



Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe  
Wirtschaftsinformatik

## IT-Outsourcing im Zeitalter der Digitalisierung

von

Stephan Kahl<sup>1</sup>, Nils Urbach, Michael Gschwendtner<sup>1</sup>, Alina Zimmer

in: Wirtschaftsinformatik & Management, 9, 6, 2017, S. 48-55

<sup>1</sup> Horváth & Partners

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg  
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg  
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth  
Besucher: Wittelsbacherring 10, 95444 Bayreuth  
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)

WI-739



# **IT-Outsourcing im Zeitalter der Digitalisierung**

Die Neuauflage des im Jahr 2014 erschienenen „IT-Outsourcing Satisfaction Survey“ deckt auf, dass sich die IT-Outsourcing-Ziele innerhalb der letzten drei Jahre deutlich verändert haben. Während vormals die Kostenreduktion von Commodity IT-Services an erster Stelle stand, geht es den Unternehmen heute um eine signifikante Steigerung der Kundenzufriedenheit, die allerdings nur von etwa der Hälfte der Befragten zufriedenstellend erreicht wird. Dieser Umschwung führt zu einem Wandel des IT-Sourcings im Zeitalter der Digitalisierung, der neben weiteren Erkenntnissen in diesem Artikel diskutiert wird.

**von Stephan Kahl, Nils Urbach, Michael Gschwendtner und Alina Zimmer**

Die IT-Organisationen vieler Unternehmen befinden sich im Übergang vom Zeitalter der IT-Industrialisierung ins Digitalisierungszeitalter [1]. Hintergrund dieser Entwicklung sind der Einsatz und die Nutzung neuer Informationstechnologien im Geschäftskontext, die zu einer signifikanten und äußerst schnellen Veränderung, teilweise sogar Verdrängung etablierter Geschäftsmodelle, führen. Aus diesem Grund befinden sich viele Unternehmen derzeit in der digitalen Transformation, um die Gefahren der damit verbundenen disruptiven Wirkung abzuwehren und die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen. Entsprechend charakterisieren mittlerweile zahlreiche Digitalisierungsinitiativen die Projektlandschaften vieler Großkonzerne. Für die IT-Organisationen ist mit diesen Entwicklungen ein großer Wandel verbunden. Da digitale Technologien in immer stärkerem Maße dafür eingesetzt werden Innovationen für das Gesamtunternehmen zu realisieren, ergibt sich die Notwendigkeit proaktiv und frühzeitig mit den Fachbereichen zu kooperieren, um solche Innovationen gemeinsam zu konzipieren und in kürzester Zeit auf den Weg bringen zu können [2].

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es umso wichtiger, dass IT-Organisationen mit dem Business und den technologischen Innovationen „atmen“ können, d.h. die notwendigen Freiräume haben, um erforderliche Veränderungsprozesse anzustoßen, umzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Daher ist davon auszugehen, dass Partnerschaften und Netzwerke zu externen Dienstleistern und Lieferanten im Zeitalter der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen werden – auch um einem drohenden Kompetenz- und Ressourcenmangel zu begegnen. Umso wichtiger ist es, dass IT-Outsourcing-Vorhaben zum Erfolg geführt werden, was auch nachwievor, beinahe 30 Jahren nach dem ersten größeren IT-Outsourcing, eine Herausforderung zu sein scheint [3].

## **Umfrage unter 77 IT-Experten im IT-Outsourcing-Umfeld**

Die stetig neuen Anforderungen, welche sich aus der fortwährenden Digitalisierung und daraus folgenden digitalen Transformationen für Unternehmen ergeben, bilden den Ausgangspunkt einer Neuauflage des im Jahr 2014 erschienenen „IT-Outsourcing Satisfaction Survey“ unter dem Titel „IT-Outsourcing-Performance-Studie 2017“ [3]. Die Professur für Wirtschaftsinformatik der Universität Bayreuth und Horváth & Partners Management Consultants streben mit der erneuten Durchführung der Studie an, Anhaltspunkte für die weiterhin hohen Differenzen im Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben zu ermitteln sowie die sich durch die Digitalisierung neu ergebende Anforderungen und Handlungsempfehlungen aufzuzeigen.

