dies z. B. zu Beginn einer neuen Outsourcing-Kooperation.

Im folgenden wird der Planungsablauf nach Haschke⁹⁷ erläutert. Es ergibt sich wegen der notwendigen Abstimmung der Planung der Informationsverarbeitung mit der Unternehmensplanung eine bestimmte zeitliche Vorgehensreihenfolge. Nachdem die Unternehmensziele gesetzt und die Informationsverarbeitungsstrategie⁹⁸ erarbeitet wurden, wird die langfristige Gesamtplanung des Unternehmens durch das Controlling bzw. die Unternehmensplanung erstellt. Hier werden auch die Empfehlungen des IV-Managements für den zukünftigen Einsatz der Informationsverarbeitung berücksichtigt. Als nächstes wird der zukünftige Informationsverarbeitungs-Einsatzplan neben Absatzplan, Produktionsplan etc. erstellt. Der Lenkungsausschuß der Informationsverarbeitung, der als Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollgremium fungiert, legt die Prioritäten für die Jahresplanung mit Planungsvorschau für die nächsten drei bis fünf Jahre hinsichtlich Software (Eigen- und Fremdsoftware), die dazu erforderliche Hardware, Systemsoftware und das Personal der Informationsverarbeitung bzw. Fremdpersonal fest. Es werden Entscheidungen über notwendig gewordene Prioritätenänderungen bei der Software-Erstellung und -Pflege getroffen. Der Planungsablauf endet mit den vom Controlling wahrzunehmenden operativen Aufgaben der jährlichen Budgeterstellung der Informationsverarbeitung, welche die Planungen und Entscheidungen des Lenkungsausschusses sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle von IV-Projekten berücksichtigt.⁹⁹

Es handelt sich bei der Budgetierung von Kosten um eine zeitbezogene Vorschaurechnung. Diese basiert auf den Leistungen, die in einem bestimmten Planungszeitraum erbracht werden sollen.¹⁰⁰ Die Budgetierung der Informationsverarbeitung stellt ein Teilsystem des unternehmensweiten Budgetierungssystems dar.¹⁰¹ „Dadurch, daß in den einzelnen Unternehmensbereichen der jeweilige Bedarf an DV-Leistung [Anmerkung der Verfasserin: Datenverarbeitungs-Leistung] geplant wird, besteht die Möglichkeit, diesen Bedarf mit den tatsächlich budgetierten Werten des DV-Bereichs [Anmerkung der Verfasserin: Datenverarbeitungs-Bereich] abzustimmen“.¹⁰² Die Budgetierung der

97 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 58 ff.

98 Eine detaillierte Beschreibung der Durchführung der strategischen Planung von Informations- und Kommunikationssystemen findet sich bei: Kargl, Herbert: Strategische Planung von IuK-Systemen - Wie führt man sie durch, was soll sie beinhalten?, in: Controlling, Heft 6, November/Dezember 1994, S. 358-366.

99 Vgl. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 58 f.

100 Vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 117.

101 Vgl. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 167.

102 Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 167.

Informationsverarbeitung ist traditionell durch die reine Zuweisung finanzieller Mittel geprägt. Dadurch ergibt sich ein generelles Problem bei der Budgetierung der Gemeinkostenbereiche.¹⁰³ Solange die Informationsverarbeitung in erster Linie vom Management als „Kostenverursacher“ gesehen wird, steht die Zuweisung finanzieller Mittel bzw. deren Kürzung im Mittelpunkt. Das Management ist von der strategischen Bedeutung der Informationsverarbeitung zu überzeugen, wodurch es zu einer Änderung seiner Sichtweise kommen kann. Die Informationsverarbeitung als „Profit-Center“¹⁰⁴ zu organisieren, stellt eine zukunftsorientierte Alternative dar und hätte u. a. einen Wandel in der Behandlung des Budgets durch das Management zur Folge.

