

Nutzung und Rahmenbedingungen standardisierter Anwendungslösungen – eine Chance zum wirtschaftlichen Einsatz

## **1. IT-Outsourcing im Zeitalter der Globalisierung**

Im Zeitalter der Globalisierung ist die IT in den Unternehmen zu einem gewichtigen strategischen Erfolgsfaktor herangereift. Neue Märkte erfordern neue Lösungen, das Informationsmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und immer öfter sehen sich die Unternehmen nicht mehr in der Lage, die hohen Anforderungen an ihre IT-Infrastrukturen aus eigener Kraft zu erfüllen. Für viele dieser Unternehmen bietet das Outsourcing ihrer IT eine willkommene und vielversprechende Alternative für die Zukunft. Dabei wird allzu gerne übersehen, daß IT-Outsourcing, trotz der verlockenden Kostenvorteile dank neuer ASP-Lösungen, vor allem eine strategische Maßnahme ist, von deren Erfolg die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens abhängen kann. Die Herausforderung beim IT-Outsourcing heißt: Chancen wahrnehmen und Risiken vermeiden – dazu gehört die Sorgfalt bei der Wahl des richtigen IT-Partners genauso wie eine gelungene Vertragsgestaltung. Der folgende Beitrag widmet sich diesen Aspekten.

### **1.1 IT-Outsourcing - Eine strategische Entscheidung**

Outsourcing, ein in Deutschland längst etabliertes Kunstwort aus dem amerikanischen Wirtschaftsleben ist eine Wortschöpfung, welche die Begriffe „outside“, „resource“ und „using“ kombiniert. Im Zeitalter der Globalisierung, des ökonomischen Drucks und der wirtschaftlichen Neuorientierung der Unternehmen ist Outsourcing in fast schon inflationärer Weise zum Synonym für Effizienzsteigerung, Kostenoptimierung und moderne Unternehmensführung geworden. Dabei erweist sich die Nutzung der „Mittel von außen“ bei näherer Betrachtung als an sich nichts Neues: Schon immer haben sich Unternehmen ganz selbstverständlich Fremdleistungen in einer arbeitsteiligen Welt bedient, etwa bei der Stromversorgung, Telefon- und Postzustelldiensten oder externen Nachrichtenquellen wie Zeitungen und Radio. Im Gegensatz zu diesen allgemein üblichen Formen von Fremdleistungsbezug bezeichnet der wirtschaftliche Begriff des Outsourcing heute die Ausgliederung von ursprünglichen Unternehmensfunktionen und -prozessen und deren Übergabe an externe Dienstleister, mit dem Zweck, diese zu optimieren.<sup>1</sup> Neben dieser üblicherweise extern orientierten Form des Outsourcing ist ebenfalls ein internes Outsourcing denkbar, bei dem eine Abteilung bestimmte Dienstleistungen konzentriert übernimmt und de facto als Unternehmen im Unternehmen agiert.

Betrachtet man nun die beim Outsourcing eingesetzten Ressourcen, so lassen sich hier ebenfalls zwei Fallgruppen unterscheiden: Im ersten Fall verfügt der Outsourcingnehmer selbst über die für die Aufgabe benötigten Ressourcen und stellt diese dem Outsourcinggeber zur Verfügung (z.B. eigenes Rechenzentrum und Software). Im zweiten Fall übernimmt er die bereits vorhandenen Ressourcen des Outsourcinggebers (etwa auf Miet- oder Leasingbasis) und nutzt diese zur Erfüllung der Aufgabe. Je nach Art und Umfang der Dienstleistung kann

---

<sup>1</sup> Vgl. Horchler, H., 1996, Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse, Köln

diese beim Outsourcingnehmer oder in der Betriebsstätte des Outsourcinggebers erbracht werden.

In Deutschland und in den USA ist der Outsourcing-Trend bereits seit den späten 50er Jahren erkennbar. Während der Schwerpunkt der Outsourcing-Maßnahmen traditionell auf materiellen Wirtschaftsgütern und insbesondere Zuliefererteilen lag, begannen die Unternehmen seit Ende der 60er Jahre zunehmend auch Dienstleistungen auszugliedern, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem Wertschöpfungsprozeß in Verbindung standen. Die eigentlich produktionsspezifische Make-or-Buy-Entscheidung wurde so auf auch auf andere, nicht an der Produktion beteiligte Unternehmensbereiche und -funktionen ausgeweitet.

