

February 2007

Eine Typologie von Beziehungen im IT- Outsourcing: Ein konzeptioneller Ansatz

Stefanie Jahner

Technische Universität München, jahner@in.tum.de

Tilo Böhmann

Technische Universität München, boehmann@in.tum.de

Helmut Krcmar

Technische Universität München, krcmar@in.tum.de

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2007>

Recommended Citation

Jahner, Stefanie; Böhmann, Tilo; and Krcmar, Helmut, "Eine Typologie von Beziehungen im IT-Outsourcing: Ein konzeptioneller Ansatz" (2007). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2007*. 23.
<http://aisel.aisnet.org/wi2007/23>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2007 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Oberweis, Andreas, u.a. (Hg.) 2007. *eOrganisation: Service-, Prozess-, Market-Engineering*; 8. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2007. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe

ISBN: 978-3-86644-094-4 (Band 1)

ISBN: 978-3-86644-095-1 (Band 2)

ISBN: 978-3-86644-093-7 (set)

© Universitätsverlag Karlsruhe 2007

Eine Typologie von Beziehungen im IT-Outsourcing: Ein konzeptioneller Ansatz

Stefanie Jahner, Tilo Böhmman, Helmut Kremer

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Technische Universität München
85748 Garching bei München
{jahner | boehmann | kremer} @in.tum.de

Abstract

Trotz der Vielzahl unterschiedlicher Varianten von IT-Outsourcing lassen sich in der Praxis zahlreiche gescheiterte Vorhaben dokumentieren. Die Forschung hat sich daher auf die Untersuchung des Managements von Kunden-Anbieter-Beziehungen im IT-Outsourcing fokussiert. Bislang konzentrieren sich die Erkenntnisse auf die Beschreibung genereller Beziehungsfaktoren. Unterschiedliche Kontexte und Erwartungen von Kunden und Anbietern werden dabei nicht berücksichtigt. Relevanz und Ausprägung unterschiedlicher Beziehungsfaktoren hängen jedoch stark vom Outsourcingt看 ab. Basierend auf einer Literaturanalyse und qualitativer Experteninterviews entwickelt der Beitrag eine Klassifikation unterschiedlicher Outsourcingbeziehungstypen. Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Management der Outsourcingbeziehung, für die Weiterentwicklung und empirische Fundierung der Beziehungstypen schließen den Beitrag ab.

1 Einleitung und Relevanz der Forschung

Obwohl kein neues Phänomen, ist die Auslagerung der Informationstechnologie (IT) an externe Dienstleister immer noch ein relevantes und aktuelles Thema auf der Agenda von IT-Managern [LuKN06]. Relevanz, Ausprägungen und Vielfalt von IT-Outsourcing haben sich jedoch im Laufe der letzten Jahrzehnte stark gewandelt. Während in den 80er und 90er Jahren vorrangig großvolumige, langfristige Outsourcingverträge abgeschlossen wurden, tendieren Unternehmen heute aufgrund stark veränderlicher Anforderungen eines dynamischen Marktumfeldes zur sehr selektiven, vergleichsweise kurzfristigen Auslagerung ihrer IT, die oftmals im Rahmen einer

„Multi-Sourcing-Strategie“ auf mehrere IT-Dienstleister verteilt wird [CoYo06]. Gleichzeitig sind strategische Formen wie Geschäftstransformationen mit Unterstützung externer IT-Dienstleister ein aufkommender Trend. In diesem Kontext prägen Risikoübernahme-Modelle und kollaborative Entwicklung von IT-Services die Erwartungen der Kunden.

Trotz der Vielzahl der beschriebenen Varianten von IT-Outsourcing, die sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben, erfüllen viele Outsourcingvorhaben nicht die Erwartungen der Kunden und scheitern oftmals vorzeitig [oV05]. Als Gründe hierfür werden einerseits die Unterschätzung der Komplexität von Outsourcingvorhaben, fehlende Erfahrung im Management von Outsourcing aber auch mangelndes Verständnis, dass die Steuerung der Partnerbeziehungen mehr Aufwand erfordert als geplant, angeführt [CoYo06]. In diesem Kontext hat sich ebenfalls gezeigt, dass ein detailliert spezifizierter Outsourcingvertrag Grenzen hat und das Management einer Outsourcingbeziehung jenseits von starren Vertragselementen zu berücksichtigen ist [Klep97].

Aus diesen praxisorientierten Problemstellungen hat sich die Diskussion in der Outsourcingforschung verstärkt auf das post-vertragliche Management und die Entwicklung einer kontinuierlichen Kunden-Anbieter-Beziehung im Outsourcing fokussiert [vgl. bspw. die Arbeiten von GoCh05; Kern97; KeWi00; KeWv02; KiCh03]. Obwohl zahlreiche Autoren die Relevanz der Betrachtung und Gestaltung einer solchen Kunden-Anbieter-Beziehung als Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing betonen [LeKi99; LHCP00], wurden im Vergleich zu anderen Forschungssträngen im IT-Outsourcing bislang wenig Forschungsbemühungen in Richtung einer eingehenden Untersuchung von Determinanten, die eine Outsourcingbeziehung charakterisieren, unternommen [Kern97]. Arbeiten in diesem Bereich haben sich vorrangig auf die Aufarbeitung genereller Beziehungsfaktoren konzentriert, dabei aber nicht die unterschiedlichen Formen, Rahmenbedingungen und Erwartungen von Kunden und Anbietern im Outsourcing berücksichtigt [AISS04; GoCh05; KeWi00; Klep97]. Es lässt sich daher eine Forschungslücke in zweierlei Hinsicht identifizieren: Beziehungsfaktoren können nicht statisch und kontextfrei betrachtet werden. Vielmehr hängen ihre Relevanz und Ausprägungen essentiell von Form, Kontext und Erwartungen beider Outsourcingparteien ab. Bisherige Forschungsansätze unterscheiden zwar verschiedene Formen von Outsourcing, jedoch nicht zwischen unterschiedlichen Typen von Outsourcingbeziehungen, die diese Formen erfordern.

Der vorliegende Beitrag adressiert diese Forschungslücke, indem er eine Typologie unterschiedlicher IT-Outsourcingbeziehungen entwickelt. Die Identifikation von Archetypen ist ein zentra-

ler Ansatzpunkt, um unterschiedliche Erwartungen zu klassifizieren und eine entsprechend kontingente Gestaltung der daraus resultierenden Outsourcingbeziehung zu ermöglichen.

Als Ausgangspunkt wird hierbei unterstellt, dass beide Outsourcingparteien unterschiedliche Erwartungen an eine Outsourcingbeziehung haben. Aus den jeweiligen Erwartungen ergibt sich ein bestimmter Typ von Outsourcingbeziehung, der zu den Erwartungen passt. Eine gleichgerichtete bzw. komplementäre Ausprägung der Erwartungen und Ziele beider Parteien ist die Grundlage für die Gestaltung der Outsourcingbeziehung und determiniert Typ und Ausprägungen des Outsourcingvorhabens. Darauf aufbauend ist die passende Ausgestaltung der Art der Outsourcingbeziehung im Hinblick auf Strategie, Beziehungsstruktur, Steuerungsmechanismen und Interaktion von großer Bedeutung für den Erfolg des Outsourcingvorhabens. Die Prämisse des Beitrages ist, dass nur im Falle passender Typen von Outsourcingbeziehungen das Outsourcingvorhaben erfolgreich ist (siehe hierzu auch das übergeordnete Forschungsmodell in Abbildung 1).