Bei der Budgetierung ist dem Prinzip des „Zero-Base-Budgetings“ (ZBB) zu folgen. Dabei handelt es sich um das „Leveln“ von Kostenbudgets, insbesondere von Kostenbudgets im Bereich der Verwaltung.¹⁰⁵ Im Mittelpunkt stehen die „[...] Planung und die Steuerung der Kosten hauptsächlich im Regiebereich, jenem der Verwaltung, Forschung, Anwendungstechnik, Werbung. Immer geht es um Etats, die auch Ermessensspielräume haben und bei denen unmittelbare Leistungsbezugsgrößen häufig fehlen“¹⁰⁶. Das „Zero-Base-Budgeting“ bedeutet nach Deyhle, daß vorurteilsfrei sowie maßnahmen- und aufgabengetreu zu budgetieren ist und nicht einfach extrapoliert werden darf. Zum Fairplay gehört es, daß keine Reserven stillschweigend angelegt werden dürfen. Ein typisches Merkmal der „Zero-Base“-Vorgehensweise ist das ständige Hinterfragen, ob z. B. bestimmte Leistungen, Mitarbeiter oder ganze Abteilungen „überhaupt“ grundsätzlich nötig sind.¹⁰⁷

Das Budget wird in der Regel einmal im Jahr für das kommende Jahr erstellt. Im Rahmen der Budgeterstellung werden, in Abhängigkeit der gewählten Outsourcing-Form, erstens die „typischen“ Kostenarten der Informationsverarbeitung geplant, wie z. B. Personalkosten, Abschreibungen auf gekaufte Hard- und Software, Miete für Hard- und Software sowie die sonstigen Kosten (Energie, Wartung etc.).¹⁰⁸ Zweitens sind die Kosten des Outsourcings zu budgetieren, die aus Gründen der besseren Transparenz und der späteren Budget-Ist-Abweichungsanalysen möglichst detailliert nach Kostenarten zu planen sind. Die rechnungsrelevanten Parameter, d. h. die für die Rechnungsschreibung definierten meßbaren Größen für den Leistungsnachweis, können als Basis für die Bud-

103 Vgl. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 167. Die Gemeinkosten stellen die Kostenarten dar, die sich, im Gegensatz zu den Einzelkosten, nicht direkt auf die Kostenträger zurechnen lassen; vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 1255.

104 Als eine Ausprägung einer divisionalen Unternehmensorganisation läßt sich ein Profit Center kennzeichnen. Die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg (Ergebnisverantwortung) stellt das zentrale Merkmal für ein Profit Center dar; vgl. Weber, Jürgen: Alternative Organisationskonzepte für die betriebliche Datenverarbeitung, in: Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung, Hrsg.: Heinzl, Armin; Weber, Jürgen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 1993, S. 26.

105 Vgl. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 116.

106 Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 116.

107 Vgl. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 119 f.

108 Vgl. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 167.

getierung bezüglich Kostenarten und Bezugsgrößen herangezogen werden. Zu diesen gehören z. B. die Rechnerleistung (Meßgröße: „Service-Units“), das Druckvolumen (Meßgröße: Anzahl der gedruckten Seiten), die Netzwerkkapazität (Meßgröße: Datenvolumen) und Personalleistungen (für Beratung, Programmierung und Systembetreiber; Meßgröße: Tagessatz).¹⁰⁹ Dieses Vorgehen ist bei einem verbrauchsorientierten oder einem geschäftsvorfallorientierten Preismodell, das zwischen dem Outsourcing-Anbieter und dem Outsourcing-Nehmer vereinbart wurde, möglich. Wurde mit dem Outsourcing-Anbieter ein Festpreis ausgehandelt, z. B. auf Basis eines prognostizierten Bedarfs ein Jahresfixpreis vereinbart, entfällt eine mengenorientierte Budgetierung.¹¹⁰