Die Umfrageergebnisse basieren auf den Aussagen von 77 IT-Experten im IT-Outsourcing-Umfeld aus Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich, Großbritannien, Holland, Australien und Singapur, die im Jahr 2016 an einer etwa 10-minütigen Onlinebefragung teilgenommen haben. Der Fragebogen deckte die Kategorien IT-Sourcing-Strategie, Beurteilung ausgelagerter IT-Services, Zufriedenheit mit dem IT-Outsourcing-Provider, Ziele des IT-Outsourcings sowie das Themengebiet Digitalisierung ab und umfasste 25 inhaltliche sowie fünf demografische Fragen.

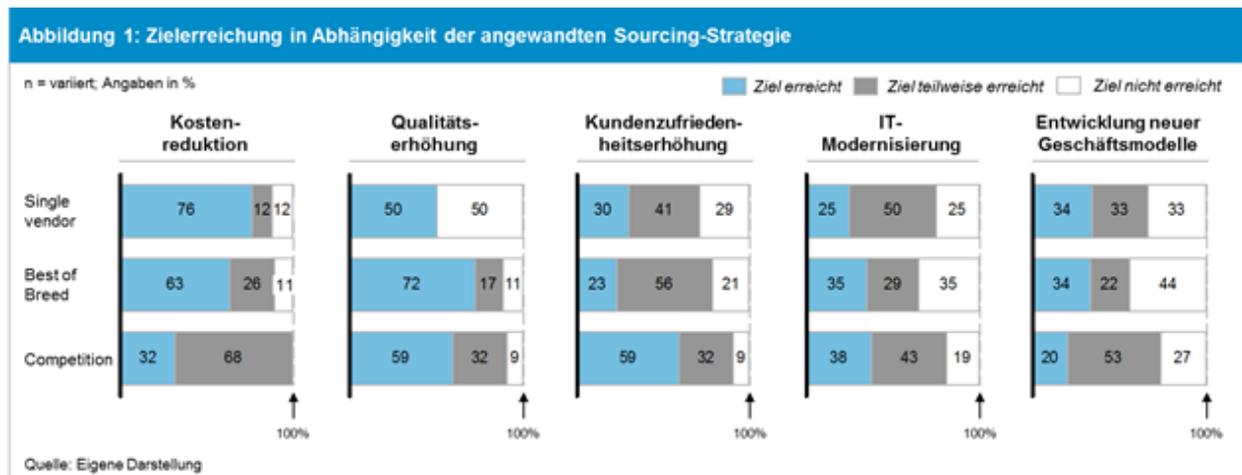
Der Großteil der befragten Experten bekleidet die Rolle des IT-Controllers in einem Unternehmen mit bis zu 10.000 Mitarbeitern. Durch die branchenübergreifende Relevanz von IT-Outsourcing sowie digitaler Initiativen berücksichtigt die Umfrage Experten aus über 12 verschiedenen Branchenclustern. Die Erfahrung der Unternehmen mit IT-Outsourcing ist heterogen: Während 25 Prozent der befragten Unternehmen schon mehrfach in großem Umfang IT-Services outsourceten, können 30 Prozent der Unternehmen nur auf die Erfahrung von einem Vorhaben und 17 Prozent der Unternehmen auf keine IT-Outsourcing-Erfahrung zurückgreifen. Die IT-Outsourcing-Erfahrung ist im Vergleich zur Stichprobe der in 2014 befragten Unternehmen geringer. Gleichmaßen hat sich der Prozentsatz des IT-Budgets, der für IT-Outsourcing eingeplant wird, reduziert. Die Ausgaben für das IT-Outsourcing belaufen sich bei 58 Prozent der Befragten auf nur 0-25 Prozent ihres IT-Budgets. Im Vergleich hierzu haben im Jahr 2014 75 Prozent der Befragten über 25 Prozent ihres IT-Budgets für IT-Outsourcing einkalkuliert.

IT-Outsourcing bleibt jedoch weiterhin eine wichtige strategische Beschaffungsoption mit einem Sourcing-Anteil je IT-Service der befragten Unternehmen von durchschnittlich 46 Prozent. Lediglich 17 Prozent der befragten Unternehmen haben bisher keine IT-Services ausgelagert, während 68 Prozent innerhalb der letzten drei Jahre einen neuen IT-Outsourcing-Vertrag unterschrieben haben. Besonders häufig lagern die befragten Unternehmen die Applikationsentwicklung (58 Prozent), das WAN (51 Prozent) und das Rechenzentrum (49 Prozent) aus.

