

2013

Das Modell von Burns und Scapens am Beispiel der IT-Auslagerung bei einem öffentlichen Unternehmen

Christoph Ertl

Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17), Garching, Deutschland, mail@christoph-ertl.de

Helmut Krcmar

Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17), Garching, Deutschland, krcmar@in.tum.de

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2013>

Recommended Citation

Ertl, Christoph and Krcmar, Helmut, "Das Modell von Burns und Scapens am Beispiel der IT-Auslagerung bei einem öffentlichen Unternehmen" (2013). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013*. 55.

<http://aisel.aisnet.org/wi2013/55>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISEL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISEL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Das Modell von Burns und Scapens am Beispiel der IT-Auslagerung bei einem öffentlichen Unternehmen

Christoph Ertl¹ und Helmut Krcmar²

¹ Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17), Garching, Deutschland
mail@christoph-ertl.de

² Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17), Garching, Deutschland
krcmar@in.tum.de

Abstract. Der kontinuierliche Wandel in Unternehmen führt auch zu Anpassungen im Controlling. Dies betrifft bei IT-Outsourcing Projekten das IT-Controlling. Bisher findet sich noch keine eindeutige Antwort darauf, ob und warum ein solcher Wandel im IT-Controlling gelingt bzw. nicht gelingt. Auf Basis des Modells von Burns/Scapens [1], das einen strukturations-theoretischen Ansatz zur Interpretation von Veränderungen im Controlling ermöglicht, wird der Fall der IT-Auslagerung bei einem öffentlichen Unternehmen untersucht. Die Daten des Praxisunternehmens stammen von einem deutschen Verkehrsflughafen und werden anhand einer interpretativen Fallstudie ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass sich das Burns/Scapens Modell für die Interpretation von Veränderungen im IT-Controlling bei öffentlichen Unternehmen eignet und dazu dienen kann, Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess zu identifizieren.

Keywords: IT-Controlling, organisatorischer Wandel, öffentliche Unternehmen

1 Einleitung

Veränderungen im Controlling, seien sie bedingt durch strukturelle Organisationsanpassungen oder den kontinuierlichen Wandel in Unternehmen, sind bereits seit mehreren Jahren im Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung [2]. Viele Beiträge in diesem Forschungsfeld untersuchen, wie sich ein ideales Controlling-System im Kontext der organisatorischen Veränderungen konzeptionell darstellt. Deutlich weniger Aufmerksamkeit wurde bisher darauf gelegt, wie sich das Controlling im Unternehmen zu dem entwickelt, was es ist, also auf den kontinuierlichen Veränderungsprozess, der zur Institutionalisierung von Tätigkeiten führt [3].

Einen konzeptionellen Ansatz zur Darstellung von Veränderungen im Controlling stellt das Modell von Burns und Scapens [1] dar. Dieses Modell ermöglicht die Beschreibung und Erläuterung grundlegender Abläufe des Veränderungsprozesses im Controlling.

Bisher finden sich in der Literatur kaum Beispiele, die das Modell auf praktische Fallstudien anwenden. Eine Ausnahme findet sich bei Herbert/Seal [4]. Sie untersuchten anhand der Daten eines privatwirtschaftlichen Energieversorgers in Großbritannien, welche Veränderungen durch das IT-Outsourcing im IT-Controlling entstehen. Im Gegensatz zu Herbert/Seal [4] steht im Fokus dieser Arbeit die Fragestellung, ob sich das Modell ebenfalls für die Interpretation von Veränderungen in öffentlichen Unternehmen eignet. Dazu wird der Fall des IT-Outsourcings an einem deutschen Verkehrsflughafen herangezogen. Damit sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

Forschungsfrage 1: In wie weit eignet sich das Modell von Burns und Scapens zur Analyse von Veränderungen im IT-Controlling bei öffentlichen Unternehmen?

Forschungsfrage 2: Ist es mit Hilfe des Modells möglich, die Faktoren zu identifizieren, die einen erfolgreichen Veränderungsprozess im IT-Controlling unterstützen?

Zunächst wird in Kapitel 2 die Theorie der alten institutionellen Ökonomie (old institutional economics) und das von Burns und Scapens entwickelte Modell vorgestellt. Danach wird erläutert, in wie weit sich das Modell als Schema für die Interpretation der Fallstudie hinsichtlich Art und Umfang der organisatorischen Veränderung eignet. Im dritten Teil des Beitrags werden die zugrunde gelegte Forschungsmethodik sowie die Ergebnisse aus der Fallstudie präsentiert. In Kapitel 4 wird untersucht, welche Implikationen sich unter Anwendung des Modells von Burns und Scapens auf das Praxisbeispiel ergeben und ob sich dadurch Eigenschaften identifizieren lassen, die für eine erfolgreiche Implementierung von neuen Controlling-Ansätzen förderlich sind. Abschließend werden die Untersuchungsergebnisse unter Berücksichtigung der Forschungsfragen zusammengefasst und Anregungen für die weitere Forschung auf diesem Gebiet gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Veränderungen im Controlling und die Theorie der alten institutionellen Ökonomie

Dieses Kapitel dient dazu, eine kurze Einführung in das Thema organisatorische Veränderungen aus dem Blickwinkel der institutionellen Theorien zu geben und zu erklären, warum das Modell von Burns/Scapens [1] zur Interpretation der Veränderungen im IT-Controlling bei öffentlichen Unternehmen ausgewählt wurde.