Nachdem alle Budgets erstellt wurden, findet eine Reihe weiterer Maßnahmen statt, die sich unternehmensindividuell gestalten und für die das Controlling zuständig ist. Beispielsweise wird eine „Leistungsbilanz“ erstellt, d. h., es werden die geplanten Bedarfe der internen Leistungsabnehmer mit dem Angebot der internen Leistungsanbieter abgestimmt und ggf. korrigiert. Danach werden u. a. Verrechnungspreise für die internen Dienstleistungen iterativ ermittelt, die Höhe der Gesamtkosten und das daraus folgende Betriebsergebnis errechnet und der Unternehmensführung zur Genehmigung vorgelegt. Das Budget der Informationsverarbeitung muß bezüglich der fremdzubeziehenden IV-Leistungen mit dem Outsourcing-Anbieter abgestimmt werden, damit dieser seinerseits Planungen, z. B. technischer und personeller Kapazitäten, durchführen kann.

Das Controlling ist zuständig für das Management der Planungsprozesse und leistet bei Bedarf Unterstützung bei der Erstellung der Pläne durch das Informations- und Linienmanagement. Der Planungsablauf stellt sich umfangreich dar. Das Controlling übernimmt u. a. während der Budgetierung die Ermittlung der Kosten des Outsourcings und die Abstimmung der Bedarfe an IV-Leistungen mit dem Angebot.

3.3 Sonstige abgrenzbare Aufgaben

Neben den oben dargestellten Beschaffungs-, Kontroll-, Planungs- und Budgetierungsaufgaben übernimmt das Controlling Analyse-, Steuerungs-, Beratungs- und Innovationsaufgaben. Zur Unterstützung werden „Werkzeuge“, Methoden und Verfahren des Controllings eingesetzt. Nachfolgend werden beispielhaft Berichtswesen und Kennzahlen des Controllings näher erläutert, deren hohe Bedeutung in einer empirischen Untersuchung belegt wurde.¹¹¹

Zu den Analyseaufgaben gehören z. B. die Budget-Ist-Abweichungsanalyse, die Analyse des „Make-or-Buy“ und die Analyse des Projektstatusberichtes. Das Controlling des Outsourcings übernimmt weitere Analyseaufgaben, die sich auf die Minimierung bzw.

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

110 Weitere Ausführungen zu den drei Preismodellen finden sich bei: Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 86 ff.

111 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 66 ff.

Vermeidung von beeinflussbaren Risiken und Problemen des Outsourcings beziehen. Im Anschluß an die durchgeführte Analyse werden erforderliche Maßnahmen zur Steuerung vom Controlling erarbeitet und evtl. selbst ausgeführt.

Die Durchführung einer Budget-Ist-Abweichungsanalyse¹¹² setzt die Aufstellung eines Jahresbudgets und die monatliche Kosten- und Leistungsverrechnung als notwendig voraus.¹¹³ Die Abweichungsanalyse des geplanten Jahresbudgets und der Istabrechnung, d. h. der durchgeführten Kosten- und Leistungsverrechnung, wird in der Informationsverarbeitung und den Fachbereichen durchgeführt. Das Controlling stellt die notwendigen Berichte, z. B. Kostenstellenbericht, zur Verfügung und führt die Analysen mit den Verantwortlichen, z. B. Kostenstellenleiter, durch. Die ermittelten Abweichungen werden besprochen, gravierende Abweichungen müssen erklärt werden. Bei Bedarf sind steuernde Maßnahmen zu vereinbaren. Wird beispielsweise eine hohe Abweichung der budgetierten Hardware-Wartungskosten innerhalb der Informationsverarbeitung festgestellt, so wird entschieden, daß alle Wartungsverträge auf ihre Inhalte (Konditionen, Umfang, Laufzeit etc.) überprüft und ggf. alternative Wartungsangebote angefordert werden.

Zur Minimierung bzw. Vermeidung der beeinflussbaren, d. h. der nicht systemimmanenten Risiken und Probleme des Outsourcings, übernimmt das Controlling weitere Analysen. So wird z. B. die Gefahr einer höheren Komplexität der Abläufe zwischen Outsourcing-Anbieter und Outsourcing-Nehmer vom Controlling untersucht und Vorschläge zur Optimierung der Abläufe und zur Reduzierung der Komplexität erarbeitet. Das Risiko höherer Kosten des Outsourcings kann das Controlling reduzieren, indem z. B. ein wirksames Kostenmanagement und regelmäßige Make-or-Buy-Analysen durchführt sowie alternative Outsourcing-Angebote angefordert und ausgewertet werden.