Doch in einem wesentlichen Punkt geht Outsourcing über das klassische Make-or-Buy hinaus: Auch wenn die Kostenoptimierung meist ein typisches Argument für die Auslagerung von Unternehmensfunktionen an Dritte liefert, so hat die Entscheidung für das Outsourcing im Gegensatz zu den traditionellen Formen von Fremdbezug auch eine qualitative Dimension, die vor dem Hintergrund der heutigen Anforderungen an die Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Reorganisation, Dezentralisation, Prozeßorientierung und schlanke Strukturen sind seit längerem als Maßnahmen zur Effizienzsteigerung von Unternehmen bekannt. In diesem Zusammenhang dient Outsourcing nicht nur der Schaffung von Kostenvorteilen auf der operativen Seite sondern wird vielmehr selbst zum strategischen Instrument, welches im Bestfall eine Effektivitätssteigerung über die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinweg zur Folge haben kann. Gleichzeitig verlagern sich neben den operativen Leistungen durch das Outsourcing automatisch auch die entsprechenden Managementaufgaben. Beispielsweise übernimmt beim kompletten Outsourcing der IT eines Unternehmens der Dienstleister fortan die gesamte Verantwortung für die Hard- und Software, Systempflege, Updates etc.

Natürlich ist die strategische Bedeutung einer Outsourcing-Maßnahme davon abhängig, welcher Unternehmensbereich ausgegliedert wird. Lange Zeit galten vor allem operativ und strategisch relativ bedeutungslose Funktionen und Prozesse als potentielle Outsourcing-Kandidaten. Doch diese einstmalig klar definierten Kriterien verlieren heute zunehmend an Bedeutung. Gerade das Outsourcing der IT an spezialisierte Dienstleister ist bei weitem nicht nur eine Frage der Kosten, sondern vielmehr auch eine strategische Entscheidung, die tief in unternehmenseigene Kernprozesse eingreift, sie integriert, optimiert und vielfach sogar erst ermöglicht. Man denke hier nur an Internet-Shops oder IT-gestützte ERP-Systeme, deren Nutzung insbesondere kleineren Unternehmen erst durch externe Dienstleister möglich gemacht wird.

## **1.2 IT als globaler Erfolgsfaktor – ein Beispiel aus der Energiebranche**

Das besondere strategische Gewicht der IT erklärt sich aus ihrem zentralen Stellenwert innerhalb der meisten Unternehmen, deren Prozesse und Informationsfluß nahezu vollkommen von ihr abhängig sind, aber auch aus der Vielfalt ihrer Einsatzmöglichkeiten, von der Steuerung einfacher Produktionsvorgänge bis hin zu übergreifenden ERP- und SCM-Systemen. Jedoch stellt gerade die wachsende Optionsvielfalt zusammen mit dem rasanten technologischen Fortschritt im Hard- und Softwarebereich immer höhere Ansprüche an das Unternehmens-Know-how, um die vorhandenen technologischen Möglichkeiten auch wirklich ausnutzen zu können.

Inzwischen läßt sich die Unterhaltung unternehmenseigener IT-Abteilungen aufgrund der steigenden Komplexität ihrer Aufgaben immer seltener mit der allseits geforderten Besinnung auf die Kernkompetenz vereinbaren, gehört doch die IT an sich nur in seltenen Fällen zum Kerngeschäft der Unternehmen. Immer mehr Unternehmen werden durch den massiven Einsatz der IT und die komplexen Anwendungssysteme überfordert und in gleichem Zug wächst ihre Bereitschaft, diese Aufgaben spezialisierten Dienstleistern zu überlassen. Dieser Trend ist verstärkt seit der Mitte der 90er Jahre zu beobachten, mit steigender Tendenz – mitunter fällt sogar der Begriff des „Zeitalters des IT-Outsourcing“<sup>2</sup>.