Das Thema Veränderung und vor allem die Suche nach Erklärung, wie und warum diese geschieht, ist schon lange ein zentrales Thema in der Forschung [5]. Da die bestehenden Theorien zu statisch sind, um die dynamischen Effekte bei Veränderungen aufgrund der Komplexität und Größe heutiger Unternehmen zu erfassen, haben

sich neue Theorien entwickelt [6]. Die Prämisse, dass Veränderungen durch die sozialen und persönlichen Interessen in einem Unternehmen wesentlich beeinflusst werden, führt zur Anwendung der institutionellen Theorie als Grundlage für die Interpretation von organisatorischen Veränderungen. Im Gegensatz z.B. zur Theorie der offenen Systeme (open systems theory), welche die Auswirkungen externer Umwelteinflüsse auf das Unternehmen betont, fokussiert sich die institutionelle Theorie auf die organisatorischen und kulturellen Einflussfaktoren innerhalb des Unternehmens [7]. Nach der Definition von Scott [8] werden bei der institutionellen Theorie die Prozesse betrachtet, die dazu führen, dass sich Regeln, Normen und (Arbeits-) Routinen in der Organisation etablieren und dadurch zum Bestandteil der Institution, d.h. institutionalisiert, werden. Dieser präziser gefasste Fokus auf die organisatorischen Strukturen eignet sich nach Björck [9] gut dafür, die Veränderungen beim IT-Controlling zu interpretieren, da hier nicht wie bei der Systemtheorie das gesamte Umfeld des IT-Bereichs von der Hardware über die Software bis hin zu den menschlichen Interaktionen betrachtet werden muss. Somit dient die institutionelle Theorie als geeigneter Ausgangspunkt für die Analyse von Veränderungen im IT-Controlling unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensorganisation, welche als wesentlicher Einflussfaktor hierfür angenommen wird.

Innerhalb der institutionellen Theorie lassen sich nach Burns/Scapens [1] drei verschiedene Strömungen differenzieren. Aufgrund der im Fokus stehenden Analyse der Veränderungen im IT-Controlling auf Basis von sozialen und organisatorischen Einflussfaktoren werden sowohl die neue institutionelle Theorie als auch die neue institutionelle Soziologie angesichts ihrer abweichenden Sichtweisen im Folgenden nicht weiter betrachtet. Die alte institutionelle Ökonomie bietet die notwendigen Ansatzpunkte, den Veränderungsprozess im Controlling zu strukturieren, und richtet die Aufmerksamkeit auf die organisatorischen Regeln und (Arbeits-) Routinen [1].

Die Hauptbestandteile in der alten institutionellen Ökonomie sind Institutionen, Aktionen, Regeln und Routinen. Institutionen sind Strukturen, welche die für selbstverständlich angenommenen Regeln und das gemeinsame Werteverständnis umfassen sowie die Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Organisation festlegen [1]. Diese Regeln dienen dazu, das soziale Verhalten innerhalb der Institutionen einzuschränken, zu kontrollieren bzw. zu unterstützen [9]. Institutionen schaffen die Voraussetzung dafür, dass verschiedene Rollen von Mitarbeitern mit ihren zuständigen Aufgabengebieten, Handlungsbefugnissen und Beziehungen differenziert werden können [1].

Aktionen folgen den für selbstverständlich angenommenen Voraussetzungen der Institutionen. Burns/Scapens [1] beschreiben das Verhältnis von Institutionen zu Aktionen wie das Verhältnis von Sprache zu Rede. Über die Sprache werden die gemeinsamen Regeln für die Grammatik, d.h. die Struktur der Sprache, festgelegt, während bei der Rede diese Regeln angewandt und in die Praxis umgesetzt werden.

Zwei weitere Bestandteile der alten institutionellen Ökonomie sind Regeln und Routinen. Regeln umfassen konkrete Verfahrensanweisungen und formale Beschreibungen des Controlling-Systems. Routinen hingegen repräsentieren die aktuell angewandten Controlling-Methoden, also die Ausführung des Controlling-Systems [1]. In der Literatur zur alten institutionellen Ökonomie finden sich zahlreiche Dichotomien, die Einblicke in die Veränderungsprozesse erlauben und die Klassifizierung dieser

ermöglichen [1]. Bei Burns/Scapens [1] werden drei Dichotomien, die für Veränderungen im Controlling von besonderer Bedeutung sind, erwähnt und näher beschrieben:

Formelle und informelle Veränderung im Controlling

Formelle Veränderungen sind durch die bewusste Gestaltung bzw. Einführung von neuen Regeln oder Routinen gekennzeichnet [10]. Diese Form der Veränderung wird oft Top-Down in die Organisation eingebracht und durch neue Verfahrensanweisungen und Controlling-Methoden instanziiert [1].

Die informelle Veränderung läuft auf der impliziten Ebene ab. Dabei ersetzen über einen gewissen Zeitraum hinweg neue (Arbeits-) Routinen die bisher angewandten Techniken, ohne dass eine gezielte Veränderung verfolgt wird, alleine aus dem Wiederholen von neuen Prozessschritten [1].

Revolutionäre und evolutionäre Veränderung im Controlling

Während eine revolutionäre Veränderung zu einer grundlegenden Umgestaltung der vorhandenen Regeln und Routinen führt, besitzt die evolutionäre Veränderung einen inkrementellen Charakter und führt nur zu geringen Anpassungen der bestehenden Regeln und Routinen [1]. In der Praxis kann es durchaus vorkommen, dass eine signifikante inhaltliche Änderung der Controlling-Systematik nur eine geringe Auswirkung auf die bestehenden (Arbeits-) Routinen und Strukturen mit sich bringt [1].