Zu den Beratungsaufgaben des IV-Controllings, die in der empirischen Untersuchung von Zanger und Schöne analysiert wurden, gehören die Entscheidungsunterstützung bei der Festlegung der Unternehmensstrategie, die Beratung bei der Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung bzw. des Kostenmanagements, die Beratung bei der Festlegung der Informationsstrategie sowie bei der Implementierung von Informations- und Kommunikationssystemen. Das Erkennen von Rationalisierungsschwerpunkten, die Analyse der Stärken und Schwächen der Nutzung der Informationsverarbeitung sowie das Initiieren neuer Projekte werden dem Aufgabenkomplex der Innovationsaufgaben des Controllings zugeordnet.¹¹⁴ Diese Aufgaben lassen sich unter Berücksichtigung der Eigenschaften des Outsourcings auf das Controlling des Outsourcings übertragen.

Die Berichterstattung sowie die Kennzahlenermittlung und -analyse werden nachfolgend als Beispiele für den Einsatz von verschiedenen „Werkzeugen“, Methoden und Verfahren zur Unterstützung des Controllings erläutert. Die Berichterstattung dient „[...] der

112 Die Autoren Deyhle und Steigmeier sprechen von einem SOLL-IST-Vergleich; vgl. Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 133 ff.

113 Ausführungen zur Verrechnung von Kosten und Leistungen finden sich bei: Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, a. a. O., S. 119-135.

114 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 67.

Dokumentation von Ereignissen, der Auslösung von betrieblichen Vorgängen, der Kontrolle des Betriebsablaufes, der Vorbereitung von Entscheidungen [...]“¹¹⁵.

Die Berichterstattung während des realisierten laufenden Outsourcings wird einerseits durch den Outsourcing-Anbieter und andererseits durch das Controlling durchgeführt. Der Outsourcing-Anbieter erstellt Betriebsberichte, wodurch die Vertragseinhaltung kommuniziert und kontrolliert wird. Diese werden entsprechend der Vertragsvereinbarung erstellt. Zu den Standardreports gehören u. a. folgende Berichte:¹¹⁶

- Verfügbarkeitsbericht (Verfügbarkeiten einzelner Systemkomponenten),
- Systemauslastungsbericht (Systemauslastungen während bestimmter Zeiten),
- Antwortzeitenbericht (Antwortzeiten in Relation zur Systembelastung),
- Plattenbelegungsbericht (absolute und prozentuale Plattenbelegungsrate),
- Bandverarbeitungsbericht (Anzahl der Bandzugriffe),
- Druckbericht (Druckvolumen),
- Problembereich (Verursacher und Art einer Störung, Weiterbearbeitung),
- Änderungsbericht (Zusammenfassung der Änderungen am System).

Einer der wichtigsten Berichte des Outsourcing-Anbieters ist der Problembereich, der u. a. neben der Problemidentifikation, Datums- und Systeminformationen, die Dauer eines Systemausfalls, den Verursacher sowie eine Beschreibung des Problems enthält.¹¹⁷

Das Controlling des Outsourcing-Nehmers erstellt Reports, die u. a. an das IV-Management, die Unternehmensführung und die Fachbereichsleiter gerichtet werden. „Der typische Controlling-Bericht fragt, wie es weitergeht“.¹¹⁸ Zu den Inhalten gehören neben den Informationen über bestimmte Sachverhalte auch die empfohlenen bzw. abgestimmten Maßnahmen der weiteren Vorgehensweise, die Benennung von Verantwortlichen und die Angabe von Terminen. Die Aufbereitung ist empfängerorientiert zu gestalten. Zu den möglichen Standardberichten des Controllings zählen die Darstellung der wesentlichen Ergebnisse der Budget-Ist-Abweichungsanalysen der IV-Kosten und IV-Leistungen sowie ein Bericht über besondere „Highlights“ des Berichtszeitraums, wie z. B. geplante Anwendungsentwicklungen, laufende Schulungsmaßnahmen, abgeschlossene IV-Projekte.