Zunächst wird die relevante Literatur hinsichtlich bisher zusammengetragener, konstituierender Beziehungsfaktoren untersucht, die zu vier zentralen Kategorien von Beziehungsfaktoren verdichtet werden. Aus der Literatur wird ein Klassifikationsrahmen mit den in der Literatur identifizierten und zu Beziehungskategorien verdichteten Beziehungsfaktoren abgeleitet und aufgestellt. In einem nächsten Schritt werden Erwartungen von Kunden und Anbietern sowie Ausprägungen von Outsourcingbeziehungen in explorativen Experteninterviews empirisch untersucht. Die erhobenen Daten werden entlang den aus der Literatur identifizierten Beziehungskategorien in den Bezugsrahmen eingeordnet. Hieraus ergeben sich fünf Archetypen von Outsourcingbeziehungen, die entsprechend der Beziehungskategorien charakterisiert werden. Neben dem Vorschlag einer Typologie unterschiedlicher Beziehungen ist das übergeordnete Ziel dieses Beitrags ein tiefer gehendes Verständnis über die Notwendigkeit und Gestaltungsparameter kunden- und anbieterspezifischer Erwartungen an Outsourcingbeziehungen als Determinante für Outsourcingerfolg.

Diesem Beitrag liegt ein übergeordnetes Forschungsmodell zugrunde, das den Zusammenhang zwischen den Erwartungen von Kunde und Anbieter, den konstituierenden Gestaltungselementen einer Outsourcingbeziehung und dem Erfolg des Outsourcingvorhabens verdeutlicht (Abbildung 1). Obwohl das Forschungsmodell diesen Gesamtzusammenhang zeigt, liegt der Fokus dieses Beitrages auf der Entwicklung unterschiedlicher Typen von Outsourcingbeziehungen, die die Erwartungen beider Parteien abbilden. Die Wirkung von Erwartung und Typ der Outsour-

ingbeziehung auf den Erfolg der Outsourcingbeziehung wird hierbei unterstellt, ist jedoch erst anhand von Erfolgsmaßen wie bspw. Kundenbindung, Abwanderungsrate („Churn Rate“) oder Kundenzufriedenheit in einer nachfolgenden Forschungsarbeit zu überprüfen.

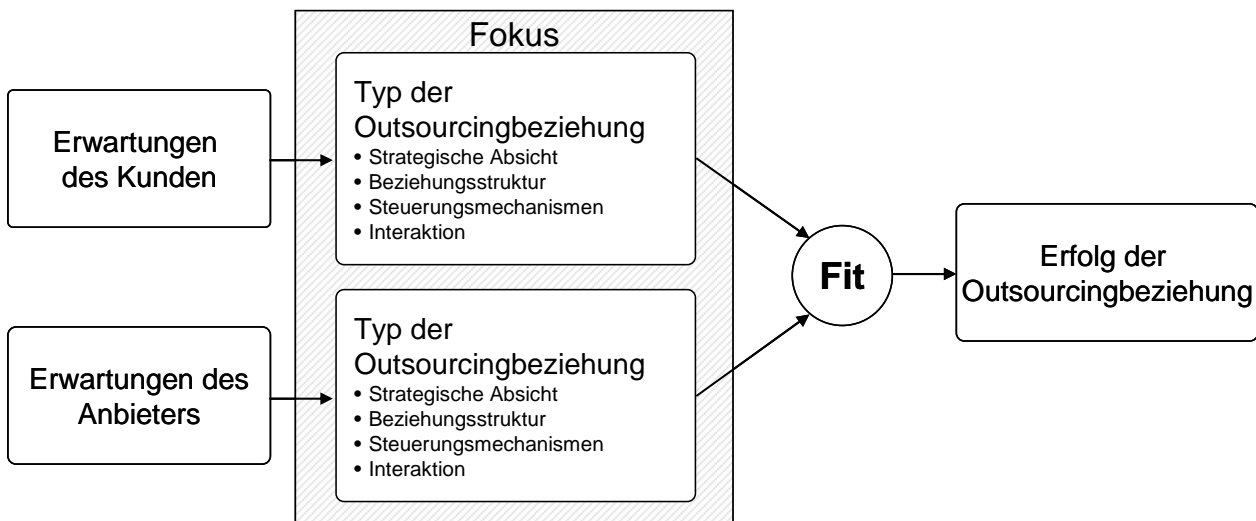


Abbildung 1: Gesamtrahmen: Forschungsmodell

2 Konstituierende Faktoren von IT-Outsourcingbeziehungen

Nach Konsynski und McFarlan [KoMc90] kann Outsourcing als eine Form von strategischer Informationspartnerschaft bzw. -beziehung angesehen werden, die den beteiligten Parteien gegenseitigen Zugang zu Information, Ressourcen, Kunden etc. eröffnet. Verbindet man dieses Beziehungsverständnis mit dem allgemeinen Auffassung von IT-Outsourcing als „Auslagerung von IT-Aktivitäten, -Prozesse, -Ressourcen oder -Services an einen externen Dienstleister“ [DGHJ04], gelangt man zu einer spezifischen Definition einer IT-Outsourcingbeziehung, die sich als „eine kontinuierliche Verflechtung und Beziehung zwischen einem Outsourcingnehmer und -geber, die auf einer vertraglichen Übereinkunft basiert, eine oder mehrere übergreifende IT-Aktivitäten, -Prozesse und -Services anzubieten“ formulieren lässt, „wobei Gewinn und Verlust beider Seiten zumindest in Teilen voneinander abhängen“ [GoCh05].

Eine für beide Seiten profitable Outsourcingbeziehung, bei der beide Parteien die gleichen Ziele verfolgen, kann jedoch nur unter bestimmten Rahmenbedingungen angenommen werden. So weisen Lacity und Hirschheim [LaHi93] kritisch darauf hin, dass eine Outsourcingbeziehung durchaus unterschiedliche Motive auf beiden Seiten aufgrund von asymmetrischer Ressourcen-

und Machtverteilung beinhalten kann. Solche Machtstrukturen müssen in der Beziehungsstruktur und bei der Wahl der Steuerungsmechanismen berücksichtigt werden (siehe Kap. 2.2).

