

# Kriterien für Organisationen zur IT-Sourcing Optimierung

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang  
Wirtschaftsingenieur der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Fakultät für  
Maschinenbau und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität  
Hannover

vorgelegt von

**Name:** Binder

■■■■■■■■■■ ■■■■■■■■■■

**Vorname:** Björn-Ulrich

■ ■■■■■■■■■■

**Prüfer:** Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 07.09.2020

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung und Erkenntnisinteresse.....	1
1.2	Forschungskonzept.....	2
2	Grundlagen.....	4
2.1	Informationssystem.....	4
2.2	IT-Management.....	6
2.3	IT-Services.....	7
2.4	IT-Services-Management.....	8
2.4.1	IT-Infrastructure-Library (ITIL).....	9
2.4.2	Control-Objectives-for-Information-and-Related-Technology (COBIT).....	11
2.5	Herausforderungen der IT.....	12
3	Verwendete Methodik.....	15
4	Anforderungen.....	17
4.1	Angestellte.....	18
4.2	Führungskräfte (Gesamtorganisation).....	23
4.3	Kundinnen und Kunden.....	25
4.4	Strukturelle Unterschiede.....	31
4.4.1	Öffentliche Einrichtungen und Behörden.....	31
4.4.2	Organisationsgröße.....	35
5	IT-Sourcing (Beschaffung).....	37
5.1	Gründe für das Outsourcing.....	42
5.2	Gründe gegen das Outsourcing.....	43
6	Diskussion und Kriterienkatalog.....	46
6.1	Limitationen.....	51
7	Fazit und Ausblick.....	52
	Literaturverzeichnis.....	I
	Abbildungsverzeichnis.....	VIII
	Tabellenverzeichnis.....	IX
	Anhang.....	X

Experteninterview .....	XI
Onlineumfrage.....	XIX
Zusätzliche Diagramme .....	XX
Fragenkatalog.....	XXVI

# 1 Einleitung

Seit Anfang des Jahres 2020 stellt die Corona-Krise Gesellschaft und Wirtschaft weltweit vor umfangreiche Herausforderungen. Viele Menschen arbeiten das erste Mal im Homeoffice, was für die IT-Services von Organisationen und die digitale Infrastruktur insgesamt neue Schwierigkeiten bedeutet. Teilweise sind IT-Services weder vorhanden noch erprobt oder es wird notgedrungen auf sicherheits- und datenschutzbedenkliche externe Dienstleister zurückgegriffen (vgl. Muth 2020). Dies wird dadurch verstärkt, dass Organisationen in den letzten Jahren einen Umbau der eigenen IT-Abteilung zugunsten externer Anbieter angestrebt haben und damit die eigene Komplexität erhöhen (vgl. Laudon et al. 2016: 232; Bergmann 2019: 372).

Durch die stetigen Veränderungen muss sich auch das IT-Service-Management (ITSM) neu positionieren (vgl. Bergmann 2019: 370–371). Fraglich ist, ob der Trend zum Outsourcing sinnvoll ist und welche Möglichkeiten und Risiken für das ITSM bestehen. Zudem ist offen, wie sich dies auf die Beschaffung (Sourcing) von IT-Produkten und -Dienstleistungen auswirkt.

## 1.1 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen Kriterienkatalog zu entwickeln, der die bedeutendsten Entscheidungsmerkmale bei der Wahl zwischen internen und externen IT-Services vorstellt. Dieser kann das ITSM im Bereich der Beschaffung unterstützen und gleichzeitig eine Analysegrundlage für bestehende Systeme bieten. Im Vergleich zu klassischen Übersichtstabellen mit Vor- und Nachteilen (vgl. Knolmayer 2017) soll hier ein Fokus auf die Anforderungen und Bedürfnisse an IT-Services aus Sicht verschiedener Anwendergruppen gelegt werden. Es soll untersucht werden, ob sich die Kriterien insgesamt oder in ihrer Gewichtung verändern, wenn verschiedene Anforderungsgruppen oder strukturelle Unterschiede zwischen Organisationen (staatlich/privat, Größe) miteinander verglichen werden. Außerdem soll gezeigt werden, was Outsourcing heißt und wie es aktuell in Organisationen umgesetzt wird.

In der Literatur werden als Basis für die interne IT-Infrastruktur und damit auch für die IT-Services Best-Practice-Vorschläge angewandt, wie sie beispielsweise in der *IT-Infrastructure-Library* (ITIL) enthalten sind (vgl. Brenner/Wulf 2019). Diese Ansätze stehen jedoch in der Kritik, die Komplexität zu verstärken, wodurch Akzeptanzprobleme sowie eine ‚Schatten-IT‘ resultieren können (vgl. Bergmann 2019: 373). Darüber hinaus wird die Kundensicht oftmals nur unzureichend berücksichtigt (vgl. IT-Strategie braucht Kunden-Feedback 2008: 20). Bisher wurden vor allem der mögliche monetäre Profit oder informationstechnische Ziele herausgearbeitet (vgl. Laudon et al. 2016: 40–43).