## **IT-Sourcing-Strategie als Basis für Erfolg im IT-Outsourcing**

Die Entwicklung einer IT-Sourcing-Strategie wird von den befragten Unternehmen, gemäß ihrer Auseinandersetzung mit der Thematik, als Erfolgsfaktor für das IT-Outsourcing erachtet. 88 Prozent der Befragten haben bereits eine IT-Sourcing-Strategie entwickelt, 71 Prozent aller Befragten innerhalb der letzten drei Jahre. 86 Prozent der befragten Unternehmen haben zudem sichergestellt, dass ihre IT-Outsourcing-Projekte im Einklang mit dieser Strategie stehen. Die befragten Unternehmen verfolgen unterschiedliche IT-Sourcing-Strategien beim Bezug externer IT-Services. 34 Prozent der Befragten beziehen ihre IT-Services vom jeweils besten Provider („Best of Breed“), 32 Prozent der Befragten kontrahieren wenige Provider für die meisten IT-Services („Competition“), während nur 12 Prozent alle Leistungen von einem Provider („Single Vendor“) beziehen. Die restlichen Befragten verfolgen einen Strategiemix oder keine explizite IT-Sourcing-Strategie.

Hinsichtlich der Zielerreichung sind bei den befragten Unternehmen je nach anvisiertem IT-Outsourcing-Ziel unterschiedliche IT-Sourcing-Strategien am erfolgversprechendsten. Laut befragter Unternehmen lässt sich das Ziel der Kostenreduktion am besten mit der Strategie „Single-Vendor“ realisieren, während sich für die Servicequalitätserhöhung die „Best-of-Breed-Strategie“ am besten eignet und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit mit der Strategie „Competition“ am zufriedenstellendsten erreicht wird. Für die Erreichung der IT-Modernisierung sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zeigt die gewählte IT-Sourcing-Strategie der Befragten keinen Einfluss. Tendenziell scheint jedoch jede der IT-Sourcing-Strategien hinsichtlich der Erreichung bestimmter IT-Outsourcing-Ziele gegenüber alternativen Strategien erfolgsversprechender zu sein (siehe **Abb. 1**). Somit hat die Wahl der IT-Sourcing-Strategie signifikanten Einfluss auf die Erreichung der anvisierten IT-Outsourcing-Ziele. Unternehmen sollten sich daher ihrer strategischen Ziele bewusst sein, dementsprechend eine geeignete IT-Sourcing-Strategie wählen und ihre IT-Outsourcing-Vorhaben konsequent an dieser ausrichten.



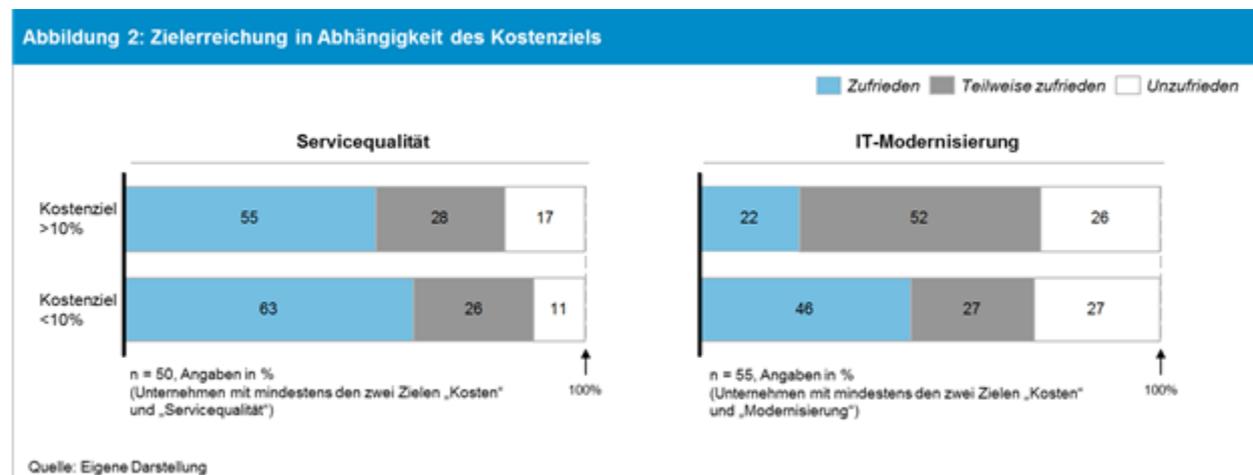
### Hohe Kostensenkungsziele gehen zu Lasten von IT-Modernisierung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Die Verfehlung anvisierter IT-Outsourcing-Ziele lässt sich in einigen Fällen auf die hoch gesteckten Kostenreduktionsziele zurückführen. Ein Großteil der Befragten (36 Prozent) zählt zu diesen Unternehmen, welche ein Kostenreduktionsziel höher 10 Prozent anstreben. Jedoch ist die Zielerreichung fast doppelt so hoch (82 Prozent), wenn die befragten Unternehmen eine Kostenreduktion zwischen 5 und 10 Prozent beabsichtigen. Die Anvisierung hoher Kostenreduktionsziele stellt nicht nur isoliert betrachtet eine Herausforderung dar, sondern geht zudem zu Lasten der Erreichung weiterer IT-Outsourcing-Ziele (siehe **Abb. 2**).