Regressive und progressive Veränderung im Controlling

Eine weitere Dichotomie der Veränderung geht auf die Definition von Tool [11] zurück. Er differenziert zwischen dem „zeremoniellen“ Verhalten und dem „instrumentellen“ Verhalten. Das „zeremonielle“ Verhalten zielt darauf ab, bestehende Machtstrukturen zu erhalten, was Tool als regressive Veränderung bezeichnet. Auf der anderen Seite sieht er das „instrumentelle“ Verhalten, das versucht, mit dem besten vorhandenen Wissen bzw. vorhandenen Technologien auftretende Probleme zu lösen. Progressive Veränderungen führen dazu, dass das „zeremonielle“ Verhalten durch „instrumentelles“ Verhalten ersetzt wird, wohingegen regressive Veränderungen zu einer Stärkung des „zeremoniellen“ Verhaltens führen und dadurch institutionelle Veränderungen erschweren [1].

2.2 Das Burns und Scapens Modell

Ein Kritikpunkt im Bezug auf die Interpretation des Wandels im Controlling besteht darin, dass die bisherigen Theorien und Modelle zu statisch und unflexibel sind, um den Veränderungsprozess zu erfassen [6]. Dort knüpft das Modell von Burns/Scapens [1] an: Es betrachtet Veränderungen als Prozess und konzentriert sich auf die organisatorischen Regeln und (Arbeits-) Routinen. Das Modell ermöglicht eine differenziertere Interpretation des organisatorischen Wandels im Controlling durch die Einbindung der (drei) Dichotomien [4]. Abbildung 1 zeigt das Modell von Burns/Scapens [1], welches eine modifizierte Version des von Barley/Tolbert [12] vorgestellten Ansatzes darstellt.

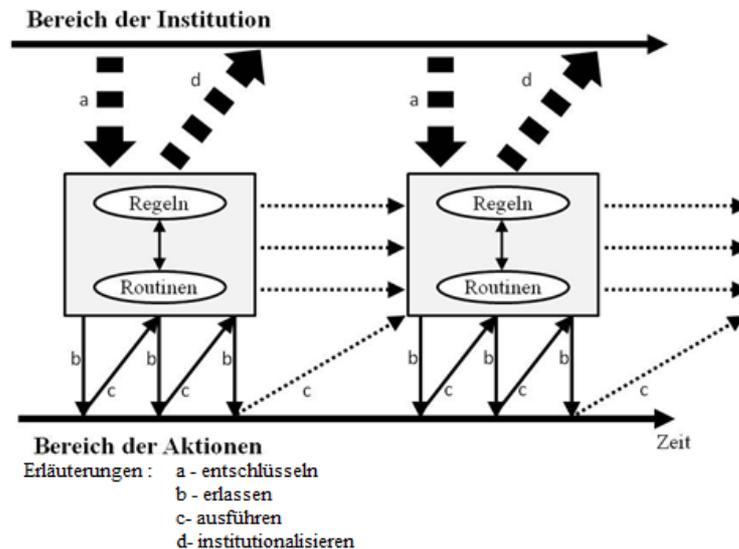


Abb. 1. Burns/Scapens Modell des Veränderungsprozesses [1].

Die von links nach rechts verlaufende Zeitleiste verdeutlicht, dass es immer einen bestehenden ersten Satz von Routinen und Regeln im Unternehmen gibt. Durch den ersten Pfeil (a) wird die Übersetzung von institutionellen Prinzipien in Regeln und Routinen repräsentiert. Im zweiten Prozess (b) erfolgt die Einbindung der Mitarbeiter der Organisation, welche die auf den institutionellen Prinzipien basierenden Regeln und Routinen als Verfahrensanweisungen in die Organisation hineinbringen. Der dritte Pfad (c) symbolisiert die sich wiederholenden Arbeitsabläufe und führt zur Reproduktion der definierten Routinen. Der vierte Pfeil (d) repräsentiert die Institutionalisierung von neuen bzw. angepassten Regeln und Routinen, die sich aus dem Arbeitsverhalten der im Prozess tätigen Mitarbeiter entwickelt haben [1].

Mit Hilfe dieser Prozesse kann der Grad der konzeptionellen Veränderung kenntlich gemacht werden [4]: So kann analysiert werden, wie fundamental die Veränderungen bezogen auf Regeln und Routinen sind und ob diese reproduziert werden (Abb.1, Pfeil c). Sind Veränderungen nachhaltig, werden sie fortan als neue Regeln und Routinen "für selbstverständlich" im Unternehmen wahrgenommen (Abb. 1, Pfeil d).

2.3 Anwendbarkeit des Modells und Einschränkungen

Die Theorie der alten Institutionellen Ökonomie ermöglicht durch ihre Charakteristika, Veränderungen im Bereich des IT-Controllings zu untersuchen [9]. Ein Beispiel für die Anwendung des Modells findet sich bei Herbert/Seal [4], die die Auswirkungen der Einführung von IT-Shared Service Centern auf das Controlling anhand eines privatwirtschaftlichen Energieversorgers analysiert haben. Öffentliche Unternehmen hingegen haben die Besonderheit, sich nicht im Wettbewerb mit anderen Unterneh-

men zu befinden und somit keinem Veränderungsdruck vom Markt ausgesetzt zu sein. Es stellt sich die Frage, wie in diesem Umfeld die Veränderung geschieht und woher die Motivation für den Wandel im IT-Controlling stammt (siehe Forschungsfrage 1).

Durch seinen Fokus auf die grundlegenden Eigenschaften des Veränderungsprozesses liegt der Nutzen des Modells darin, theoretische Konzepte zu beschreiben bzw. zu erklären und diese zur Analyse von interpretativen Fallstudien einzusetzen [1]. Dadurch sollen die Faktoren identifiziert werden, die einen erfolgreichen Veränderungsprozess im IT-Controlling unterstützen (siehe Forschungsfrage 2).