## **Ziele der Arbeit:**

- Rückgriff auf bestehende Grundlagen und Konzepte
- Darlegung der Anforderungen von ‚Angestellten‘, ‚Führungskräften‘ und ‚Kundinnen und Kunden‘ sowie der strukturellen Unterschiede (staatlich/privat, Größe)
- Erläuterung der Möglichkeiten zum Outsourcing
- Präsentation der Vor- und Nachteile von internen und externen IT-Services (Outsourcing)
- Diskussion der Ergebnisse mit anschließender Ausarbeitung eines Kriterienkataloges unter Berücksichtigung der verschiedenen Anforderungen
- anhand des Kriterienkatalogs Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

*Welche Kriterien sind bei der Wahl des IT-Sourcings für Organisationen entscheidend?*

Es wird erwartet, dass Führungskräfte bzw. die Gesamtorganisationen vor allem von der besseren Skalierbarkeit von externen IT-Dienstleistungen sowie von der kostengünstigeren und risikoärmeren Realisierung profitieren. Angestellte sowie Kundinnen und Kunden setzen vermutlich den Fokus stärker auf die Benutzerfreundlichkeit, den Datenschutz und auf die schnelle Lösung bzw. Erreichbarkeit bei Problemen. Auch wird es Unterschiede zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen geben, sowohl in Bezug auf die Sicherheit als auch auf die Möglichkeit, externe Anbieter in Anspruch zu nehmen. Ferner kann es sich ein mittelständisches Unternehmen nicht leisten, individuell auf sich zugeschnittene Lösungen und Software zu beziehen. Außerdem wird es eine Konkurrenz der Interessen geben und möglicherweise zur Erkenntnis führen, dass Organisationen eigenständige Umfragen und Studien durchführen müssen, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden zu ermitteln.

Eingeschränkt wird die Arbeit dadurch, dass aufgrund des gegebenen Umfangs nicht alle möglichen Kriterien, die eine Entscheidung beeinflussen, aufgegriffen werden können. Es wird versucht, hierbei einen Schwerpunkt auf die Kriterien zu setzen, die große Unterschiede aufweisen bzw. erfolgskritisch sind und am häufigsten in der Literatur erläutert werden. Um welche es sich hierbei im Speziellen handelt, wird in den entsprechenden Kapiteln ausgearbeitet; im Verlauf der Arbeit werden sich noch weitere Einschränkungen zeigen, auf die noch näher eingegangen wird.

## **1.2 Forschungskonzept**

Zunächst werden die grundlegenden Begriffe erläutert, definiert und abgegrenzt, was für das weitere Verständnis der Arbeit essenziell ist. Zentrale Punkte werden die Erarbeitung der Anforderungen an IT(-Services) der Gruppen ‚Angestellte‘, ‚Führungskräfte‘ und ‚Kundinnen

und Kunden‘ sowie die Darlegung der Unterschiede in der Struktur der Organisation sein. Nur wenn klar ist, welche Anforderungen an die IT-Services gestellt werden, kann überlegt werden, wie diese beschafft werden. Neben der klassischen Literaturarbeit soll in den Gruppen ‚Angestellte‘ und ‚Kundinnen und Kunden‘ eine quantitative Onlineumfrage zur Datenerhebung durchgeführt werden.

Anschließend wird die Möglichkeit des Outsourcings als Möglichkeit des IT-Sourcings untersucht und dabei werden insbesondere die Chancen, Risiken und Herausforderungen aufgezeigt. Hierfür wird neben der Literaturrecherche ein ergänzendes, semistrukturiertes Interview mit dem Bereichsleiter für Softwareentwicklung und -services eines IT-Dienstleisters als Experte durchgeführt.

Nach der Erhebung der verschiedenen Daten zu den Anforderungen der Anspruchsgruppen und IT-Sourcing-Möglichkeiten werden diese verknüpft, zusammengefasst und kurz diskutiert, um die Grundlage für einen Kriterienkatalog zu bilden. Dieser soll in internes und externes Sourcing gegliedert sein und die strukturellen Unterschiede von Organisationen sowie die erhobenen Kriterien berücksichtigen. Durch diese Übersicht lässt sich schnell erfassen, bei welchen Anforderungen ein Outsourcing sinnvoll ist.

Abschließend folgen ein Fazit und ein kurzer Ausblick auf mögliche Entwicklungen in der Zukunft.

