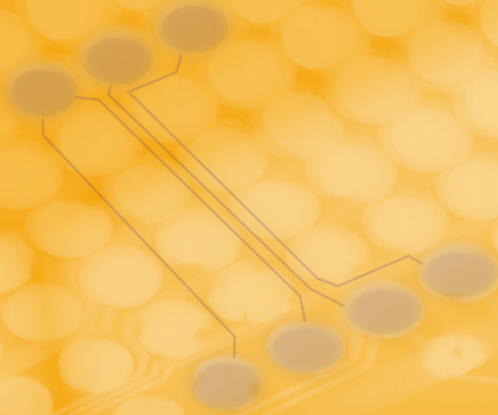


Torsten Gründer (Hrsg.)



# IT-Outsourcing und Digitalisierung in der Praxis

*Vorgehen – Steuerung –  
Kontrolle – Ergebnisqualität*

3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/978_3_503_19158_1)**

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# IT-Outsourcing und Digitalisierung in der Praxis

**Vorgehen – Steuerung – Kontrolle – Ergebnisqualität**

*Herausgegeben von*  
Torsten Gründer

*Unter Mitarbeit von*  
Anke Thomas

*Mit Beiträgen von*  
Andreas Adam, Gerald Aigenbauer, Dr. Alfred Aue,  
Christian Becker, Stephanie Braun, Daryn Callahan,  
Wei Chang, Martin Chroust, Jutta Cymenek, Bertram Dorn,  
Manuel Eder, Helen Fang, Dr. Carlo Gebhardt,  
Prof. Klaus Gennen, Malte Granitzki, Torsten Gründer,  
Geert Hahn, Natascha Hoffmeister, Michael Hoos,  
Dr. Frank Innerhofer, Rudolf Kergaßner,  
Prof. Dr. Michael Klotz, Sandro Lindner, Shishir Lohmrör,  
Sebastian Frieder Löw, Caroline Maslowski,  
Rui Paulo Moskopp, Alexander Müller-Herbst, Stefan Reuß,  
Sabrina Schäfer, Peter Schmidt, Prof. Dr. Joachim Schrey,  
René Schüle, Frank Schwarz, Dr. Thomas Söbbing,  
Frank Strecker, Ralf Sürken, Anke Thomas, Bernd Wachter,  
Laura Walter, Günter Weinrauch, Klaus Westen,  
Andreas Wickert, Sebastian Ziegler

3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978-3-503-19158-1](http://ESV.info/978-3-503-19158-1)

**[Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/978-3-503-19158-1)**

1. Auflage 2004
2. Auflage 2011
3. Auflage 2021

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19158-1  
eBook: ISBN 978-3-503-19159-8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Satz: multitext, Berlin  
Druck: Hubert & Co., Göttingen

# Inhaltsverzeichnis

Der dritten Auflage zum Geleit .....	5
Vorwort zur dritten Auflage .....	9
In Memoriam Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	
Der zweiten Auflage zum Geleit. ....	13

## I. Strategie, Erfolgsvoraussetzungen, Wirtschaftlichkeit

<i>Günter Weinrauch und Helen Fang</i>	
IT-Management und strategisches Sourcing in Zeiten der Digitalisierung .....	23
<i>Torsten Gründer</i>	
Das schwierige Verhältnis zwischen Anwendern und Dienstleistern – 20 Jahre Outsourcing in Deutschland .....	43
<i>Frank Strecker</i>	
Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung der IT im Zeitalter der Cloud .....	75
<i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i>	
Worauf es in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern wirklich ankommt .....	95

## II. Service-Modelle in der IT

<i>Andreas Adam</i>	
Managed Infrastructure Services .....	113
<i>Bertram Dorn</i>	
Cloud-Compute-Leistungen als Plattformservices .....	133
<i>Ralf Sürken und Peter Schmidt</i>	
Modelle im SAP-Infrastrukturbetrieb .....	151
<i>Sandro Lindner und Bernd Wachter</i>	
SAP-Infrastrukturservices am Beispiel SAPonHyperscaler .....	175
<i>Michael Hoos und Jutta Cymanek</i>	
Managed Security Services .....	193

<i>Wei Chang, Caroline Maslowski und Shishir Lohmrer</i> Application Management Services im digitalen Zeitalter . . . . .	211
<i>René Schüle</i> Cloud-basierte Application Services . . . . .	225
<i>Alexander Müller-Herbst</i> IT-Services aus Off- und Nearshore-Regionen. . . . .	241