Allerdings gibt es auch einige Einschränkungen bei der Anwendung des Modells zu beachten. Burns/Scapens [1] weisen darauf hin, dass ihr Modell keine operationalisierten Anweisungen für empirische Untersuchungen beinhaltet und nicht dafür gedacht ist, Hypothesen zu testen. Dillard/Rigsby/Goodman [3] bestätigen, dass das Modell von Burns/Scapens einen Einblick in die organisatorische Struktur bietet. Diese Struktur muss aber im Rahmen eines mehrdimensionalen Kontextes gesehen werden, um die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Einflüsse berücksichtigen zu können, die ebenfalls Einfluss auf die Organisation bzw. das Unternehmen ausüben [3]. Dieser Einschränkung wird mit dem Ansatz von DiMaggio und Powell [13] entgegnet, die ein Konzept zur Strukturierung von verschiedenen organisatorischen Ebenen entwickelt haben (siehe hierzu Kapitel 4). Durch das Strukturierungskonzept ergibt sich ein weiterer dynamischer Aspekt, der sich auf die Interpretation der Beobachtungen im Rahmen der Fallstudie auswirkt [4].

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Forschungsdesign

Nach der Vorstellung der theoretischen Grundlagen zum Veränderungsprozess im IT-Controlling im vorherigen Kapitel erfolgt nun die Beschreibung der wissenschaftlichen Methodik, welche als Basis zur Datenerhebung und Datenanalyse herangezogen wurde. Diese lehnt sich an die Handlungsempfehlungen von Dubé und Paré [14] bzw. Paré [15] an. Gemäß der Empfehlung von Burns/Scapens [1] wird die Analyse anhand einer interpretativen Fallstudie durchgeführt.

Da das Ziel der Arbeit nicht darin besteht, eine neue Theorie zu formulieren sondern zu prüfen, ob das Modell von Burns/Scapens [1] zur Analyse der Veränderungen im IT-Controlling bei öffentlichen Unternehmen angewendet werden kann, wird eine Einzelfallstudie durchgeführt. Die Einzelfallstudie ist hierbei angemessen, da sie zur Aufklärung im Rahmen des Theorietests beiträgt [16]. Als Suchstrategie für ein geeignetes Fallbeispiel wurde „intensity sampling“ angewandt [17]. Um als Fallbeispiel gewählt zu werden, muss es sich um ein öffentliches Unternehmen handeln, das über tiefgehende Erfahrungen im Bereich der Veränderungen des IT-Controlling verfügt, damit ausreichend Informationen zum Testen der Theorie gesammelt werden können. Ausgewählt wurde daher ein Flughafenbetreiber, bei dem die Ausgliederung des IT-Bereichs mehrere Jahre zurückliegt.

Mit Bezug auf die in Kapitel 1 vorgestellten Forschungsfragen sind die Instrumenten und Aktivitäten des IT-Controllings im Fokus der Untersuchung. Das Untersuchungsobjekt ist die zentrale Controllingabteilung, da hier Erkenntnisse darüber vorhanden sind, welche Veränderungen im Controlling der IT-Leistungen durch die Umorganisation geschehen. Somit passt das gewählte Untersuchungsobjekt im vorliegenden Praxisbeispiel zu den Anforderungen und Anwendungsgrenzen der Theorie von Burns/Scapens [1].

3.2 Datenerhebung

Als primäres Instrument zur Datenerhebung wurde ein semi-strukturiertes Interview verwendet. Um die formulierten Forschungsfragen zu beantworten wurde für das semi-strukturierte Interview ein Fragebogen entwickelt, der 4 Themengebiete abdeckt. Für Forschungsfrage 1 wurden speziell die Themen Struktur des Unternehmens, verwendete Controllinginstrumente und Prozesse sowie der Ablauf und die Erfahrungen des Outsourcing-Verfahrens abgefragt. Zur Datengewinnung für Forschungsfrage 2 diente der Teil Bewertung, welcher speziell auf die Ermittlung von Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien sowie Herausforderungen und Anforderungen an die Steuerung des IT-Bereichs ausgerichtet ist.

Ausschlaggebend bei der Auswahl des Interviewpartners war, dass dieser umfassende Erfahrungen über den gesamten Outsourcingprozess besitzt, über tiefgehendes Fachwissen im Bereich Controlling verfügt und die Veränderungen im IT-Controlling aus einer übergreifenden Perspektive gesamthaft beschreiben und bewerten kann. Dieses reduzierte und fokussierte Vorgehen folgt im Wesentlichen den Charakteristika der homogenen Stichprobenauswahl von Patton [17]. Auf Basis dieser Anforderungen wurde als Interviewpartner der Leiter Controlling der Flughafengesellschaft ausgewählt. Er ist seit rund 20 Jahren im Unternehmen und hat 2004 die Leitung der Controllingabteilung übernommen. Zur Datenerhebung wurde vor Ort ein persönliches Interview mit einer Dauer von 120 Minuten durchgeführt. Inhaltlich umfasst das Interview den Zeitraum vor dem Outsourcing bis zur aktuellen Situation, insgesamt rund sieben Jahre. Dadurch kann der Status des IT-Controllings vor und nach dem Outsourcing sowie der Veränderungsprozess betrachtet werden. Anschließend wurde das aufgezeichnete Interview von zwei Forschern zur Auswertung transkribiert. Aufgrund der hohen Berufserfahrung und der langen Betriebszugehörigkeit können die Informationen aus dem Interview als valide eingestuft werden.