Nur etwa jedes zweite befragte Unternehmen, das mit IT-Outsourcing höhere Kostenreduktionsziele (>10 Prozent) verfolgt, erreicht auch sein Ziel hinsichtlich der Verbesserung der Servicequalität. Im Gegensatz hierzu erreichen dieses Ziel etwa zwei Drittel der Unternehmen, die sich ein niedriges Kostenreduktionsziel (<10 Prozent) stecken. Auch die IT-Modernisierung erreichen befragte Unternehmen mit niedrigeren Ambitionen hinsichtlich der Kostenreduktion doppelt so häufig wie Unternehmen mit hohem Kostenreduktionsziel.

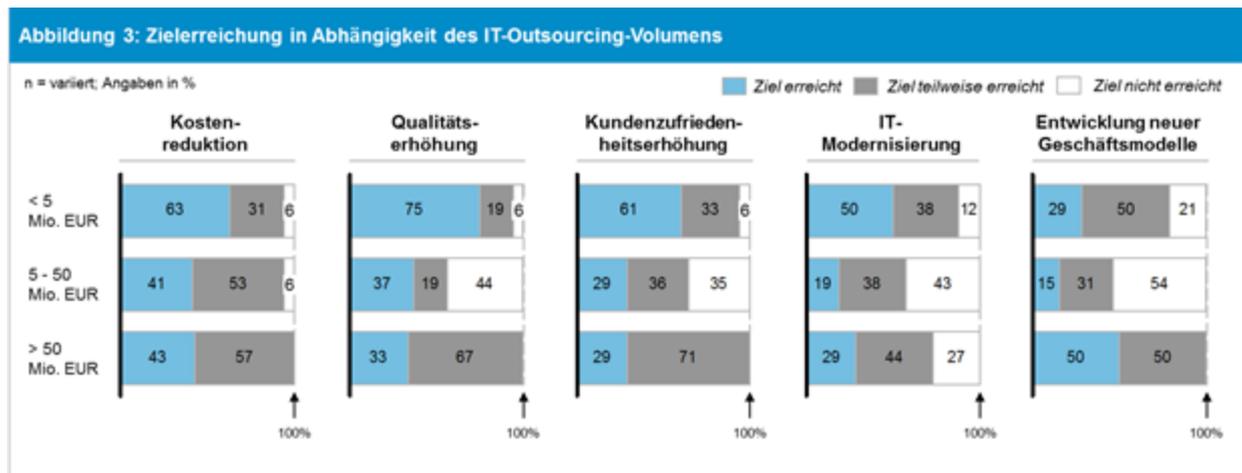
Diese Beobachtungen decken sich mit den Ergebnissen aus der Studie von 2014. Die Wichtigkeit des Kostenreduktionsziels ist im Vergleich zum Jahr 2014 jedoch zurückgegangen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass bei den befragten Unternehmen ein Umdenken in Bezug auf das Anvisieren hoher Kostenreduktionsziele stattfindet. Die gestiegene Wichtigkeit von IT-Modernisierung und auch Erhöhung der Kundenzufriedenheit in Zeiten der Digitalisierung erfordern ein Umdenken in Bezug auf die konfliktäre Zielsetzung einer Kostenreduktion. Demnach sollten alle IT-Outsourcing-Ziele unter Berücksichtigung ihrer Realisierbarkeit wirklichkeitsnah priorisiert werden. Es empfiehlt sich hierbei, dem Kostenreduktionsziel keinen Sonderstatus einzuräumen und den Mittelweg zwischen unrealistischen Kostenreduktionszielen und