Die Arbeit mit Kennzahlen ist für die Durchführung eines wirksamen Controllings von Bedeutung, um vergleichbare Prozesse zu beurteilen. Kennzahlen können z. B. in der operativen Planung der Informationsverarbeitung oder zur Bewertung des Outsourcing-Anbieters eingesetzt werden.¹¹⁹ Als zentrales Instrument des Controllings dienen Kennzahlen im Bereich der Informationsverarbeitung zur Unterstützung der Aktivitäten der Planung und zum Aufzeigen von Fehlentwicklungen. Es wird auf betriebswirtschaftlich-

115 Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 166.

116 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 131 ff.

117 Vgl. Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, a. a. O., S. 133 f.

118 Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 134.

119 Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 68.

technische Grunddaten zurückgegriffen, um Kennzahlen für die Informationsverarbeitung zu bilden. Die Durchführung von Kennzahlenvergleichen, z. B. Zeitvergleiche, Budget-Ist-Vergleiche und zwischenbetriebliche Vergleiche, liefern die erforderlichen Steuerungsinformationen.¹²⁰

Es ist vom Controlling zu prüfen, welche Kennzahlen ermittelt werden sollen. Eine Hilfestellung bieten Veröffentlichungen über Kennzahlen des IV-Controllings.¹²¹ Es ist empfehlenswert, daß der Outsourcing-Anbieter die Erstellung eines individuellen Kennzahlen-Berichtes mit den entsprechenden Kennzahlenvergleichen übernimmt und diesen dem Outsourcing-Nehmer zur weiteren Analyse zur Verfügung stellt.

Die Ausführungen in diesem Abschnitt verdeutlichen die „sonstigen abgrenzbaren“ Aufgaben des Controllings, zu denen Analyse-, Steuerungs-, Beratungs- und Innovationsaufgaben gehören. Die Berichterstattung versorgt das Management mit wichtigen Informationen zur Entscheidungsfindung. Kennzahlenvergleiche unterstützen die Aktivitäten der Planung und zeigen Fehlentwicklungen auf.

Die Frage nach der organisatorischen Eingliederung des Controllings, die im Kapitel 4 näher erläutert wird, ist eng verbunden mit der Notwendigkeit einer klaren Aufgabenstrukturierung und -abgrenzung zum Informationsmanagement und zentralen Controlling.¹²² Es ist im Einzelfall zu prüfen, ob eine Aufgabenabgrenzung auch zum IV-Controlling notwendig und sinnvoll ist. Das hier beschriebene Controlling des Outsourcings weist Parallelen zum IV-Controlling auf, deren Umfang u. a. von der gewählten Outsourcing-Form (totales oder partielles Outsourcing) abhängen. Beim partiellen Outsourcing übernimmt das Controlling des Outsourcings neben den Aufgaben des IV-Controllings für den Bereich der Eigenerstellung von IV-Leistungen unterschiedliche Beschaffungs- und Kontrollaufgaben, die mit dem Outsourcing verbunden sind. Das Controlling des Outsourcings kann beim partiellen Outsourcing als eine Ergänzung zum IV-Controlling gesehen werden. Beim totalen Outsourcing entfallen für das Controlling des Outsourcings die Aufgaben, die sich auf die Leistungserstellung beziehen, da diese in der Verantwortung des Outsourcing-Anbieters liegen.

4 Die Erfolgsfaktoren für das Controlling des Outsourcings

Es bedarf einer Reihe von Voraussetzungen und entsprechender Rahmenbedingungen, damit das Controlling des Outsourcings im Unternehmen erfolgreich implementiert und etabliert werden kann. In diesem Abschnitt 4 werden Erfolgsfaktoren des Controllings genannt und diejenigen näher erläutert, denen eine besondere Bedeutung zukommt.