Darüber hinaus konnten Daten aus öffentlich zugänglichen Quellen im Internet generiert werden. Hierzu zählen insbesondere Organigramme, Geschäftsberichte und Leistungsbeschreibungen. Da es sich hierbei um testierte Jahresabschlüsse sowie offizielle Informationen über das Unternehmen bzw. die Tochtergesellschaft handelt, sind diese Informationen ebenfalls als zuverlässig einzuordnen. Diese konnten dazu verwendet werden, die Aussagen des Interviewpartners hinsichtlich der erwähnten Themengebiete nachzuvollziehen und zu prüfen.

3.3 Datenanalyse

Um die Daten aus dem Interview hinsichtlich der originären Fragestellungen beantworten zu können, wurde das Interview codiert. Hierzu wurde zunächst auf Basis der wörtlichen Aussagen eine aggregierte, auf den Inhalt der Aussage beschränkte, Zusammenfassung formuliert. Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 wurden drei Codierungselemente besonders erfasst: Als erstes wurde analysiert, ob der zeitliche Bezug der Antwort vor oder nach dem Outsourcing liegt. Danach wurde das Controlling Instrument innerhalb der Aussage extrahiert. Als dritter Bestandteil wurde eine Zuordnung der Aussage zu dem Modell von Burns/Scapens [1] getätigt. Hinsichtlich Forschungsfrage 2 wurde ebenfalls ein Codierungselement zur Identifizierung der Erfolgsfaktoren eingeführt. Einen Auszug aus der Coding-Tabelle stellt Abb. 2 dar.

Nr.	Frage	Antwort (wörtlich)	Antwort (inhaltlich)	vor / nach Outsourcing	Controlling Instrument	Bezug zu Burns/Scapens	Miß-/Erfolgsfaktor
1.6	Welche Berichtsstrukturen gibt im IT Controlling?	Natürlich machen wir auch Abweichungsanalysen. Das monetäre Reporting sowie auch das zentrale Projektmanagement, wo wir dann auch solche Punkte wie Budgetüberschreitungen, das	Durchführung von Abweichungsanalysen, GuV-Reporting und Projektmanagement-Tätigkeiten;	nach	Abweichungsanalysen; GuV-Reporting	Aktivitäten	Mißerfolg / Kostenrisiko; Unvollständige Leistungsverzeichnisse
1.6	Welche Berichtsstrukturen gibt im IT Controlling?	[Aber die IT-Tochter erfasst quasi alle Stunden, die dort erbracht werden, und verrechnet diese dann mit einem Standard-Stundensatz weiter?] Ja, richtig. Wenn die IT-Tochter an diesen Projekten beteiligt bzw.	vor und nach dem Outsourcing: Abrechnung von Projektaufwand nach Projektstunden; früher:	vor	Interne Leistungsverrechnung; Kostenstellenauswertung; Projektstundenverrechnung	Routinen / Aktivitäten	Mißerfolg: Hohe Komplexität der internen Leistungsverrechnung

Abb. 2. Auszug aus der Coding-Tabelle auf Basis der Daten aus dem Interview (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Codierung der Informationen in einer Tabelle wurden mittels Datenfilter die jeweiligen Ausprägungen zusammengefasst und in das Modell von Burns/Scapens [1] übertragen (s. Abb. 3).

3.4 Evaluierung der Fallstudie

Um zu evaluieren, ob das vorliegende Praxisbeispiel zur Durchführung einer interpretativen Fallstudie geeignet ist, wird dieses anhand der sieben von Klein/Myers [18] beschriebenen Prinzipien überprüft (s. Tabelle 1).

Tabelle 1. Evaluierung des Praxisbeispiels anhand der Prinzipien von Klein/Myers [18].

Prinzip nach Klein/Myers [18]	Ausprägung
Das grundlegende Prinzip des hermeneutischen Zirkels	Die Daten basieren auf einem Interview. Es erfolgt keine Interpretation von Gesprächs- oder Schriftfragmenten. Aus dem Interview werden die getroffenen Aussagen als Eingangsdaten für das Modell verwendet.
Das Prinzip der Kontextualisierung	Die Reflexion des gesellschaftlichen und historischen Hintergrunds beim Praxisunternehmen erfolgt anhand der Strukturierungstheorie von DiMaggio/Powell [13].
Das Prinzip der Verbindung zwischen Forscher und Untersuchungsobjekt	Eine Reflexion, welche Auswirkungen die Interaktionen zwischen Forscher und Interviewpartner auf die Daten haben, ist nicht erfolgt.
Das Prinzip der Abstraktion und Generalisierung	Hierfür wird das Modell von Burns/Scapens [1] mit Fokus auf die Veränderungen im IT-Controlling angewendet.
Das Prinzip der widersprüchlichen Schlussfolgerungen	Die theoretischen Grundlagen der alten institutionellen Ökonomie wurden in Kapitel 2 beschrieben – Widersprüche, die hierzu in der Praxis auftreten, werden in Kapitel 4 vorgestellt.
Das Prinzip der vielen Interpretationsmöglichkeiten	Der Fokus liegt auf dem Interview mit dem Leiter Controlling. Weitere Beteiligte wurden nicht befragt.
Das Prinzip des Verdachts	Die Aussagen des Interviewpartners werden aufgrund der langjährigen Berufserfahrung nicht bezüglich möglicher inhaltlicher „Verzerrungen“ hinterfragt.

Obwohl nicht alle Prinzipien vollumfänglich erfüllt werden, kann das Praxisbeispiel für eine interpretative Fallstudie herangezogen werden, da die nur hinreichend erfüllten Prinzipien 6 und 7 durch die modellgestützte Vorgehensweise bei Prinzip 4 wiederum positiv beeinflusst werden [18].