hochgesteckten – aber realistischen – Zielen zu finden. Gleichzeitig muss Awareness für die Wichtigkeit der anderen Zieldimensionen geschaffen werden, um eine sich den verändernden Umständen entsprechend adäquate Priorisierung vorzunehmen.



### IT-Outsourcing-Volumen und IT-Outsourcing-Erfolg sind gegenläufig

Ebenso wie im Jahr 2014 scheint der Erfolg des IT-Outsourcings bei den befragten Unternehmen mit steigender Komplexität ihrer IT-Outsourcing-Vorhaben (gemessen am IT-Outsourcing-Volumen) abzunehmen (siehe **Abb. 3**). Lediglich das Ziel der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle lässt sich bei großen IT-Outsourcing-Volumina laut befragter Unternehmen besser erreichen. Durchschnittlich erreichen 55 Prozent der Befragten die jeweiligen IT-Outsourcing-Ziele bei einem IT-Outsourcing-Volumen von unter 5 Millionen EUR zufriedenstellend, während bei einem IT-Outsourcing-Volumen von größer 5 Millionen EUR nur durchschnittlich 33 Prozent der Befragten mit der Zielerreichung zufrieden sind. Die Anforderungen an die operative Umsetzung scheinen folglich mit Zunahme des IT-Outsourcing-Volumens zu steigen. Um auch komplexere IT-Outsourcing-Vorhaben erfolgreich zu realisieren, muss daher eine exzellente operative Umsetzung sichergestellt werden. Dementsprechend sind Prozesse und Verfahren zu etablieren, die es erlauben, den richtigen IT-Outsourcing-Partner auszuwählen, mit einem starken Vertrag zu kontrahieren und effektiv zu steuern.



### Expertise externer Partner erhöht Erfolgswahrscheinlichkeit

51 Prozent der befragten Unternehmen erhalten bei ihren IT-Outsourcing-Vorhaben Unterstützung durch externe Partner. Laut befragter Unternehmen begünstigt diese Unterstützung vor allem die Erreichung der IT-Outsourcing-Ziele Kostenreduktion und IT-Modernisierung. Die Zielerreichung über alle Ziele hinweg verbessert sich im Gegensatz zur Vergleichsgruppe ohne externe Unterstützung um durchschnittlich 10 Prozentpunkte. Allgemein werden die gesteckten Ziele durch die Befragten trotz geringerem Erfahrungsschatz im Vergleich zu den Unternehmen aus dem Jahr 2014 besser erreicht. Diese Entwicklung lässt auf den Aufbau von Know-how in der Branche, sowohl bei Dienstleistern als auch externen Beratern, schließen. Externe Partner tragen daher, gerade bei unerfahreneren Unternehmen, bedeutend zum Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben bei. Sie sind durch ihren Erfahrungsschatz in der Lage, die im Vorherigen genannten Erfolgsfaktoren entsprechend an das jeweilige Unternehmen anzupassen und so den Erfolg von IT-Outsourcing-Projekten sicherzustellen. Die objektive, nicht voreingenommene Betrachtungsweise externer Partner fördert zudem bereits vorhandene und eingefahrene Prozesse und Vorgehensweisen zu hinterfragen und zu schärfen.