Diese kritische Reflektion zeigt, dass Outsourcingbeziehungen ein facettenreiches und komplexes Phänomen sind. Aufbau und Ausprägung einer Outsourcingbeziehung hängen stark von den Erwartungen und Rahmenbedingungen von Kunde und Anbieter ab. In der Literatur lassen sich folglich zahlreiche Beziehungsfaktoren identifizieren, die eine Outsourcingbeziehung determinieren [AlSS04; GoCh05; KeWi00]. Da eine ausführliche Diskussion unterschiedlicher Beziehungsfaktoren außerhalb des Rahmens und Fokus dieses Beitrages liegt¹, gibt Tabelle 2 einen detaillierten Überblick über ausgewählte Beziehungsfaktoren. Zur Systematisierung werden diese Beziehungsfaktoren in Anlehnung an Kern und Willcocks [KeWi00] anhand von vier konstituierenden Beziehungskategorien im Folgenden kategorisiert.

2.1 Strategische Absicht und Kontext

Die Gestaltung einer Outsourcingbeziehung hängt maßgeblich von den strategischen Rahmenbedingungen beider Parteien ab. Kern und Willcocks [KeWi00] bezeichnen dies als kontextabhängige Dimension einer Outsourcingbeziehung. Hierunter fallen zum einen die Ziele und Erwartungen des Kunden gegenüber dem Outsourcingvorhaben (in ökonomischer, technischer und politischer Hinsicht) sowie das Verständnis von der Rolle des IT-Dienstleisters. Ziele und Erwartungen wiederum werden durch interne und externe wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsherausforderungen des Unternehmens determiniert [LaHi94]. In einfachen, meist sehr selektiven und gekapselten „commodity“-Outsourcingkonstellationen sind strategische Überlegungen und strategischer Einfluss vergleichsweise gering ausgeprägt. Der Fokus des Kunden liegt hier vielmehr auf einer effizienten IT oder dem Zugang zu einem Pool technologischer Ressourcen, als auf einer strategischen Geschäftstransformation oder Technologieführerschaft. Der Dienstleister wird hier in einer unterstützenden Rolle gesehen, die im Vergleich zu strategischen Allianzen kaum auf antizipative und proaktive Vorschläge zur Entwicklung komparativer Wettbewerbsvorteile ausgerichtet ist [KRNR03].

2.2 Beziehungsstruktur

Unter der Struktur einer Outsourcingbeziehung werden Aufbau und Gestaltung der Rahmenbedingungen innerhalb des Outsourcingarrangements subsumiert. Unterschiede in verschiedenen

¹ eine detaillierte Übersicht zu Beziehungsfaktoren im IT-Outsourcing findet sich bspw. bei Goles [GoCh05].

Outsourcingkonstellationen ergeben sich beispielsweise im Hinblick auf die Netzwerkstruktur, gegenseitige Abhängigkeiten, Fokus des Outsourcingobjektes oder Zeithorizont der Outsourcingbeziehung. Sambamurthy und Zmud [SaZm00] unterscheiden drei Arten von Beziehungsstrukturen: (1) strategische Strukturen, die relative stabile Beziehungen mit einer begrenzten Anzahl von Partner abbilden, (2) erweiterte Netzwerke, die entstehen, wenn Unternehmen auf einen Pool standardisierter IT-Fähigkeiten zurückgreifen, der sich aus mehreren externen Partnern zusammensetzt, und (3) virtuelle, lose Netzwerke mit einer großen Anzahl potentieller Partnern, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Je nach Fokus der Outsourcingbeziehung eignen sich unterschiedliche Strukturen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Ein weiterer zentraler Aspekt, der bei der Gestaltung der Beziehungsstruktur in unterschiedlichen Outsourcingkontexten zu berücksichtigen ist, sind die Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Kunde. Asymmetrien im Kräftespiel der Parteien resultieren aus den gegenseitigen Abhängigkeiten [East92] und werden dann kritisch, wenn der Einfluss einer Partei dominiert und beispielsweise zu opportunistischem Verhalten führt. In einer langfristigen, stabilen Outsourcingbeziehung, bei der große Teile der Informationstechnologie extern vergeben werden, dominiert meist der Anbieter, in selektiven Outsourcingverhältnissen ist das Machtverhältnis ausgeglichener zugunsten des Kunden, der die Abhängigkeiten durch das Outsourcingvolumen oder durch Verteilung auf mehrere Anbieter minimieren kann [Kern97]. Lacity und Willcocks [LaWi03] betonen, dass ausgeglichene Machtstrukturen eine zentrale Rolle spielen, wenn gleiche Ziele und Nutzen verfolgt werden. Allerdings können auch unterschiedliche Ziele, die beispielsweise komplementär zueinander sind, zu einer erfolgreichen Outsourcingbeziehung führen, je nach Dynamik und Interaktionsform im Outsourcingkontext (siehe Kap. 2.4).

2.3 Steuerungsmechanismen (Governance und Monitoring)

Verträge als formale Abkommen, zu denen sich beide Parteien verpflichten, sind ein grundlegendes Element jedes Outsourcingvorhabens und das primäre Instrument zur Steuerung von Outsourcing-Geschäftsbeziehungen. Detaillierte festgeschriebene Vereinbarungen im Hinblick auf Leistungsumfang, Qualitätsziele, und Kennzahlen (z.B. Service Level Agreements) liefern die Basis für eine spätere Ergebniskontrolle und schränken den Spielraum für opportunistisches Verhalten ein [BeSc05]. Obwohl Verträge im Rahmen der IT-Outsourcing-Governance ein vertrautes, ergebnisorientiertes Kontrollinstrument sind, sind sie nicht immer ein geeigneter Ansatz. Verträge verhandeln, aufsetzen, durchführen und kontrollieren ist ein aufwendiges und komplexes Unterfangen, oftmals sind Verträge unflexibel gestaltet und spiegeln nicht die not-

wendige Dynamik und Entwicklung einer Outsourcingbeziehung wider [JaBK06; LaWi03]. Vertragsanpassungen aufgrund veränderlicher Geschäftsherausforderungen können im Voraus oftmals nicht spezifiziert werden und sind dann mit erheblichen Kosten verbunden [KRNR03]. Folglich sind Verträge alleine keine zweckmäßigen Steuerungsmechanismen [Kern97]. Neben formalen Mechanismen werden daher oft auch informelle, auf gemeinsamen Erwartungen und Verhaltensnormen basierende Steuerungsformen gewählt. Darunter fallen ebenfalls sog. Beziehungsprotokolle, die im Laufe der Zeit durch kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister entstehen. Sie umfassen implizite Regeln, die zwischen den Beteiligten erwartete Verhaltensweisen und Einstellungen wie Vertrauen, Commitment, Fairness oder Flexibilität definieren. Solche Beziehungsprotokolle können sich einerseits, wenn auch zunächst auf Basis persönlicher Beziehungen entwickelt, auf der institutionellen Ebene auswirken. Die Outsourcingbeziehung kann sich dann von einer vertragsorientierten zu einer kooperativen, verhaltensorientierten Steuerungsform entwickeln [East92]. Andererseits besitzen sie bei entsprechender Ausprägung und in Abhängigkeit vom Typ der Outsourcingbeziehung eine tief greifende Kontroll- und Koordinationsfunktion [BeSc05]. Während die Erbringung selektiver Standardleistungen im IT-Outsourcing erfolgreich über formale, ergebnisorientierte Mechanismen wie Verträge gesteuert werden kann, sind insbes. bei strategischen Allianzen Mechanismen jenseits von starren Vertragselementen ein sinnvolles Instrument zur Steuerung der Beziehung [KRNR03].