### III. Projektmanagement, Organisation, Risiko- und Sicherheitsaspekte

<i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i> Das <i>OMIT-Referenzmodell</i> – IT-Outsourcing aus Anwender- perspektive erfolgreich gestalten, umsetzen und steuern . . . . .	269
<i>Torsten Gründer und Frank Schwarz</i> Beraterauswahl beim IT-Sourcing – Eignungskriterien, Vertragsklauseln, Vergütung . . . . .	283
<i>Dr. Alfred Aue</i> Agile Organisationen – Voraussetzungen und Herausforderungen für einen skalierenden DevOps-Einsatz in großen Unternehmen . . . . .	295
<i>Stephanie Braun und Geert Hahn</i> Multi-Provider-Steuerung im agilen Umfeld . . . . .	311
<i>Sebastian Frieder Löw und Dr. Carlo Gebhardt</i> Sicherheitsaspekte bei der Verlagerung von IT-Services in die Cloud. . .	325
<i>Dr. Frank Innerhofer</i> Relevante Standards und Zertifizierungen im IT-Outsourcing – Nutzen und Risiken . . . . .	339
<i>Torsten Gründer, Andreas Wickert und Sebastian Ziegler</i> Grundlagen der agilen Software-Entwicklung mit <i>Scrum</i> – Ergebnis- und Kostenkontrolle mit <i>Scrum Controls</i> . . . . .	357
<i>Gerald Aigenbauer</i> Identity Management in der Cloud . . . . .	389
<i>Rui Paulo Moskopp und Rudolf Kergäßner</i> Beschaffung von IT-Services aus Einkaufsperspektive – Lifecycle einer Innovationspartnerschaft . . . . .	401

## IV. Preismodelle, Governance, Controlling, DL-Steuerung

<i>Torsten Gründer, Christian Becker und Malte Granitzki</i> Preismodelle und Benchmarking für IT-Services . . . . .	419
<i>Prof. Dr. Michael Klotz</i> Governance für IT-Outsourcing nach <i>COBIT 2019</i> . . . . .	443
<i>Sabrina Schäfer, Daryn Callahan und Manuel Eder</i> Erstellung und Einführung eines IT-Servicekatalogs . . . . .	465
<i>Anke Thomas und Torsten Gründer</i> Steuerung und Controlling von DL-Beziehungen – Voraussetzungen, Steuerungsorganisation, <i>ITIL</i> -Irrtum . . . . .	481

## V. Leistungsbeschreibung und SLAs, Vertragsgestaltung, rechtliche Grundlagen

<i>Torsten Gründer</i> Beschreibung von IT-Leistungen aus Service-Perspektive – Gestaltung von Leistungsscheinen, SLAs und Berichtswesen mit Nutzwert . . . . .	503
<i>Prof. Dr. Joachim Schrey</i> Vertragsrechtliche Aspekte beim IT-Outsourcing . . . . .	529
<i>Prof. Klaus Gennen und Laura Walter</i> Arbeitsrechtliche Aspekte beim Outsourcing . . . . .	547
<i>Dr. Thomas Söbbing</i> Sicherheitslücken in Software – Gewährleistungsfall oder Kostenfalle? . . . . .	579

## VI. Erfahrungsberichte

<i>Stefan Reuß</i> Fallstudie: <i>Kuraray Europe</i> Infrastruktur-Outsourcing – Erfahrungen aus Ausschreibung, Betrieb und Vertragsverlängerung . . . . .	591
<i>Martin Chroust</i> Fallstudie: <i>FORUM MEDIA GROUP</i> DevOps aus der Cloud – Migration einer ERP-Entwicklungsumgebung. . . . .	601
<i>Torsten Gründer</i> Fallstudie: <i>Bankengruppe</i> Erstauslagerung der gesamten IT-Infrastruktur nach Wunschkosten . . . . .	609

*Natascha Hoffmeister und Klaus Westen*

Fallstudie: *SV SparkassenVersicherung*

Einführung einer digitalen Multikanalplattform zur Kunden-  
kommunikation ..... 617