### Strategische Handlungsfelder für zukünftige IT-Outsourcing-Vorhaben

Ogleich es laut aktueller Studie keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Themen Digitalisierung und IT-Sourcing zu geben scheint, gehen wir davon aus, dass sich dies mit zunehmendem Fortschreiten von Digitalisierungsinitiativen in Unternehmen kurz- bis mittelfristig ändern und in den Mittelpunkt des Interesses rücken wird. Eine Vielzahl von Unternehmen hat in den letzten Jahren bereits Innovation Labs, Digital Factories oder Technology Accelerators gegründet, um mit den gestiegenen Anforderungen der Digitalisierung Schritt halten zu können. Diese Teams sowie immer mehr Abteilungen in Unternehmen arbeiten mit agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum und stehen daher vor der Herausforderung, dass klassische Sour-

cing-Modelle auf ihren Kontext nicht mehr anwendbar sind. Gleichzeitig greifen die Einkaufs-  
 abteilungen für die Auslagerung von Commodity IT-Services aber weiterhin auf klassische  
 Sourcing-Modelle zurück. Um diesem Spagat gerecht werden zu können, empfehlen wir IT-  
 Einkäufern zukünftig ein bi- oder gar multimodales Sourcing-Modell zu implementieren, das ei-  
 ne signifikante Auswirkung auf die IT-Sourcing-Strategie, die Dienstleisterauswahl, die Ver-  
 tragsgestaltung sowie die Lieferantensteuerung hat.

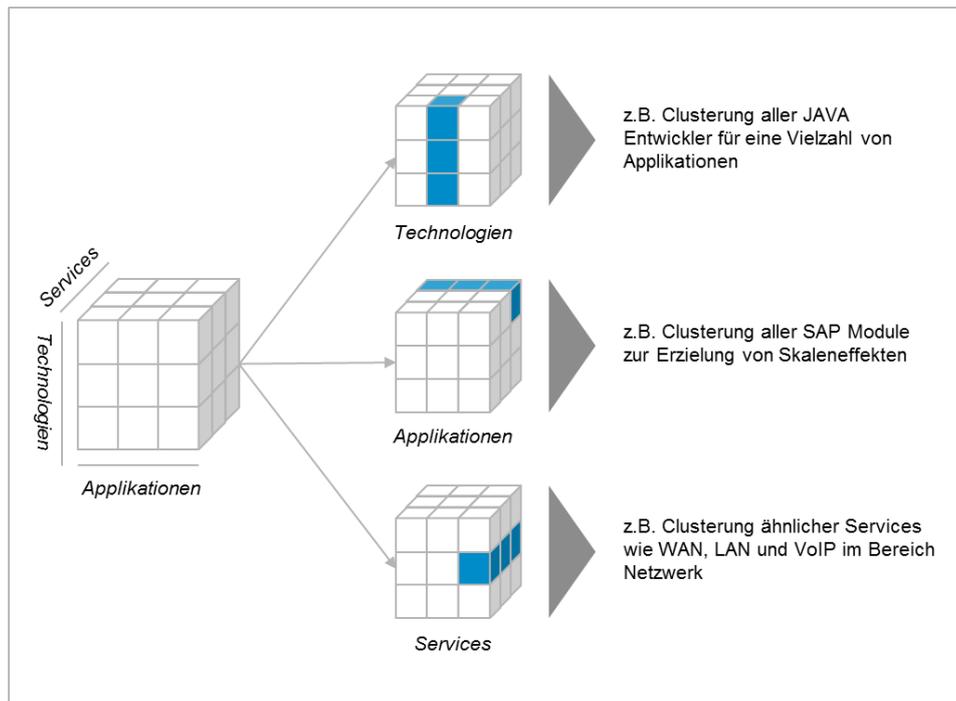


Abbildung 4: Sourcing-Cluster

Bereits bei der Erarbeitung einer IT-Sourcing-Strategie gilt es, die verschiedenen Anforderun-  
 gen an das Sourcing zu berücksichtigen und in einem übergreifenden Ansatz konzeptionell zu  
 durchdenken. Hierzu empfehlen wir die Bildung von Sourcing-Clustern, die beispielsweise  
 gleichartige Applikationen, Services oder auch Technologien abdecken (siehe **Abb. 4**). Für je-  
 des dieser Sourcing-Cluster können individuelle Dienstleistertypen, Vertragstypen und Steue-  
 rungsmodelle definiert und später implementiert werden. In Abhängigkeit von den Anforderun-  
 gen des spezifischen Sourcing-Clusters folgt die Definition entweder anhand des agilen oder  
 klassischen Ansatzes (siehe **Abb. 5**).