2.4 Interaktion

Die Beziehungskategorie Interaktion zielt auf den wechselseitigen Austausch in Outsourcing-Geschäftsbeziehungen ab und beschreibt verhaltensorientierte Muster beider Parteien. Interaktion kann entlang von Dimensionen wie Wissenstransfer, Informationsweitergabe, Risiko-Nutzen-Teilung, Vertrauen oder die Rolle von kulturellen Ähnlichkeiten zwischen Outsourcingnehmer und -geber charakterisiert werden [KeWi00]. Viele Autoren betonen die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele als essentielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Outsourcingbeziehung [LHCP00]. Dies berücksichtigt jedoch nicht, dass systemimmanent die Absichten beider Parteien in einer Outsourcingbeziehung gegensätzlich gerichtet sind [LaWi03]. Lacity und Willcocks [LaWi03] betonen daher vielmehr die Notwendigkeit, Dynamik und Entwicklungspotenzial einer Outsourcingbeziehung als zentralen Erfolgsfaktor zu berücksichtigen. Dabei unterscheiden sie drei unterschiedliche Arten von Kunden-Anbieter-Interaktionen: vorläufige, kooperative und kollaborative Interaktionen. „Vorläufige“ Interaktionen kommen vor allem zu Beginn einer Outsourcingbeziehung, bspw. in Vertragsverhandlungen, zustande, wenn die Ziel-

funktionen der Beteiligten noch unbekannt und unsicher sind und jede Seite dazu tendiert, ihre Stärken besonders herauszustellen, die Schwächen hingegen zu verbergen. Kooperative Interaktionen treten bei komplementären Zielen auf, bspw. wenn der Kunde als Ziel einen Service in Anspruch nimmt, für den der Anbieter auf der anderen Seite Bezahlung fordert. Von kollaborativen Interaktionen schließlich spricht man, wenn beide Seiten gemeinsame Ziele verfolgen, wie bspw. die gemeinsame Entwicklung innovativer IT Services.

Zentrale Erkenntnis der Ausführungen von Lacity und Willcocks [LaWi03] ist, dass Kunde und Anbieter durchaus unterschiedliche Ziele verfolgen können, ohne den Erfolg der Outsourcing-Beziehung zu gefährden, solange die Machtverhältnisse auf beiden Seiten ausgeglichen sind und beide Seiten gleichwertige Ergebnisse erzielen können.

Ein weiterer Aspekt, der je nach Typ der Outsourcing-Beziehung unterschiedlich ausgeprägt ist und die Interaktion beider Parteien determiniert, ist die Erfahrung des Kunden. Meist wird beim Thema Erfahrung auf die Rolle des Anbieters und seine Fähigkeiten bei der Leistungserbringung abgezielt [KiCh03]. Für Aufbau und Management einer dauerhaften Interaktion in der Outsourcing-Geschäftsbeziehung spielt jedoch die Erfahrung des Kunden – gleichermaßen auf das auslagernde Unternehmen insgesamt wie auch auf die konkrete Person des IT-Verantwortlichen auf Kundenseite bezogen – mit Outsourcingprojekten eine zentrale Rolle.

3 Erwartungen an Outsourcingbeziehungen in der Praxis

3.1 Datenerhebung

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur über Beziehungsfaktoren und deren Ausprägungen wurde erste empirische Evidenz für die Existenz unterschiedlicher Typen von Outsourcingbeziehungen erhoben. Um die Vielfalt der Aspekte und Dynamik in Outsourcingbeziehungen zu erfassen und zu verstehen, wurde eine qualitativ-explorative Forschungsmethode gewählt. Entlang eines halbstandardisierten Interviewleitfadens wurden hierfür sieben Experteninterviews mit IT-Führungskräften, überwiegend Chief Information Officers (CIO), die Outsourcingkunden sind, sowie mit Account Managern von IT-Dienstleistern geführt (vgl. Tabelle 1). Trotz der kleinen Sample-Größe der befragten Experten dienen die durchgeführten Expertengespräche als erster, explorativer Indikator, um die konzeptionelle Idee der Unterscheidung unter-

schiedlicher Beziehungsarchetypen im IT-Outsourcing zu unterstützen und in Richtung einer späteren Generalisierbarkeit der Ergebnisse weiterzuentwickeln.

Inhaltlich zielten die Interviews insbesondere auf drei Bereiche ab: aktuelle Geschäftsherausforderungen und Rahmenbedingungen für die Outsourcingentscheidung, Erwartungen des Kunden an den Provider sowie Erfahrungen aus der aktuellen Outsourcingbeziehung.

Interview-partner (Position)	Branche	Vertragsdauer	Erfahrung Gesprächspartner mit Outsourcing	Outsourcing-bereiche	Erwartungen gegenüber IT Provider
Kunde A Chief Information Officer (CIO)	Telekommunikation	Aktueller Vertrag seit 2004, davor anderer Anbieter seit 1998, Laufzeit 5 Jahre	>15 Jahre Erfahrung als Anbieter und als Kunde	Infrastruktur (Desktop, Laptop, WAN, LAN, Messaging, Telefonie, Server&Storage)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experten Know How bei Technologie u. Prozessen ▪ Kostensenkung: Skalierungseffekte, Synergien ▪ Individuelle Anpassung auf Kunden ▪ Proaktive Vorschläge zur Effizienz ▪ IT-Unterstützung neuer Produkte
Kunde B Chief Information Officer (CIO)	Medien / TV	Aktueller Vertrag seit 2005, Laufzeit 4 Jahre, davor 3-Jahresverträge seit 1996	>4 Jahre	Infrastruktur (Netzwerk, WAN, SAP, Datenbanken), Call Center Application Hosting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibel auf Nachfrageveränderung / schnelle Verfügbarkeit (geschäftskritisch, da Livebetrieb TV) ▪ Ausrichtung d. Systeme auf Lastspitzen aufgrund dynamischer Endkundenbedarfe ▪ Anbieter muss Geschäft und Prozesse des Kunden verstehen (dynamisches Geschäft)
Kunde C Head of IT	Bank / Finanzen	Seit 2001, dann Insourcing, aktueller Vertrag seit 2004, Laufzeit 3 Jahre	>5 Jahre	Aktuell: SAP, Desktop, On-Site-Support, Help Desk Früher zusätzlich: Netzwerke, RZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosteneinsparungen ▪ Professional Expertise: Zurückgreifen auf Expertenpool, State-of-the-Art-Know How ▪ Fit des Deliverymodells Anbieter und Kunde ▪ Flexible Anpassung an Geschäftsentwicklung
Kunde D Head IT-Management	Chemie	Seit 1996, Laufzeit 7 Jahre, aktueller Vertrag seit 2003, Laufzeit 5 Jahre	>4 Jahre	Netzwerk, SAP, spezielle Applikationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchen Know How des Anbieters: Verständnis Geschäft des Kunden ▪ transparentes, auf Kunde angepasstes Vertragswerk mit spezifizierten Bedingungen (SLA) ▪ Fit des Deliverymodells Anbieter und Kunde
Kunde E Chief Information Officer	Luft- und Raumfahrt	Seit 1999, Laufzeit zweimal 3 Jahre, aktueller Vertrag 5 Jahre	>4 Jahre	Netzwerke (WAN, LAN), RZ, Applikationen, Desktop (total outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proaktive Verbesserungsvorschläge für Prozesse und Kosten ▪ schlanker Prozess beim Anbieter ▪ kurze Reaktionszeit auf Kundenanforderungen
Anbieter F Account Manager	Kunde: Bank / Finanzen	Aktueller Vertrag seit 2004, Laufzeit 10 Jahre	n/a	IT-Systeme, spezielle Bankapplikationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transfer des Geschäftsrisikos des Kunden (schwankende Endkundenanforderungen im Transaktionsbereich) auf Anbieter ▪ Flexibilität: Pay-on-production ▪ innovates Delivery- und Abrechnungsmodell
Anbieter G Account Manager	Kunde: Gesundheit / Medizin	Aktuelle Verträge zwischen 1 und 3 Jahren	n/a	RZ-Infrastruktur, Applikationen (ASP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieter-Expertise ▪ Risikoabwälzung: Risiko-Nutzenteilung ▪ Gemeinsame Entwicklung von innovativen Services im ASP Medical Bereich