4 Ergebnisse der Untersuchung

4.1 Vorstellung der Ergebnisse aus der Fallstudie

Wie in Kapitel 3 erläutert, wurde als Praxisunternehmen für die Anwendung des Modells von Burns/Scapens [1] ein deutscher Verkehrsflughafen ausgewählt. Mitte des vergangenen Jahrzehnts erfolgte auf Basis einer strategischen Entscheidung die Gründung einer IT-Tochtergesellschaft. Da es sich bei den Flugdaten um sicherheitsrelevante Daten handelt, konnte die IT-Abteilung nicht, wie ursprünglich geplant, vollständig ausgelagert werden. So wurde zusammen mit einem weiteren IT-Anbieter ein Joint-Venture gegründet, das seitdem die IT-Versorgung am Flughafen sicherstellt (s. Abbildung 3).

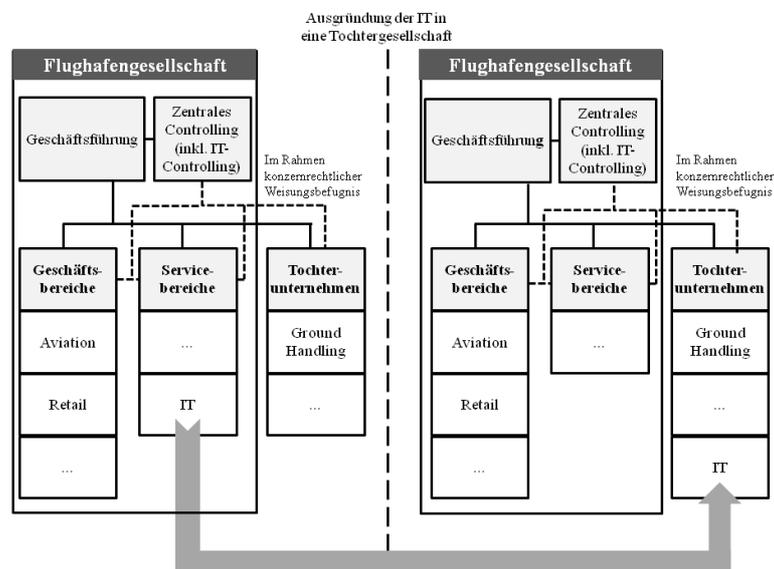


Abb. 3. Organisation der Flughafengesellschaft vor und nach dem IT-Outsourcing (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese neue Organisationsform der IT-Abteilung führte zu einer großen Veränderung im IT-Controlling. Vor dem Outsourcing wurde die IT-Abteilung als intransparenter Kostenblock gesehen. Das IT-Controlling begrenzte sich auf die Daten aus der internen Leistungsverrechnung (ILV), welche durch ein hohes Maß an Komplexität und Intransparenz gekennzeichnet war. Der Interviewpartner beschrieb dies so:

„Wir hatten damals 60 Leistungspositionen und dort gab es auch unterschiedliche Arten der Projektstundenverrechnung. Also gegliedert nach Leiter und auch einfacher operativer Ausführer[...]. Das lief also damals schon differenziert.“

Per ILV wurden den einzelnen Bereichen die IT-Kosten jeden Monat verrechnet. Operativ erfolgte das IT-Controlling anhand von Kostenstellenberichten und der Pro-

jektstundenauswertung. Allerdings ist somit nur eine ex-post Analyse der IT-Kosten möglich. Darüber hinaus wurde im Rahmen des Investitionscontrollings versucht, die Neuinvestitionen im IT-Bereich so gering wie möglich zu halten, um einen Effekt auf die langfristigen IT-Kosten über die künftigen Abschreibungen auszuüben. Der zuletzt genannte Aspekt führte unter anderem dazu, dass der IT-Bereich bei Qualität und Effizienz nicht mehr den Zielen der Unternehmensleitung gerecht wurde.

Die Reorganisation des IT-Bereichs zu einer Tochtergesellschaft ging mit neuen Anforderungen an das IT-Controlling einher. Gemäß dem Gedanken der Ausgliederung war zunächst geplant, alle IT-Ressourcen in das Tochterunternehmen zu überführen. Allerdings stellte sich noch während der Outsourcing-Phase heraus, dass weiterhin IT-Fachwissen im Unternehmen selbst benötigt wird, um die fachliche Führung des IT-Dienstleisters und proaktive Steuerung des Outsourcingvertrags gewährleisten zu können. Da die IT-Kosten als externe Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung ankommen und nicht mehr automatisch per ILV in den Verantwortungsbereich der Bereichsleiter einfließen, müssen diese nun über den Rechnungsprüfungsprozess freigegeben werden. Die Beträge in den Rechnungen basieren auf Einheitspreisen für Standardprodukte sowie monatlichen Pauschalen für weitere Dienstleistungen und sind Bestandteil des Outsourcing-Vertrags. Dadurch hat sich die Transparenz in den Kostennachweisen erhöht. Ein weiterer Bestandteil des IT-Controllings neben den monatlichen Abweichungsanalysen sind die Service Level Agreement (SLA-)Reports. Diese werden vom IT-Dienstleister zur Verfügung gestellt und können hinsichtlich der Erreichung der vertraglich geschuldeten Servicequalität überprüft werden. Als wichtige neue Routine im IT-Controlling hat sich das Vertragsmanagement etabliert. Der Interviewpartner erläutert:

„Warum setzen wir diese Instrumente ein: weil man einen bestehenden Vertrag hat, der lebt, der erweitert wird und der über die Jahre gesteuert werden muss. Sowohl von der qualitativen Seite [...] über Service-Level-Agreements, wie auch von der monetären Seite her.“

So können die IT-Kosten aktiv im Rahmen von jährlich stattfindenden Verhandlungen für die kommenden Perioden beeinflusst werden.