	Klassisch	Agil
<b>Dienstleistertyp</b>		
Art	Klassische Dienstleister	Innovationspartner
Services	Hochstandardisiert und kostenoptimal	Neue und innovative Leistungen
Leistungserbringung	Effizienz im Vordergrund	Effektivität im Vordergrund
Vorteile	Senkung der Stückkosten durch Skalierung und Standardisierung	Schnelle Integration in Kundenumgebung
<b>Vertragsgestaltung</b>		
Anwendbarkeit	Bei eindeutig definierbaren und gut planbaren Services	Bei schlecht definierbaren und schwer planbaren Services
Vertragsbasis	Basiert auf Servicebeschreibungen, Mengenbedarfen und Service Levels (Betrieb) oder Lasten- und Pflichtenheft (Entwicklung)	Basiert auf einer Produktvision, die über einen Produkt Backlog im Laufe des Projektes konkretisiert und iterativ implementiert wird
Preise	Basieren auf festem Scope	Basieren auf Ressourceneinsatz
<b>Lieferantensteuerung</b>		
Anforderungen	Detaillierte Anforderungsspezifikationen	Priorisierter Backlog als Basis
Scope Management	Fixer Scope basierend auf Lasten- und Pflichtenheft	Variabler Scope durch Re-priorisierung nach jeder Iteration
Zeitmanagement	Meilenstein-Tracking und – Reporting über Ampeln führt zu unplanbaren Verzögerungen	„Time Boxed“ Vorgehen ohne Verzögerungen (im Regelfall)
Budget Management	Mehrkosten können aufgrund von Change Requests anfallen	Mehrkosten werden primär über eine Re-priorisierung des Scope aufgefangen
Kommunikation	Fest definierte, stark zentralisierte Strukturen	Dezentrale Kommunikation aufgrund von Selbstorganisation
Kundeninteraktion	Primär über die Retained Organization	Direkter Kontakt des Dienstleisters mit den Kunden
Risikomanagement	Reaktiv und kostengetrieben	Iterativ und proaktiv
Performance	SLA-Steuerung, Pönale- und Earn-back Verfahren	Kundenzufriedenheit und Geschäftswert als Indikatoren
Serviceverbesserung	Nachgelagertes, separates Benchmarking, Fokus auf Kosten- und Effizienzverbesserungen	Integrierter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Fokus auf Kundenzufriedenheit

Abbildung 5: Grundsätze klassischer und agiler Ansätze

Beiden Vorgehensweisen liegen gegensätzliche Annahmen zugrunde, die es mit den Anforderungen der jeweiligen IT-Outsourcing-Vorhaben abzugleichen gilt, um den geeignetsten Ansatz auszuwählen. Die Existenz beider Ansätze im Rahmen des IT-Outsourcings bezeichnen wir als bi-modales Sourcing-Modell, welches es ermöglicht, den verschiedenen Anforderungen der IT-Outsourcing-Vorhaben in einer digitalisierten Welt gerecht zu werden. Die Implementierung eines solchen bi-modalen Sourcing-Modells sichert den Erfolg von IT-Outsourcing-Projekten durch die Anpassungsmöglichkeit an das jeweilige Einsatzszenario und die Balance von Stabilität und Flexibilität. Um den projektübergreifenden Erfolg sicherzustellen, müssen agile und klassische Vorhaben die digitale Transformation im Zusammenspiel vorantreiben.