## 7 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, einen Kriterienkatalog als Basis für das IT-Sourcing und als Unterstützung für das IT-Service-Managements zu entwickeln. Dabei sollten vor allem die Anforderungen der Gruppen ‚Angestellte‘, ‚Führungskräfte‘ sowie ‚Kundinnen und Kunden‘ erhoben und die Unterschiede zwischen privaten, öffentlichen, kleineren und größeren Organisationen erarbeitet werden.

Dafür wurden zunächst die grundlegenden Begriffe *Informationssystem*, *IT-Management* und *IT-Service-Management* erläutert und voneinander abgegrenzt. Dabei zeigte sich, dass in der Literatur unterschiedliche Definitionen vorherrschen, aber durchweg die Bedeutung und Relevanz von Informationssystemen in der heutigen Zeit herausgestellt wird. Bestehende Konzepte und Modelle wie *ITIL* oder *COBIT* geben angesichts der voranschreitenden Digitalisierung keine Antworten auf viele Herausforderungen. Insbesondere das Outsourcing, als zentrales IT-Sourcing-Konzept wird dort nur unzureichend thematisiert.

Anschließend zeigte sich, dass die Anforderungen an die IT beziehungsweise an konkrete IT-Services von Angestellten sowie Kundinnen und Kunden sehr ähnlich sind. Beide Gruppen fordern vor allem eine gute Usability sowie Sicherheit und Datenschutz. Führungskräfte und die Gesamtorganisation sind auf Sicherheit bedacht, allerdings sollten gleichzeitig die Geschäftsprozesse möglichst kostengünstig durch entsprechende IT-Services unterstützt werden. Die Untersuchung zeigt, dass ein gewisses Missverhältnis zwischen denjenigen herrscht, die IT-Services in Auftrag geben, und denjenigen, die mit diesen alltäglich arbeiten. Eine unproduktive und gefährliche Schatten-IT ist eine mögliche Folge dieses Missverhältnisses. Außerdem wurden Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen sowie kleineren und größeren Organisationen aufgezeigt, die die Hypothesen in der Einleitung bestätigten.

Nach der Ermittlung der Anforderungen wurde untersucht, wie bisher IT-Sourcing betrieben wurde. Zentrales Konzept dabei ist das Outsourcing. Umfassend wird in der Literatur über die Möglichkeiten, Gefahren und Ausführungen diskutiert. Es zeigte sich, dass dabei das Spannungsverhältnis zwischen Kostensenkung, technologischem Fortschritt und Ausverkauf des eigenen Know-hows elementar ist. Daneben sind Risiken durch Verträge und Abhängigkeiten zu beachten. Darauf aufbauen wurden die Vor- und Nachteile beziehungsweise die Gründe für und gegen Outsourcing erarbeitet.

Abschließend wurde der Kriterienkatalog entwickelt und die einzelnen Kriterien diskutiert. Dabei zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den Personengruppen. Mittels des Kriterienkatalogs wurde die Forschungsfrage „Welche Kriterien sind bei der Wahl des IT-Sourcings für Organisationen entscheidend?“ beantwortet.

Der Kriterienkatalog bietet einen schnellen Überblick über mögliche (zusammengefasste) Entscheidungsmerkmale bei der Frage nach der Strategie beim IT-Sourcing. Dabei werden die zentralen Möglichkeiten des internen (mittels eigener IT-Abteilung) und des externen Sourcings (Outsourcing) gegenübergestellt. Es wurde auf die Besonderheiten bei öffentlichen und kleineren Organisationen eingegangen. Mithilfe des Kriterienkatalogs kann das IT-Service-Management bei der Beschaffung von IT-Services unterstützt werden und diese optimieren. Gleichzeitig wird aufgezeigt – insbesondere durch die Entwicklung des Kriterienkatalogs im Hauptteil –, warum bestimmte Sourcing- oder allgemeine IT-Entscheidungen getroffen werden und weshalb daraus gegebenenfalls Probleme wie mangelnde Akzeptanz entstehen.

Die vorliegende Forschungsarbeit und der erstellte Kriterienkatalog können nicht alle Fragestellungen im Bereich des IT-Sourcings oder allgemein der Informationssysteme beantworten – hierfür reicht der vorgegebene Umfang nicht aus und ebenso die Organisationen und ihre Ziele sind zu variabel. Vielmehr soll die Arbeit einige entscheidende Ideen und Denkanstöße liefern. Letztlich ist es Aufgabe einer jeden Organisation für sich zu entscheiden, welche Anforderungen relevant sind. Hilfreich könnten in solchen Evaluationen Umfragen innerhalb der Belegschaft oder bei Kundinnen und Kunden sein.

Das große Zukunftsthema wird Cloud-Computing sein. Dadurch werden ganze Organisationen und deren Informationssysteme vor großen Umdenk- und Umstrukturierungsprozessen stehen. Wie sich dies auf das IT-Sourcing auswirkt und welche neuen Möglichkeiten und Risiken entstehen, muss Bestandteil weiterer Forschungsarbeit sein.