4.2 Einordnung der Fallstudie in das Modell von Burns und Scapens

Bevor die Daten aus der Fallstudie auf das Modell von Burns/Scapens [1] angewandt werden, erfolgt zunächst die Einordnung des Praxisunternehmens in den gesellschaftlich-historischen Kontext [3]. Dazu wird die Strukturierungstheorie von DiMaggio und Powell [17] angewandt, welche drei Ebenen unterscheidet:

Die oberste Ebene repräsentiert den übergreifenden gesellschaftlichen Kontext, der sich im wirtschaftlichen und politischen System widerspiegelt. Da es sich bei dem Praxisunternehmen um ein öffentliches Unternehmen handelt, ist dieser Aspekt bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Auf der zweiten Ebene gilt es, das Unternehmensumfeld zu betrachten. Hier ist festzustellen, dass es sich bei einem Flughafen um einen lokalen Monopolanbieter handelt. Dies trifft vor allem auf die IT-Abteilung zu, welche als alleiniger Dienstleister für den Flughafenbetreiber und die dort angesiedelten Drittunternehmen auftritt. Die untere Ebene umfasst die Unter-

nehmensorganisation. Dazu zählen die Bereichsstruktur des Unternehmens sowie die zugehörigen Tochtergesellschaften. Dieser Teil des Unternehmens – und im vorliegenden Fall der Bereich des IT-Controllings – wird anhand des Modells von Burns/Scapens im Detail analysiert.

Da es sich bei dem Flughafen um ein öffentliches Unternehmen der infrastrukturellen Daseinsvorsorge handelt (erste Ebene), das aufgrund seiner lokalen Monopolstellung keinen direkten Mitbewerbern gegenüber steht (zweite Ebene), war der Druck von Seiten der Gesellschafter auf Effizienz und Innovationskraft gering. Allerdings führten strukturelle Veränderungen im Luftverkehr sowie der Rückzug der öffentlichen Gesellschafter bei der Bereitstellung von Finanzmitteln zu einem Wandel in der Unternehmenssteuerung. Die als Profit Center aufgestellten Geschäftsbereiche mussten wirtschaftliche Renditeziele verfolgen. Dieses Streben nach dem Bereichsoptimum führte dazu, dass alle internen Leistungen, u.a. IT-Leistungen, möglichst niedrige Kosten im Bereich generieren sollten. Aus der Vorgabe nach „minimalen Bereichskosten“ entwickelte sich ein umfangreiches ILV-Monitoring, das operativ über Kostenstellenberichte und Projektstundenauswertungen erfolgte. Darüber hinaus führte der Gedanke der niedrigen IT-Kosten zu einem strikten Controlling der Neuinvestitionen im IT-Bereich.

Die fehlende Möglichkeit zur Ausgliederung der gesamten IT-Abteilung aufgrund der sicherheitsrelevanten Flugdaten hatte die Gründung einer neuen IT-Tochtergesellschaft unter Beteiligung eines Partnerunternehmens zur Folge. Diese bleibende Verbindung zur IT-Abteilung führt im Zuge der Ausgründung (*formelle, progressive Veränderung*) zu einer Veränderung auf der institutionellen Ebene im Management. Durch den Wandel von der behördenähnlich organisierten, internen IT-Abteilung hin zu einem am Markt agierenden, externen IT-Dienstleister für Flughafen-IT wird sie nun innerhalb des Flughafenkonzerns als „innovativer IT-Dienstleister“ wahrgenommen. Dies entschlüsselt sich in Form von neuen Regeln, die nun ergebnisorientiert statt wie bisher kostenfokussiert sind (*revolutionäre Veränderung*). Durch die Forderung und Förderung innovativer IT-Services stärkt sich die Marktposition der nun externen IT-Abteilung, die dadurch ihre Chancen verbessert, zusätzliches Drittkundengeschäft aufzubauen. Dies wiederum bringt kostensenkende Mengeneffekte mit sich, die sich im Gesamtkonzern sowohl auf das Ergebnis der IT-Tochter als auch auf den Flughafenbetreiber selbst positiv auswirken. Dieses partnerschaftliche Verhältnis hätte sich ohne den Verbleib des IT-Dienstleisters als Tochterunternehmen im Konzern nicht entwickeln können, da ein komplett externes IT-Unternehmen seine eigenen Renditeziele stärker vertreten muss, um am Markt existieren zu können.

Eine wesentliche auf dieser Regel basierende Routine ist das IT-Vertragsmanagement. Im Gegensatz zur bisher dominierenden Routine des ILV-Monitoring ist das IT-Vertragsmanagement im Controlling durch einen hohen Grad an Standardisierung und Transparenz gekennzeichnet. Diese Effekte entstammen vor allem den juristischen Anforderungen an den Outsourcing-Vertrag und dem nun externen Abrechnungsprozess der IT-Dienstleistungen. Als Hauptaktivitäten ergeben sich im Controlling der IT-Dienstleistungen nun das Verhandeln von Vertragsinhalten bzw. Ver-

verbunden. Dazu zählt z.B. die Durchführung von Vertragsverhandlungen mit der IT-Tochter bei Preisanpassungen oder die Vorgabe von Optimierungsvorschlägen für den effizienteren Einsatz von Hardware- und Softwarekomponenten. So kann die Controllingabteilung nun proaktiv den Einsatz von IT-Dienstleistungen im Rahmen des Outsourcingvertrags steuern. Neben der gestärkten Verantwortung der Controllingabteilung hat die Umstrukturierung des IT-Bereichs auch zu einem qualitätsorientierteren Controlling der IT-Dienstleistungen geführt. Durch die Vereinbarung von verbindlichen Servicelevels werden die Bedürfnisse der Kunden in den Verträgen fixiert und im IT-Controlling nachgehalten. Die Realisierung dieses Erfolgstreibers bedingt, dass ein gewisses Maß an IT-Fachkompetenz im Unternehmen verbleibt.