## **Zusammenfassung und Fazit**

Die Studienergebnisse legen nahe, dass IT-Outsourcing auch im Zeitalter der Digitalisierung eine zentrale strategische Beschaffungsoption der IT-Funktion darstellt. Von den 77 befragten Unternehmen haben 68 Prozent innerhalb der letzten drei Jahre einen neuen IT-Outsourcing-Vertrag abgeschlossen. Dabei liegt das primäre Ziel solcher IT-Auslagerungen in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, gefolgt von der IT-Modernisierung und der Erzielung von Kostensenkungen. Trotz der anzunehmenden Reife von IT-Outsourcing sind jedoch große Unterschiede im Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben wahrzunehmen. Immerhin fast 30 Jahre nach dem ersten größeren IT-Outsourcing-Vorhaben geben lediglich 24 Prozent der 77 befragten IT-Führungskräfte an, alle ihre gesteckten IT-Outsourcing-Ziele erreicht zu haben. Gleichzeitig scheint aber die Expertise externer Partner im Laufe der Jahre zugenommen zu haben, was den Erfolg von Outsourcing-Vorhaben positiv beeinflusst. Nachwievor empfehlen wir, für eine erfolgreiche IT-Auslagerung Prozesse und Verfahren zu etablieren, die es erlauben, eine zielgerichtete IT-Sourcing-Strategie zu entwickeln, die Auslagerungsfähigkeit sicherzustellen, den richtigen IT-Outsourcing-Partner auszuwählen, mit einem starken Vertrag zu kontrahieren und effektiv zu steuern. Um dabei den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, empfehlen wir zudem die Bildung von Sourcing-Clustern gleichartiger Sourcing-Objekte, die in Abhängigkeit ihrer spezifischen Anforderungen in einem klassischen oder agilen Ansatz gestaltet und gesteuert werden.

## **Literatur**

- [1] Urbach, N. and Ahlemann, F. (2016) IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung – Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft, Springer Gabler, Wiesbaden.
- [2] Urbach, N. and Ahlemann, F. (2017) Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management, HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 54, 3, 300-312.
- [3] Buchwald, A., Urbach, N. and Würz, T. (2014) IT-Outsourcing ist kein Selbstläufer, Wirtschaftsinformatik & Management, 2014, 3, 30-38.

## **Autoren**

Dipl.-Kfm. *Stephan Kahl* ist Managing Consultant im Bereich CIO & Project Advisory für Manufacturing Industries bei *Horváth & Partners Management Consultants*.

Prof. Dr. *Nils Urbach* ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der *Universität Bayreuth* sowie stellvertretender wissenschaftlicher Leiter der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des *Fraunhofer FIT*.

Michael Gschwendtner ist Principal und leitet den Bereich CIO & Project Advisory Manufacturing Industries bei *Horváth & Partners Management Consultants*.

*Alina Zimmer* ist BWL Bachelorstudentin an der *Universität Bayreuth* und Werkstudentin bei *Horváth & Partners Management Consultants* im Bereich CIO & Project Advisory sowie im Competence Center Media & Telecom.

### **Zusammenfassung**

- IT-Outsourcing ist auch in Zeiten der Digitalisierung eine wichtige strategische Beschaffungsoption: 68 Prozent der befragten Unternehmen haben innerhalb der letzten drei Jahre einen neuen IT-Outsourcing-Vertrag unterschrieben
- Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist das primäre Ziel einer Auslagerung, gefolgt von der IT- Modernisierung und der Erzielung von Kostensenkungen
- Allerdings geben nur 24 Prozent der 77 befragten IT-Führungskräfte an, alle ihre gesteckten IT-Outsourcing-Ziele erreicht zu haben

### **Kernthesen**

- Hohe Kostensenkungsziele im IT-Outsourcing gehen zu Lasten von IT-Modernisierung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- IT-Outsourcing-Volumen und IT-Outsourcing-Erfolg sind gegenläufig
- Die Unterstützung externer Partner erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von IT-Outsourcing-Vorhaben

### **Handlungsempfehlungen**

- Für eine erfolgreiche IT-Auslagerung sind Prozesse und Verfahren zu etablieren, die es erlauben, eine zielgerichtete IT-Sourcing-Strategie zu entwickeln, die Auslagerungsfähigkeit sicherzustellen, den richtigen IT-Outsourcing-Partner auszuwählen, mit einem starken Vertrag zu kontrahieren und effektiv zu steuern
- Bei der Erarbeitung einer IT-Sourcing-Strategie gilt es, die verschiedenen Anforderungen an das Sourcing zu berücksichtigen und in einem übergreifenden Ansatz konzeptionell zu durchdenken
- Um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, empfehlen wir die Bildung von Sourcing-Clustern gleichartiger Sourcing-Objekte, die in Abhängigkeit ihrer

spezifischen Anforderungen in einem klassischen oder agilen Ansatz gestaltet und gesteuert werden