Tabelle 1: Übersicht der geführten Experteninterviews

3.2 Zentrale Ergebnisse der Experteninterviews

Während die befragten Experten über alle Interviews hinweg die Relevanz des Beziehungsaspektes innerhalb eines Outsourcingvorhabens betonten, unterschieden sich die Erwartungen an eine solche Outsourcingbeziehung und die Fähigkeiten des Anbieters erheblich. Diese Unterschiede machten sich insbesondere bei der Relevanz und Ausprägung der in Kapitel 2 vorgestellten Beziehungskategorien bemerkbar. Bei der nachfolgenden Beschreibung der Interviewinhalte ist zu berücksichtigen, dass die gewonnenen Erkenntnisse aus den Expertengesprächen sich teilweise nicht immer eindeutig nur einer Beziehungskategorie zuordnen ließen, sondern aufgrund der Interdependenz des Faktors in mehreren Kategorien eine Rolle spielen. Bei der

nachfolgenden Darstellung werden z.T. wörtliche Zitate der Interviewpartner eingeflochten, um den Argumentationspunkt zu verdeutlichen bzw. zu untermauern.

3.2.1 *Strategischer Kontext*

Im Hinblick auf Rahmenbedingungen und aktuelle Geschäftsherausforderungen betonten alle Interviewpartner die Dynamik ihres Geschäftsumfeldes und die daraus entstehende Notwendigkeit von Flexibilität und effizienten Geschäftsprozessen. Die Einschätzungen der Experten in Bezug auf die daraus entstehende Motivation und Erwartungen an den Provider unterschieden sich jedoch erheblich. Während drei der Befragten insbesondere Kosteneinsparungen und IT-Effizienz als zentrale Erwartung an die Outsourcingbeziehung formulierten, stand bei zwei weiteren Interviewpartnern explizit der Wunsch nach proaktiven Verbesserungsvorschlägen von Prozessen, Kosten und zur Entwicklung komparativer Wettbewerbsvorteile im Vordergrund.

„Mir ist wichtig, dass der Anbieter nicht im Akquisitionsmodus, sondern im Verbesserungsmodus auf uns zukommt. Der Outsourcer ist zu stark im Reaktionsmodus und nicht proaktiv. Besser machen bedeutet Aufwand für den Anbieter, aber der Outsourcer ist nur dann erfolgreich, wenn ich als Kunde erfolgreich bin. Ich als Kunde bin nur erfolgreich, wenn meine Prozesse effizient laufen. Also erwarte ich Vorschläge vom Anbieter.“ (CIO, Kunde A)

Hierfür wurde dem Outsourcing-Provider auch die entsprechende strategische Rolle und Rechtsstruktur zugewiesen. Noch einen Schritt weiter ging die Erwartung im Kunden-Anbieterverhältnis G. Hier zielte der Kunde (geschildert aus der Perspektive des Anbieters) auf die gemeinsame Serviceentwicklung eines innovativen ASP-Modells in der Gesundheitsbranche ab, verbunden mit einer Risiko-Nutzen-Teilung.

3.2.2 *Beziehungsstruktur*

Mit Blick auf die Entwicklung unterschiedlicher Formen und Varianten im Outsourcing lässt sich auch bei den Gesprächspartnern der aktuelle Trend der selektiven Multi-Sourcing-Strategie feststellen. Fast alle Befragten haben mehr einen Outsourcingpartner beauftragt. Auch bei der Laufzeit der Verträge lässt sich eine Entwicklung konstatieren. Während zu Beginn aufgrund der geringen Erfahrung mit der Outsourcingpraxis und dem speziellen Anbieter eher kurzfristige Verträge abgeschlossen wurden, stieg mit wachsender Outsourcingenerfahrung die Laufzeit der Verträge an. Je strategischer Outsourcing angesehen wurde, umso weniger spezifisch wurden die Ergebnisse bzw. der genaue Output der Outsourcingbeziehung festgelegt. Demgegenüber

wurde jedoch die klare Festlegung der Zuständigkeiten zwischen Anbieter und Kunde betont und die Notwendigkeit des Verständnisses und Branchen Know Hows auf Anbieterseite.

„Wichtig ist eine funktionierende Kompetenzaufteilung, dass alle an einem Strang ziehen. Ein gutes Dienstleisterverhältnis [ist zentral] und dass unser Geschäft läuft, das muss unser Dienstleister verstehen.“ (CIO, Kunde B)

3.2.3 Steuerungsmechanismen

In Anlehnung an die in der Literatur identifizierte Unterscheidung von formalen, ergebnisorientierten und informellen, verhaltensorientierten Steuerungsmechanismen finden sich diese Formen auch bei den befragten Experten. Während alle Gesprächspartner die Notwendigkeit eines transparent und klar formulierten Regelwerks als Grundlage der Outsourcingbeziehung hervorheben, steuern zwei der Interviewpartner jedoch bewusst über verhaltensbasierte Mechanismen, da ihrer Ansicht nach der Vertrag alleine nicht zum Erfolg der Outsourcingbeziehung ausreicht, sondern vielmehr ein kooperatives Management der Outsourcingbeziehung notwendig ist. Dies sind gleichzeitig die bereits oben genannten Kunden, die vom Anbieter proaktive Verbesserungsvorschläge erwarten und ihm eine entsprechend strategische Rolle einräumen.

„Der Vertrag ist grundlegend und wichtig. Aber wenn ich den Vertrag herausholen muss, ist es meistens schon zu spät. Dann läuft an anderer Stelle etwas schief.“ (CIO, Kunde E).