120 Vgl. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 178.

121 Vgl. Baumöl, Ulrike; Reichmann, Thomas: Kennzahlengestütztes IV-Controlling, in: Controlling, Heft 4, Juli/August 1996, S. 204-211. Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 72 f. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 179.

122 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 16 f.

Beim Auf- und Ausbau eines Controllings ist das Sich-Aneignen entsprechender „Werkzeuge“, Methoden und Verfahren sowie das Sammeln von Erfahrungswerten von hoher Wichtigkeit. Ebenso gilt es, die Akzeptanz der Fachbereiche zu gewinnen und unternehmerisches Denken in der Informationsverarbeitung zu verankern.¹²³

Zu den Erfolgsfaktoren des IV-Controllings gehören die Auswahl der relevanten Controlling-Objekte und die Festlegung der Controlling-Ziele. Einen weiteren Erfolgsfaktor des Controllings stellt die Art und Weise der Durchführung der Controller-Arbeit dar. Dabei steht die Kommunikation im Mittelpunkt, denn „Controller-Arbeit ist Kommunikation“.¹²⁴ Es gilt für den am Controlling beteiligten Manager und Controller, bestimmte Spielregeln zu beachten. Der Controller übernimmt eine doppelte Rolle: einerseits die des Problemlösers für den Sachverhalt, bei der die Logik dominiert, und andererseits die des „psycho-logischen“ Spannungsfeldlösers. Diese Rolle beinhaltet therapeutisches Fragen und diagnostisches Denken.¹²⁵ Zu den Verhaltensregeln des Controllers gehört: „Nicht nach rückwärts fragen und Wertungen unterlassen“.¹²⁶ Ein weiterer wichtiger Aspekt der Controller-Arbeit ist es, mit Nachdruck Termine zu vereinbaren, um z. B. die Berichte mit dem Manager persönlich zu erarbeiten und diese nicht mit der Hauspost zu versenden. Der Controller benötigt hier Methodenkompetenz und „liebenswürdige Penetranz“.¹²⁷ Die Präsentation von Controller-Reports stellt eine Reihe von Anforderungen an den Controller. Deyhle/Steigmeier haben dazu Regeln aufgestellt: z. B. eine empfängerorientierte Berichterstattung und Gestaltung sowie die Aufforderung, nicht nur logisch zu denken, sondern sich auch „psycho-logisch“ zu verhalten.¹²⁸

Krcmar führt weitere Erfolgsfaktoren auf: der Entschluß über die organisatorische Eingliederung des Controllings, eine klare Definition und das richtige Verständnis der Controlling-Aufgaben, die Nutzen- und Produktorientierung des Controllings, die Verantwortung für Planungsprozesse, die Beratungsfunktion des Controllings und die Berücksichtigung der Eigenschaften der Ressource Information.¹²⁹ Die hier genannten Erfolgsfaktoren lassen sich auf das Controlling des Outsourcings übertragen.

Die Ergebnisse von zwei empirischen Untersuchungen verdeutlichen, daß die organisatorische Eingliederung des IV-Controllings das größte Einführungshemmnis für das IV-Controlling darstellt.¹³⁰ Das Resultat dieser Untersuchungen läßt sich für das Controlling des Outsourcings verwerten. Bei der Implementierung des Controllings ist der organisatorischen Eingliederung eine hohe Bedeutung einzuräumen.

123 Vgl. Jakubczik, Gerd-Dieter; Skubch, Norbert: IV-Controlling: Kosten senken, Nutzen steigern, a. a. O., S. 53.

124 Deyhle, Albrecht; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 136.

125 Vgl. Deyhle, A.; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 136 f.

126 Deyhle, A.; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 138. Hervorhebung im Original.

127 Vgl. Deyhle, A.; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 140 f.

128 Vgl. Deyhle, A.; Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, a. a. O., S. 141 ff.

129 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 16 ff.

130 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 15 f. Vgl. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 68.