Literaturverzeichnis..... 625

Autorenverzeichnis ..... 633

Sachwortverzeichnis..... 651



# I. Strategie, Erfolgsvoraussetzungen, Wirtschaftlichkeit

# IT-Management und strategisches Sourcing in Zeiten der Digitalisierung

GÜNTER WEINRAUCH UND HELEN FANG

1.	Outsourcing 1.0 – Lehren aus der Vergangenheit. . . . .	24
1.1	Das klassische Outsourcing-Modell . . . . .	24
1.2	Fehler aus der Vergangenheit sowie konventionelle Ideen und Lösungen . . . . .	24
1.3	Historische und neue Gründe für Outsourcing. . . . .	25
1.4	Lehren aus der Vergangenheit in der digitalen Welt . . . . .	26
2.	Outsourcing in Zeiten der Digitalisierung – neue Ansätze . . . . .	27
2.1	Digitalisierung – Was hat sich geändert? . . . . .	27
2.1.1	IT ist alles. . . . .	27
2.1.2	Der Weg hin zu agileren Ansätzen . . . . .	28
2.1.3	Die Weiterentwicklung zu (Biz)DevOps. . . . .	29
2.1.4	Betriebliche Prozesse im Zeitalter der Cloud . . . . .	30
2.1.5	Flexibilität und Unvorhersehbarkeit als wichtige Faktoren . . . . .	31
2.1.6	Neue Möglichkeiten im digitalen Zeitalter . . . . .	32
2.2	Managed IT-Services in der digitalen Ära . . . . .	32
2.2.1	Fokus auf geschäftlichen Vorteilen, nicht auf IT-Services . . . . .	32
2.2.2	Beauftragung von Dienstleistern vs. Zusammen- arbeit in Partnerschaft . . . . .	35
2.2.3	Gain Sharing- und ergebnisorientierte Modelle . . . . .	36
2.2.4	Schulungen, Wissensmanagement und Wissenserhalt. . . . .	37
2.2.5	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Services. . . . .	38
2.2.6	Service-Innovation/Service-Transformation . . . . .	38
3.	Zusammenfassung . . . . .	40

## 1. Outsourcing 1.0 – Lehren aus der Vergangenheit

### 1.1 Das klassische Outsourcing-Modell

Im klassischen Outsourcing-Modell werden ausgewählte oder alle IT-Funktionen bei einem externen IT-Dienstleister beauftragt, wobei die Leistungen vorab definiert und im Rahmen eines festgelegten Servicekatalogs bezahlt werden. Die Vergütung basiert auf der Erbringung von IT-Diensten, **nicht auf der Erreichung von Geschäftsergebnissen**. Es werden Key Performance Indikatoren (KPI) bzw. Service Level Agreements (SLA) vereinbart, die sich in der Regel nach der Verfügbarkeit der IT-Systeme richten – und nicht etwa nach der Ausführbarkeit konkreter Geschäftsfunktionen oder -prozesse. Wenn trotz Einhaltung aller SLAs kein effektives Arbeiten möglich ist, löst dies bei den Anwenderunternehmen Frustration aus; die IT-Dienstleister können sich hingegen darauf berufen, dass alle (von ihnen verantworteten) Service Level Agreements ordnungsgemäß erfüllt sind. Das Ergebnis sind unzufriedene Benutzer. Obwohl sich IT-Dienstleister (DL) der Diskrepanzen zwischen den vertraglich vereinbarten Zielen und den eigentlich erforderlichen Geschäftsergebnissen durchaus bewusst sind, beschränken sie sich typischerweise darauf, die vereinbarten Richtlinien und Ziele zu erfüllen.

### 1.2 Fehler aus der Vergangenheit sowie konventionelle Ideen und Lösungen

Die ersten Outsourcing-Verträge waren in der Regel über einen langen Zeitraum angelegt – sieben bis zehn Jahre bildeten dabei mehr oder weniger die Norm. Diese Serviceverträge waren relativ starr angelegt, sodass sich innerhalb der Vertragslaufzeit nur wenig Spielraum für Anpassungen bot. Im IT-Bereich gestaltet es sich jedoch sehr schwierig, die Geschäftsanforderungen für einen langen Zeitraum im Voraus zu antizipieren. Daraus entstand das Problem, dass viele Verträge im Laufe der Zeit und in immer stärkerem Maße weder für die Anwenderunternehmen noch für die IT-Dienstleister wirklich von Vorteil waren. Um diese Problematik anzugehen, wurden die Laufzeiten der Outsourcing-Verträge beständig **kürzer, selten allerdings zugleich flexibler, transparenter und offener** aufgesetzt. Zuweilen sind sogar lediglich jene strategischen Vorteile gestrichen worden, die sich nur bei einer langen Vertragslaufzeit als rentabel erweisen. Kurzum: Es sind ungünstige langfristige Verträge einfach durch ungünstige kurzfristige Verträge ersetzt worden.