3.2.4 Interaktion

Im Hinblick auf den wechselseitigen Austausch beider Outsourcingparteien fokussierten die Interviewpartner insbesondere zwei Aspekte: das Machtverhältnis zwischen Outsourcinggeber und -nehmer sowie das Deliverymodell des Anbieters mit Blick auf den Kunden. Bei beiden Punkten spielt die in der Literatur bereits angesprochene Rolle der Ausgeglichenheit und des „Fits“ zwischen Anbieter und Kunde eine zentrale Rolle. Auf gleicher Augenhöhe zu verhandeln, wurde von mehreren Interviewpartnern als wichtiger Erfolgsfaktor für die Outsourcingbeziehung genannt.

„Das Deliverymodell des Outsourcers hat nicht gepasst. Die Prozesse und Ressourcen, die uns der „große“ Anbieter übergestülpt hat, haben nicht zu uns als mittelständischem Kunden gepasst, der Aufwand von Seiten des Outsourcers stand in keiner Relation zu den Kosten bzw. der aufgewendeten Zeit. So hat sich der Deal für unseren Anbieter nicht gelohnt, entsprechend hat das Interesse bei ihm nachgelassen.“ (Head of IT, Kunde C)

4 Ein Bezugsrahmen von Archetypen in IT-Outsourcingbeziehungen

In der Literatur gibt es bereits erste Ansätze zur Systematisierung von IT-Outsourcingbeziehungen [vgl. bspw. KeWv02; KRNR03; NRRC96]. Nam et al. [NRRC96] bspw. schlagen ein zweidimensionales Rahmenwerk vor und beschreiben vier Outsourcingttypen entlang der Dimensionen „Ausmaß der Substitution durch den Anbieter“ und „Strategischer Einfluss der IT“. Kern et al. [KeWv02] klassifizieren ebenfalls vier Typen von Outsourcingbeziehungen entlang zweier anderer Dimensionen: „Strategische Absicht“ und „Technische Fähigkeiten“. Obwohl diese ersten Ansätze in Richtung einer Typologisierung zu einem systematischeren Verständnis von Outsourcingbeziehungen beitragen, sind sie zu einseitig, da sie nur zwei ausgewählte, keinesfalls umfassende Beziehungsdimensionen einbeziehen [NRRC96]. Bisherige Typologien sind nicht in der Lage, eine Outsourcingbeziehung umfassend zu charakterisieren oder Managementempfehlung zur Steuerung derselben abzuleiten. Aufgrund der gestiegenen Komplexität und Variantenvielfalt im IT-Outsourcing müssen daher weitere Beziehungsfaktoren in die Analyse von Outsourcingbeziehungen einbezogen werden, um eine ganzheitliche Typologie von Outsourcingbeziehungen entwickeln zu können.

Die in den Experteninterviews erhobenen Erwartungen, Erfahrungen und Ausprägungen von Outsourcingbeziehungen können in fünf verschiedene Archetypen eingeteilt und entlang der aus der Literatur erarbeiteten Beziehungsdimensionen unterschieden werden: (1) „Commodity Provider“, (2) „Technologie Exzellenz Partner“, (3) „Stabilitätspartner“, (4) „Partnerschaft für kollaborative Serviceentwicklung“ und (5) „Strategischer Allianz- und Innovationspartner“.

Der aktuell in der Praxis vorrangig auftretende Typ ist die „Commodity Provider“-Outsourcingbeziehung. Ziel einer solchen Beziehungskonstellation ist die Erreichung einer effizienten IT verbunden mit Kosteneinsparungen oder -variabilisierung durch den selektiven Einkauf externer Ressourcen. Der Provider wird hier als Anbieter von standardisierten Leistungen (commodity, utility) angesehen, die aus einem Ressourcenpool je nach Bedarf und meist auf einer kurzfristigen Basis bezogen werden können. Die strategische bzw. partnerschaftliche Komponente mit Fokus auf langfristigen komparativen Wettbewerbsvorteilen steht nicht im Vordergrund. Geeignete Maßnahmen zur Steuerung dieses Outsourcingtyps sind formale, ergebnisorientierte Mechanismen, d.h. ein stark strukturiertes und mit detaillierten Steuerungs- und Outputgrößen formuliertes Vertragswerk. Entsprechend gering ist meist die Rolle von verhaltensorientierten Mechanismen wie Vertrauen, Commitment, oder informeller Informationsaustausch ausgeprägt.

Ein weiterer Beziehungstyp ist der „*Technologie Exzellenz Partner*“, bei dem der Anbieter aufgrund seines umfassenden Branchen Know How oder seiner „best-in-class“ Fähigkeiten im Hinblick auf eine zukunftsorientierte und innovative Ausrichtung in der technologischen Entwicklung ausgewählt wird [KeWv02]. Eine solche Beziehung ist meist auf eine eher kurzfristige, projektbasierte Dauer ausgerichtet und basiert ebenfalls überwiegend auf ergebnisorientierten Steuerungsmechanismen.

Der dritte Beziehungstyp „*Stabilitätspartner*“ erfordert ein hohes Maß an Commitment, Vertrauen und informellem Informationsaustausch auf beiden Seiten, da hier meist ein signifikanter Anteil der IT des Kunden für eine längere Dauer extern vergeben wird. Dementsprechend spielen informale verhaltensorientierte Steuerungsgrößen eine wichtige Rolle. Verglichen mit den ersten beiden Typen sind hier die Transaktionskosten ebenso wie die Kosten, die ein Wechsel des Providers mit sich bringt, verhältnismäßig hoch, da die Verbindung und Abhängigkeiten beider Partner voneinander sehr stark ist. Wichtig bei diesem Beziehungstyp ist die Abgrenzung zu strategischen Allianzen: Auch wenn Stabilitätspartnerschaften meist langfristig und vom Outsourcinggegenstand her großvolumig ausgerichtet sind, sind es meist keine strategische Allianzen, bei denen Innovation und Geschäftstransformation im Fokus sind [KRNR03]. Vielmehr steht bei der Stabilitätspartnerschaft die Zuverlässigkeit des Anbieters bei der dauerhaften Erbringung von Basis IT-Leistungen und seine unterstützende (meist reaktive) Rolle im Vordergrund.

Die „*Partnerschaft für kollaborative Serviceentwicklung*“ ist ein Beziehungstyp, der sich erst langsam in der Praxis entwickelt. Er ist weder ausschließlich von den Eigenschaften einer kurzfristigen commodity-Beziehung geprägt, noch hat er eine rein strategische Ausrichtung. Vielmehr kann er als selektive Transformationspartnerschaft verstanden werden, bei der der Fokus auf der gemeinsamen Entwicklung von IT-Services liegt, bei der beide Partner gleichermaßen Know How und Ressourcen einbringen, sowie Risiko und Nutzen teilen. Dementsprechend ist der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit sehr hoch, zumal die gemeinsame Serviceentwicklung auch strategische Elemente im Sinne der Erreichung komparativer Wettbewerbsvorteile und Wissenszuwachs enthält. Die Steuerung einer solchen Beziehungsform erfolgt über verhaltensorientierte Maßnahmen, im Vertrag können die zu entwickelnden Services aufgrund der Dynamik und Unsicherheit über das Ergebnis schwer festgeschrieben werden.