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass sich das IT-Controlling im Rahmen der Ausgründung des IT-Bereichs erfolgreich angepasst hat. Einen Beitrag hierzu hat die historische Entwicklung behördenähnlicher Strukturen im IT-Bereich geleistet, welche durch den öffentlichen Gesellschafterhintergrund in Verbindung mit der lokalen Monopolstellung der IT-Abteilung begünstigt wurde. Dies war unter anderem einer der auslösenden Aspekte für die Ausgründung des IT-Bereichs. Unabhängig vom öffentlichen Charakter bzw. den Spezifika des Flughafens sind die zwei identifizierten Erfolgsfaktoren „Controlling-Struktur durch Standardisierung der IT-Leistungen“ und „Veränderung der Aufgabenschwerpunkte hin zu proaktiver Steuerung“, die auch in anderen Unternehmen bzw. Branchen auftreten können.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Das Modell von Burns/Scapens [1] hat eine systematische Interpretation der Veränderungen im IT-Controlling am Beispiel des öffentlichen Praxisunternehmens ermöglicht. Festzuhalten bleibt, dass die Analyse der Veränderungen nicht alleine auf Basis des Modells betrachtet werden kann, sondern immer auch der übergreifende gesellschaftliche Kontext sowie das Marktumfeld des Unternehmens bei der Analyse der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, eignet sich das Modell auch für die Interpretation von Veränderungen bei öffentlichen Unternehmen. Forschungsfrage 1 kann daher positiv beantwortet werden.

Forschungsfrage 2 befasst sich mit der Fähigkeit des Modells, mögliche Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess identifizieren zu können. Im Fallbeispiel können Erfolgsfaktoren aus der Entwicklung vom Ursprungszustand zum neuen Ist-Zustand abgeleitet werden. Diese sind zwar nicht speziell an den Kontext des Unternehmens gebunden, können allerdings auch nicht ohne Einschränkungen generalisiert werden, da jedes Unternehmen eine andere Historie bzw. ein anderes Marktumfeld besitzt. Der strukturationstheoretische Ansatz zur Interpretation von Veränderungen im Controlling bietet die Chance mögliche Erfolgsfaktoren aus den Ausprägungen der verschiedenen Ebenen und Phasen des Modells zu erkennen.

Die Aussagekraft über die hier getroffenen Fähigkeiten des Modells von Burns/Scapens [1] gilt es insofern einzuschränken, dass im vorliegenden Fall dies nur anhand von einem Praxisunternehmen mit einem Interviewpartner untersucht wurde.

Um die Validität der Forschungsergebnisse zu erhöhen, sollten noch weitere Praxisbeispiele mittels einer interpretativen Fallstudie am Modell von Burns und Scapens analysiert werden.

Literatur

1. Burns, J., Scapens, R.W.: Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. In: *Management Accounting Research*, Vol. 11 Issue 1, pp. 3-25 (2000)
2. Napier, C.J.: Accounts of change: 30 years of historical accounting research. In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31 Issue 4-5, pp. 445-507 (2006)
3. Dillard, J., Rigsby, J., Goodman, C.: The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 Issue 4, pp. 506-542 (2004)
4. Herbert, I.P., Seal, W.B.: Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. In: *The British Accounting Review*, Vol. 44 Issue 2, pp. 83-97 (2012)
5. Van de Ven, A.H., Poole, M.S.: Explaining development and change in organizations. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20 Issue 3, pp. 510-540 (1995)
6. Suddaby, R., Hardy, C., Huy, Q.N.: Where are the new theories of organization? In: *Academy of Management Review*, Vol. 36 Issue 2, pp. 236-246 (2011)
7. Scott, W.R.: *Institutions and organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA (2008)
8. Scott, W.R.: Institutional theory. In: Ritzer, G. (ed.): *Encyclopedia of Social Theory 2004*. Vol. 11, pp. 408-14. Sage Publications, Thousand Oaks, CA (2004)
9. Björck, F.: Institutional Theory: A New Perspective for Research into IS/IT Security in Organisations. In: *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (2004)
10. Rutherford, M.: *Institutions in Economics: The Old and the New Institutionalism*. Cambridge University Press, Cambridge (1994)
11. Tool, M.: The Theory of Instrumental Value: Extensions, Clarifications. In: Tool, M. (ed.) *Institutional Economics 1993*. Vol. 1, pp. 119-159 Kluwer Publishers, Boston and London (1993)
12. Barley, S.R., Tolbert, P.S.: Institutionalisation and structuration: studying the links between action and institution. In: *Organization Studies*, Vol. 18 Issue 1, pp. 93-117 (1997)
13. DiMaggio, P., Powell, W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 146-160 (1983)
14. Dubé, L., Paré, G.: Rigor in Information Systems Positivist Case Research - Current Practices, Trends, and Recommendations. In: *MIS Quarterly*, Vol. 27 Issue 4, pp. 597-635 (2003)
15. Paré, G.: Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research. In: *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 233-264 (2004)
16. Yin, R.K.: *Applications of Case Study Research*. Sage, Thousand Oaks, CA (2008)
17. Patton, M.Q.: *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA (2002)
18. Klein, H.K., Myers, M.D.: A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. In: *MIS Quarterly*, Vol. 23 Issue 1, pp. 67-93 (1999)