In der Vergangenheit ist die Erbringung von Outsourcing-Leistungen häufig eine Art „Black Box“, d. h., die Verantwortung für die IT-Erbringung ist schlicht komplett auf einen externen Anbieter übertragen worden, das Anwenderunternehmen selbst wollte künftig möglichst wenig Eigenaufwand mit seiner IT haben. Diese Vorgehensweise führte dazu, dass betroffene Unternehmen

keinerlei Möglichkeit hatten, die Aktivitäten ihres Dienstleisters zu steuern. Von Seiten der Anbieter ist solches Vorgehen teilweise sogar gewünscht gewesen – sie erhofften sich in der Folge **zusätzliche Umsätze** mit schwach aufgestellten IT-Abteilungen und unkoordinierten Fachbereichen. Die Anwenderunternehmen hingegen bleiben sowohl in rechtlicher Hinsicht als auch aus Sicht ihrer internen Ansprechpartner weiterhin in der Verantwortung für die Leistungsfähigkeit der IT. Aus fehlender Kontrolle und mangelnder Steuerung resultierte letztlich, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und IT-Dienstleister **zunehmend angespannter und schwieriger** wurde und für keine der beiden Parteien zufriedenstellend verlief.

Innovationsklauseln, oftmals ein Bestandteil in Outsourcing-Verträgen, wurden selten richtig gefördert und incentiviert. Sie sind eher als Notwendigkeit statt als strategisches Mittel zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit angesehen worden. Regelmäßig bildeten die Verträge schlicht den Status quo im Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung ab (mit einer Übernahme der IT „As Is“), gingen aber nicht auf die künftigen Anforderungen ein, da diese als schwer absehbar galten oder Chancen unerkannt blieben.

### 1.3 Historische und neue Gründe für Outsourcing

In der Vergangenheit waren die Gründe für eine Auslagerung von IT-Aktivitäten relativ selbsterklärend. Die Hauptabsicht war zumeist, die Kosten der IT zu reduzieren – frei nach dem Motto: „**Gleiches Chaos, weniger Kosten**“. Das Problem bestand jedoch schon immer darin, dass IT-Kosten nur einen Bruchteil der Gesamtbetriebskosten ausmachen (je nach Branche ca. 3 Prozent<sup>1</sup> der Gesamtkosten). Bei einer Reduzierung um beispielsweise 20 Prozent würden die Gesamtkosten im Unternehmen um gerade einmal 0,6 Prozent gesenkt werden. Angesichts der Risiken und der zusätzlichen Managementfunktionen für die Steuerung der Outsourcing-Beziehung ist das eine eher geringe Ausbeute. Obgleich der Kostenfaktor beim IT-Sourcing immer noch eine wichtige Rolle spielt, konzentrieren sich Unternehmen mittlerweile nicht mehr nur auf die bloßen IT-Kosten, sondern auf die **Betriebskosten insgesamt**. Somit rücken die positiven Auswirkungen von IT-Outsourcing auf die Betriebskosten zunehmend in den Vordergrund.

In der Vergangenheit ist die IT als eine Unterstützungsfunktion angesehen und mit anderen dienenden Funktionen, etwa dem Gebäudemanagement, gleichgesetzt worden. Der IT-Bereich hatte oft ein geringes Ansehen und galt vielerorts als ein „notwendiges Übel“. Das Auslagern von IT-Aufgaben war demnach weniger ein strategischer Zug als vielmehr eine einfache Methode, um sich dieser lästigen **Aufgaben zu entledigen**. Im digitalen Zeitalter hat sich der