In diesem Zusammenhang sind Fragen der aufbauorganisatorischen Implementierung und der Zuordnung der Instanz für das Controlling des Outsourcings zu klären.¹³¹ Es handelt sich beim Controlling des Outsourcings, ähnlich wie beim IV-Controlling, um eine Stabsaufgabe im Rahmen des Informationsmanagements.¹³² Das Controlling stellt eine spezielle Art der Unterstützung der Führung dar.¹³³ „Von dieser ‘Hilfs’funktion ausgehend, ergibt sich ein unmittelbarer Bezug zur organisatorischen Einbindung des Controllers als Stabsstelle, da Stabsstellen generell dazu dienen, die entsprechenden Linieninstanzen durch die Übernahme von Beratungs-, Entscheidungsvorbereitungs- und sonstigen Servicetätigkeiten zu entlasten. Eine derartige organisatorische Lösung wird in der einschlägigen Literatur entsprechend häufig postuliert [...]“¹³⁴. Zu den Kritikpunkten gegen die Stabslösung gehören, daß dem Controller auch Entscheidungskompetenz zukommen müsse, daß das Controlling an Autorität verliert und daß für den Controller ein Anweisungsrecht unerlässlich sei.¹³⁵

Hinsichtlich der Zuordnung der Instanz für das Controlling ist zu prüfen, ob eine Trennung zwischen der fachlichen und disziplinarischen Zuordnung der Controllerfunktion sinnvoll ist. Es ist beispielsweise möglich, den Controller disziplinarisch dem Informationsmanagement und fachlich dem zentralen Controlling zu unterstellen.

Zum erfolgreichen Controlling des Outsourcings bedarf es vielfältiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Zu den besonders wichtigen Erfolgsfaktoren gehören die Auswahl der relevanten Controlling-Objekte und Ziele, die Art und Weise der Durchführung der Controller-Arbeit sowie die Frage nach der organisatorischen Eingliederung des Controllings.

Die beschriebenen Controlling-Aufgaben, besonders die des laufenden Betriebes, bilden einen Schwerpunkt der Aktivitäten des Outsourcing-Nehmers, damit die angestrebten Ziele des Outsourcings von IV-Leistungen erreicht werden können, sich eine erfolgreiche Kooperation zwischen Outsourcing-Nehmer und Outsourcing-Anbieter entwickeln kann und wirtschaftliche IV-Leistungen den Fachbereichen und Anwendern zur Verfügung gestellt werden können.

131 Weitere Ausführungen dazu finden sich bei: Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, a. a. O., S. 63. Horváth, Péter; Reichmann, Thomas: Vahlens großes Controllinglexikon, a. a. O., S. 171. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 16 f. Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, a. a. O., S. 68.

132 Vgl. Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, a. a. O., S. 17.

133 Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 383.

134 Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 383 f.

135 Vgl. Sekundärzitat: Mann, R.: Die Praxis des Controlling, München, S. 177 f.; zitiert nach: Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, a. a. O., S. 384.