Der Beziehungstyp „*Strategischer Allianz- und Innovationspartner*“ wird oft auch als „transformational outsourcing“ bezeichnet und zielt – zunächst ähnlich wie bei der gemeinsamen Ser-

viceentwicklung – auf die gemeinsame Entwicklung und eine Risiko-Nutzen-Teilung innerhalb der Partnerschaft ab und wird erfolgreich über verhaltensorientierte Mechanismen gesteuert. Im Gegensatz zur gemeinsamen Serviceentwicklung, die sehr selektiv und fokussiert auf einen Bereich abzielt, sind strategische Allianzen von Dauer und Ausrichtung sehr viel umfassender und ganzheitlicher angelegt. Nicht selten steht eine Geschäftstransformation im Vordergrund, die langfristiges beidseitiges Commitment, Vertrauen und eine entsprechende Rechtsstruktur für den Anbieter beinhaltet und eine hohe Erfahrung beider Partner mit Outsourcing erfordert.

Entlang den aus der Literatur abgeleiteten Beziehungskategorien und den explorativen Erkenntnissen aus der Empirie können die vorgestellten Archetypen nun umfassender charakterisiert werden. Obwohl einige der Archetypen bereits vereinzelt in der Literatur Erwähnung finden, war es bislang nicht möglich, diese unterschiedlichen Typen genau anhand eines detaillierten Bezugsrahmens zu charakterisieren. Darüber hinaus konnte ein weiterer Beziehungstyp aus der Empirie identifiziert werden, der bislang in der Literatur keine Erwähnung fand: Partnerschaft für kollaborative Serviceentwicklung.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die identifizierten Archetypen und beschreibt deren unterschiedliche Ausprägungen entlang der entwickelten Beziehungskategorien.

Archetyp	Commodity Provider	Technologie Exzellenz Partner	Stabilitäts-partner	Partnerschaft für kollaborative Serviceentwicklung	Strategischer Allianz- und Innovationspartner	Beispielhafte Referenzen für Dimension
Strategische Absicht und Kontext						
Strategische Absicht und Motivation für externe Leistungsvergabe	IT Effizienz, Kostenreduktion, -variabilisierung	IT Effizienz, Zugang zu best-of-breed Technologie und Know How	Business Value, Performanz, Stabilität, Fokus auf Kernkompetenzen	Business Value / Innovation, gemeinsames Service Engineering / Wissenstransfer	Geschäfts-transformation, Innovation, Risikoübernahme	[KeWv02], [KRNR03] [AISS04]
Strategischer Einfluss auf die IT des Kunden	⬇	⬆	⬇	⬇	⬆	[NRRC96], KeWv02; KRNR03]
Erwartungen an Rolle des Service Providers	standardisierte Leistungen, Zugang Ressourcenpool	Lösungsanbieter "best in class"	Stabiler / langfristiger Lösungs-provider	Gemeinsamer Partner für Serviceentwicklung	Strategischer Allianzpartner	[KeWv02], [KRNR03] [AISS04]
Einbindung des Service Providers in aktive Planung der Kunden-IT (Erwartung des Kunden)	⬇	⬇	⬇	⬆	⬆	[KRNR03]
Ausmaß des komparativen Wettbewerbsvorteils / Innovationsopportunities durch ITO (Erwartung)	⬇	⬇	⬇	⬆	⬆	[KRNR03]

Archetyp Dimension	Commodity Provider	Technologie Exzellenz Partner	Stabilitäts- partner	Partner- schaft für kollabora- tive Ser- viceent- wicklung	Strategi- scher Alli- anz- und Innovati- onspartner	Beispielhafte Referenzen für Dimension
Potenzial der Weiterentwicklung der Outsourcingbeziehung (Evolution)	⬇	↔	↔	⬆	⬆	[KRNR03]
Einfluss auf die langfristige Strategie des Kunden	⬇	⬇	↔	↔	⬆	[KRNR03]
Beziehungsstruktur						
Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeit Barrieren/Höhe der Wechselkosten	⬇	⬇/↔	⬆	⬆	⬆	[NRRC96], [LeKi99] [GoCh05]
Gleichrichtung der Ziele zwischen Kunde und Anbieter	⬇	↔	↔	⬆	⬆	[East92], [LaWi03]
Zeithorizont / Dauer der Beziehung Vertragslaufzeit	Kurzfristig projektbasiert o. kont.	Kurzfristig projektbasiert	Langfristig kontinuierlich	Mittelfristig projektbasiert o. kont.	Langfristig kontinuierlich	[LeKi99], [KRNR03]
Relationale Netzwerkarchitektur (strategisch, erweitert, virtuell)	Virtuell, erweitert	Virtuell, erweitert	Erweitert, strategisch	Erweitert, strategisch	strategisch	[SaZm00]
Konkretionsgrad von Output / Ergebnis der Beziehung	Gut spezifiziert/ spezifizierbar	Gut spezifiziert/ spezifizierbar	Gut spezifiziert, aber dynamisch	Schwer spezifizierbar, dynamisch	Schwer spezifizierbar, dynamisch	[KRNR03]
Ausmaß der Substitution durch Anbieter	⬇	⬇	⬆	↔	⬆	[NRRC96]
Rolle der Erfahrung mit Outsourcing	⬇	⬇ / ↔	↔	↔	⬆	[LeKi99]
Steuerungsmechanismen (Governance und Monitoring)						
Steuerungs- und Kontrollmechanismen	Formal, ergebnisorientiert	Formal, ergebnisorientiert	Formal und informal, ergebnisorientiert	Informal und formal, verhaltensorientiert	Informal und formal, verhaltensorientiert	[KRNR03], [East92]
Rolle und Level der vertraglichen Kontrolle	⬆	↔ / ⬆	⬆	⬇	⬇	[KRNR03]
Konkretisierungsgrad der vereinbarten Leistungen	⬆	⬆	↔/⬆	⬇	⬇	[BeSc05]
Interaktion						
Relevanz informeller Informationskanäle	⬇	↔	↔	⬆	⬆	[KRNR03]
Informationsübergabe und Wissenstransfer	⬇	⬆	↔	⬆	⬆	[LeKi99], [KRNR03]
Anreize zur Teilung von Risiko und Nutzen	⬇	⬆	↔/⬆	⬆	⬆	[KRNR03], [LeKi99]
Ausmaß der Freiheitsgrade / Entscheidungsautorität des Anbieters	⬇	↔	⬆	⬆	⬆	[KRNR03]
Koordinationskosten und Intensität	⬇	↔	⬆	⬆	⬆	[KRNR03]
Commitment von Anbieter und Kunde	⬇	↔	⬆	⬆	⬆	[LeKi99], [GoCh05]
Rolle von Vertrauen	⬇	⬇	↔	⬆	⬆	[Kern97, LeKi99, GoCh05]
Notwendigkeit kultureller Ähnlichkeiten	⬇	↔	⬆	⬆	⬆	[LeKi99]