---

1 Gartner (2019).

Blick auf IT gehörig verändert. Sie entwickelt sich plötzlich zunehmend zu einer **Kernfunktion** oder ist zumindest fest in allen wesentlichen Geschäftsfunktionen verankert. Dieses Umdenken hat in zahlreichen Unternehmen die Überlegung angestoßen, (sämtliche) IT-Funktionen wieder intern abzudecken – obwohl sie dabei auf verschiedene Vorteile in Sachen Effizienz und Innovation verzichten, die eine strategische Zusammenarbeit mit einem externen IT-Dienstleister bieten kann. Infolgedessen werden Funktionen im Bereich der IT heutzutage zum Teil an externe Partner ausgelagert, weil sie von strategischer Wichtigkeit sind – und nicht aufgrund ihrer angeblichen Bedeutungslosigkeit. Dazu ist eine Sourcing-Partnerschaft mit einem externen Anbieter aber von Grund auf zu **überdenken** und gänzlich **neu auszugestalten**. Eine enorme Herausforderung für Dienstnehmer wie für Dienstleister gleichermaßen.

Schon in den Nullerjahren sind die ersten Initiativen für ein sogenanntes „Transformational Outsourcing“ ins Leben gerufen worden. Allerdings haben die Anbieter oftmals nur unzureichend definierte Verbesserungen vorgeschlagen und unrealistische Versprechen gemacht, die nahezu niemals umgesetzt wurden. Ganz nach der Devise: „Überlassen Sie uns alles und ein Wunder wird passieren.“ Eine **Transformation** in der Bereitstellung von IT-Infrastrukturen und -Services ist in den Unternehmen jedoch nach wie vor **unumgänglich** und angesichts der wachsenden Anzahl an (innovationshemmenden) Altsystemen zunehmend dringlicher. Beim Outsourcing glaubt mittlerweile kaum noch jemand an Wunder. Um konkrete Geschäftsziele zu erreichen, müssen Wandel und Innovationsergebnisse als feste Bestandteile in Outsourcing-Modellen und -Verträgen integriert sein.

#### 1.4 Lehren aus der Vergangenheit in der digitalen Welt

Fehler aus der Vergangenheit sind keinesfalls ein Beleg dafür, dass Outsourcing – d. h. die Umstellung auf Managed IT und Business-Process-Partnerschaften mit einem strategischen Dienstleister – an sich ein falscher Ansatz ist. Die interne Erbringung aller IT-Funktionen und damit der Verzicht auf mögliche Synergien sowie externe Expertise oder die begrenzte Nutzung externer IT-Partner rein nach Aufwand (auch als Out-Tasking bezeichnet; inklusive der immer präsenten Gefahr eines Verstoßes gegen das deutsche Arbeitsrecht – AÜG<sup>2</sup>) sind sicherlich auch keine probaten Versuche. Einige wichtige Erkenntnisse aus der Vergangenheit sollten jedoch berücksichtigt werden, damit künftige Managed-Services-Partnerschaften effektiv funktionieren. Auf einige Lehren wird nachstehend näher eingegangen:

---

2 S. a. Kapitel: Arbeitsrechtliche Aspekte beim IT-Outsourcing, Seite 547.

▼ **Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern** ist heute unvermeidlich, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen: Dabei gilt es, Innovationspotenziale auszuschöpfen, ohne die strategische Handlungshoheit im Unternehmen zu gefährden.

**Wie Sie Digitalisierungs- und Outsourcing-Projekte zum Erfolg führen**, zeigt Ihnen das Expertenteam um Torsten Gründer aus konsequent anwenderorientierter Sicht. Erfahren Sie u. a.,

- **warum Digitalisierung Prozessarbeit ist** und nicht Technologie,
- **was messbare IT-Services auszeichnet** und worauf z. B. in Vertrags- und Preisverhandlungen zu achten ist,
- **wie Sie die Kooperation mit Dienstleistern steuern**, damit Partnerschaften erfolgreich sind,
- **welche Vorgehensweisen und Zertifizierungen helfen**, um Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit zu verbessern,
- **wie Sie Projektmanagement effektiv umsetzen** und agil auf Änderungen reagieren,
- **wie Sie Ergebnis- und Kostenkontrolle sicherstellen**, z. B. mit „Scrum Controls“,
- **was rechtlich zu beachten ist**, auch im Governance-Kontext.

**Erfahrungswissen aus hunderten Projekten** im IT-Servicemarkt unterstützt Sie dabei, Outsourcing und Digitalisierung von Beginn an zu einer Erfolgsgeschichte zu entwickeln.

**Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/9783503191581)**