Literaturverzeichnis

- Albach, H.: Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, S. 1143-1170.
- Allwermann, Ralf: Gesetzt den Fall ..., Outsourcing, in: Diebold Management Report, 5/1994, S. 15-18.
- Amshoff, Bernhard: Controlling in deutschen Unternehmungen: Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1993.
- Baumöl, Ulrike; Reichmann, Thomas: Kennzahlengestütztes IV-Controlling, in: Controlling, Heft 4, Juli/August 1996, S. 204-211.
- Bongard, Stefan: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Wiesbaden: Dt. Univ.-Vlg., Wiesbaden: Gabler 1994.
- Deyhle, Albrecht: Controller-Handbuch, Band 1, 3. Auflage, München: 1990.
- 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: IV-Controlling - Theoretische Sicht und praktische Bedeutung, in: Controlling, Heft 5, September/Okttober 1995, S. 306-312.
- 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: Grundlagen der Investitionsanalyse von DV-Projekten, in: Office Management, 12/1992, S. 37-40.
- Dorfmueller, Hellmut: There is life after Outsourcing: Der Lebenszyklus einer IT-Partnerschaft, in: Outsourcing in der Informationstechnologie: Eine strategische Management-Entscheidung, Hrsg.: Berg, Jürgen; Gräber, Horst, Frankfurt/Main et al.: Campus Verlag 1995, S. 95-101.
- 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.
- Gruhler, Wolfram: Outsourcing von Dienstleistungen zu Dienstleistungsunternehmen, in: SzU Schriften zur Unternehmensführung, Band 52, Wiesbaden 1994, S. 153-175.
- Haschke, Wolfgang: DV-Controlling: Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung, München: Computerwoche-Verl. 1994.
- Haynes, Marion E.: Projektmanagement > von der Idee bis zur Umsetzung; der ProjektLebenszyklus, Faktor Qualität/Zeit/Kosten, erfolgreicher Abschluss, Wien: Ueberreuter 1996.
- Heinrich, Wilfried (Hrsg.): Outsourcing: Modelle - Strategien - Praxis, Bergheim: Datacom-Verlag 1992.
- 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.
- Horváth, Péter: Controlling, 4., überarb. Aufl., München: Vahlen 1991.
- Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens großes Controllinglexikon, München: Beck; München: Vahlen 1993.

- Jäger-Goy, Heidi: 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.
- Jakubzik, Gert-Dieter; Skubch, Norbert: IV-Controlling: Kosten senken, Nutzen steigern, in: Online, 2/1994, S. 48-54.
- Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3., vollst. neubearb. und erw. Aufl., München et al.: Oldenbourg 1996.
- Kargl, Herbert: Strategische Planung von IuK-Systemen - Wie führt man sie durch, was soll sie beinhalten?, in: Controlling, Heft 6, November/Dezember 1994, S. 358-366.
- Knolmayer, Gerhard: Informationsmanagement - Outsourcing von Informatik-Leistungen, in: WiSt - Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium, 7/1992, S. 356-360.
- Knolmayer, Gerhard: Modelle zur Unterstützung von Outsourcing-Entscheiden, Arbeitsbericht Nr. 30 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Bern 1992.
- 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.
- Krcmar, Helmut: Informationsverarbeitungs-Controlling in der Praxis, in: IM Information Management, 2/1992, S. 6-18.
- Krcmar, Helmut; Buresch, Alexander: IV-Controlling - Ein Rahmenkonzept für die Praxis, in: Controlling, Heft 5, September/Okttober 1994, S. 294-304.
- Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart: Schäffer-Pöschel 1995.
- Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 3/1990, S. 281-293.
- Lux, Wolfgang; Schön, Peter: Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung, Berlin et al.: Springer 1997.
- Meyer, Urs: Outsourcing - ein neuer Megatrend in der Informatik, in: io Management Zeitschrift, 4/1992, S. 49-51.
- o. V.: Outsourcing und Co-Sourcing, in: BA Beschaffung Aktuell, 11/1997, S. 52-54.
- Picot, Arnold; Maier, Mathias: Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: IM Information Management, 4/1992, S. 14-27.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Schönecker, Horst G.: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung (I), in: Office Management, 9/1985, S. 818-821.
- Piontek, Jochen: Controlling, München et al.: Oldenbourg 1996.
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. erw. Aufl., München: Vahlen 1993.
- 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.
- Sokolovsky, Zbynek: Controlling des Informationsmanagements - Gegenwart und Zukunftsperspektiven, in: IM Information Management, 2/1992, S. 24-35.

- 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.
- Weber, Jürgen: Alternative Organisationskonzepte für die betriebliche Datenverarbeitung, in: Alternative Organisationskonzepte der betrieblichen Datenverarbeitung, Hrsg.: Heinzl, Armin; Weber, Jürgen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 1993, S. 6-38.
- Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 6., durchgesehene und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995.
- Williamson, O. E.: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Vol 87, 1981, S. 548-577.
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen 1996.
- Zanger, Cornelia; Schöne, Katrin: IV-Controlling - Status quo und Entwicklungstendenzen in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: IM Information Management, 1/1994, S. 62-69.

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