Legende: ⬆= hoch / extrem wichtig, ↔= mittel / wichtig, ⬇= niedrig / kaum wichtig

Tabelle 2: Typologie von Beziehungen im IT-Outsourcing

5 Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung

Der Beitrag dieser Forschungsarbeit liegt in der Identifikation, Klassifikation und Beschreibung unterschiedlicher Typen von IT-Outsourcingbeziehungen. Aus den empirischen und theoretischen Vorarbeiten können erste Gestaltungsprinzipien und Ansatzpunkte für das erfolgreiche Management von unterschiedlichen Beziehungen im IT-Outsourcing abgeleitet werden. In der Literatur vereinzelt erwähnte Typen konnten anhand des entwickelten Bezugsrahmens präzise klassifiziert und beschrieben werden. Darüber hinaus wurde ein neuer Typ identifiziert, der bisher in der Literatur keine Berücksichtigung gefunden hat. Ein wichtiger Erfolgsfaktor einer für beide Seiten erfolgreichen Outsourcingbeziehung scheint die Spezifikation und der Abgleich der unterschiedlichen Erwartungen an die Outsourcingbeziehung zu sein. Erste Erkenntnisse aus den Experteninterviews haben gezeigt, dass viele Unternehmen ihre Beziehung sehr stark auf Kosteneffizienz ausrichten und eng am Vertragswerk steuern, gleichzeitig aber Risikoteilung und Geschäftstransformation wie in einer strategischen Partnerschaft erwarten.

Für zukünftige Forschungsarbeiten eröffnen sich insbesondere zwei Forschungsfelder: Zum einen bietet die Typologie einen ersten Schritt in Richtung eines tiefer gehenden Verständnisses unterschiedlicher Erwartungen beider Parteien an eine Outsourcingbeziehung und deren Ausprägungen. Zum zweiten bildet der Vorschlag eine Grundlage für zukünftige positivistische Forschung, die die Existenz und Ausprägung der vorgeschlagenen Typen anhand großzahliger Empirie substantiell untermauert. Spannend hierbei ist die Untersuchung der Tendenzen in der Entwicklung unterschiedlicher Typen. Zwar ist der Typ des Stabilitätspartners das aktuell dominierende Modell in Outsourcingbeziehungen, es ist jedoch zu untersuchen, ob sich Outsourcingbeziehungen tendenziell zu den Rändern, also zu sehr spezifischen Typen im Outsourcing entwickeln, da Kunden entweder mehr Proaktivität und Engagement von Seiten des Anbieters oder aber die Erbringung standardisierter, kostengünstiger IT-Leistungen erwarten.

Literatur

- [AISS04] Alborz, S.; Seddon, P.B.; Scheepers, R.: Impact of Configuration on IT Outsourcing Relationships. In: Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems 2004. New York, S. 3551-3560.

- [BeSc05] Behrens, S.; Schmitz, C.: Ein Bezugsrahmen für die Implementierung von IT-Outsourcing-Governance. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 245 (2005), S. 28-36.
- [CoYo06] Cohen, L.; Young, A.: Multisourcing: Moving beyond outsourcing to achieve growth and agility. Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA 2006.
- [DGHJ04] Dibbern, J.; Goles, T.; Hirschheim, R.; Jayatilaka, B.: Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. In: The DATA BASE for Advances in Information Systems 35 (2004) 4, S. 6-102.
- [East92] Easton, G.: Industrial Networks. A Review. In: Axelson, B.; Easton, G. (Hrsg.): Industrial Networks: A New View of Reality. Routledge, London 1992, S. 1-34.
- [GoCh05] Goles, T.; Chin, W.W.: Information systems outsourcing relationship factors. In: SIGMIS Database 36 (2005) 4, S. 47-67.
- [JaBK06] Jahner, S.; Böhmman, T.; Krcmar, H.: Anticipating and considering customers' flexibility demands in IS outsourcing relationships. In: Proceedings of the 14th European Conference on Information Systems 2006. Göteborg, Sweden.
- [Kern97] Kern, T.: The gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis. In: Proceedings of the 18th International Conference on Information Systems 1997. Atlanta, GA, S. 37-58.
- [KeWi00] Kern, T.; Willcocks, L.: Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. In: The Journal of Strategic Information Systems 9 (2000) 4, S. 321-350.
- [KeWv02] Kern, T.; Willcocks, L.P.; van Heck, E.: The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma. In: California Management Review 44 (2002) 2, S. 47-69.
- [KiCh03] Kim, S.; Chung, Y.-S.: Critical success factors for IS outsourcing implementation from an organizational relationship perspective. In: Journal of Computer Information Systems 43 (2003) 4, S. 81-90.
- [Klep97] Klepper, R.: The management of partnering development in IS outsourcing. In: Willcocks, L.P.; Lacity, M.C. (Hrsg.): Strategic sourcing of information systems: Perspectives and practices. Wiley, Chichester 1997, S. 305-326.

- [KoMc90] Konsynski, B.R.; McFarlan, E.W.: Information partnerships - Shared data, shared scale. In: Harvard Business Review 68 (1990) 5, S. 115-120.
- [KRNR03] Kishore, R.; Rao, H.; Nam, K.; Rajagopalan, S.; Chaudhury, A.: A Relationship Perspective on IT Outsourcing. In: Communications of the ACM 46 (2003) 12, S. 87-92.
- [LaHi93] Lacity, M.C.; Hirschheim, R.A.: The Information Systems Outsourcing Bandwagon. In: MIT Sloan Management Review 35 (1993) 1, S. 73-86.
- [LaHi94] Lacity, M.; Hirschheim, R.: Realizing outsourcing expectations: incredible expectations, credible outcomes. In: Information Systems Management 11 (1994) 4, S. 7-18.
- [LaWi03] Lacity, M.; Willcocks, L.: IT Sourcing Reflections: Lessons for Customers and Suppliers. In: Wirtschaftsinformatik 45 (2003), S. 115-125.
- [LeKi99] Lee, J.-N.; Kim, Y.-G.: Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success. In: Journal of Management Information Systems 15 (1999) 4, S. 29-61.
- [LHCP00] Lee, J.-N.; Huynh, M.Q.; Chi-wai, K.R.; Pi, S.-M.: The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? In: Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 7 2000.
- [LuKN06] Luftman, J.; Kempaiah, R.; Nash, E.: Key Issues for IT Executives 2005. In: MIS Quarterly Executive 5 (2006) 2, S. 27-45.
- [NRRC96] Nam, K.; Rajagopalan, S.; Rao, H.R.; Chaudhury, A.: A two-level investigation of information systems outsourcing. In: Communications of the ACM 39 (1996) 7, S. 36-44.
- [oV05] o.V.: Outsourcing verfehlt Zielvorgaben. <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=74335&linktype=nl>, Abruf am: 30.06.2006.
- [SaZm00] Sambamurthy, V.; Zmud, R.W.: Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era--A Prognosis of Practice and a Call for Research. In: Information Systems Research 11 (2000) 2, S. 105-114.