Gleichzeitig kommt der IT angesichts der wachsenden globalen Vernetzung immer mehr eine wettbewerbsentscheidende Rolle zu. In der globalisierten Wirtschaftswelt findet der Wettbewerb zunehmend zwischen ganzen Lieferketten und nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen statt. Das Informationsmanagement wird im Zuge der Marktveränderungen immer mehr zum strategischen Operationsgebiet und dadurch hat sich die IT längst aus ihrer ehemals unterstützenden Funktion gelöst und sich selbst zum wichtigen strategischen Erfolgsfaktor entwickelt. Wie wichtig, das wird etwa am Beispiel der Energieversorgungsunternehmen in Deutschland deutlich, die nach der Liberalisierung des deutschen Energiemarktes seit 1998 schlagartig vor eine vollkommen neue Wettbewerbssituation gestellt wurden, welche sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Kundenseite einschneidende Veränderungen mit sich brachte: Der gesetzlich garantierte Gebietsschutz war gefallen und mit ihm auch die einstige Alleinstellung der Energielieferanten in ihren Versorgungsgebieten. Auf der anderen Seite bekamen Kunden erstmalig die Möglichkeit, ihre Energielieferanten selbst auszuwählen, was neben Preisaspekten erstmalig auch Zusatznutzen wie Beratung und Service ins Blickfeld rückte.

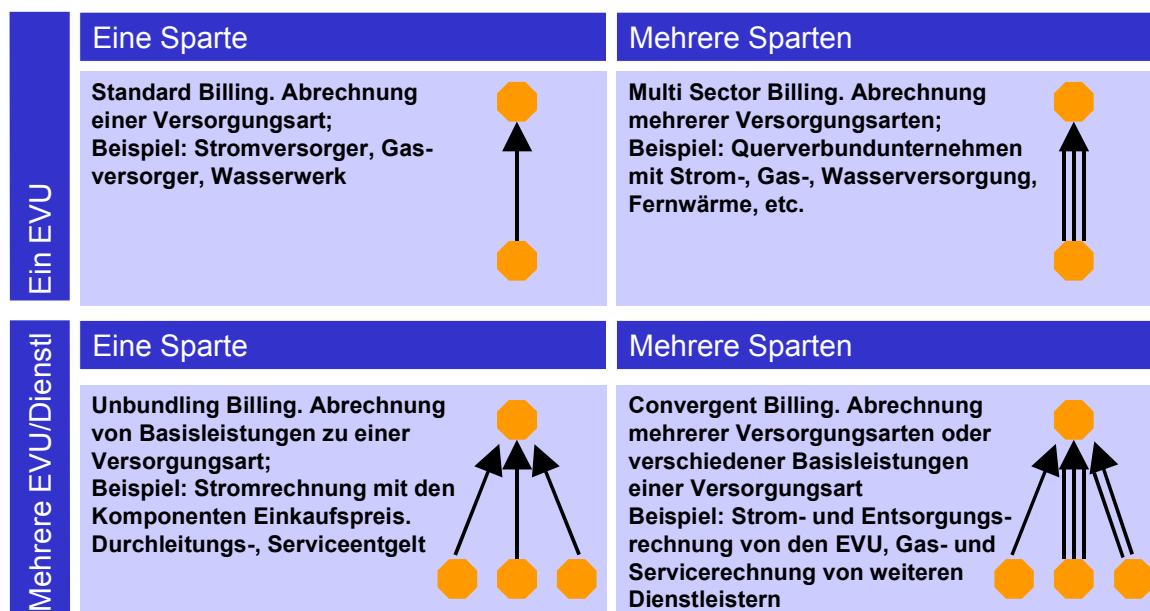
Diese neuen Herausforderungen auf dem deutschen Energiemarkt sind typisch für die Situation vieler Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung. Allgemeiner Preisdruck, steigende Ansprüche und sinkende Treue auf der Kundenseite, Kooperations- und Konsolidierungsbestrebungen, die Suche nach Synergiepotentialen und die immer wieder geforderte Kundenorientierung machen Neuorganisationen von Wertschöpfungsprozessen notwendig und führen nicht selten zu gänzlich neuen Geschäftsmodellen.

So entstehen auf dem stark fragmentierten Energiemarkt inzwischen mit „Multi-Utility“ und „Multi-Service“ neue, synergieorientierte Geschäftsmodelle, die durch Zusammenlegung von Marketing, Vertrieb und Service auf die Nutzung von Kostensenkungspotentialen abzielen. Auf der Produktebene wird versucht, mit neuen Dienstleistungsprodukten durch Zusammenlegung von Strom, Gas, Öl, Wasser, Abfallentsorgung, bis hin zu ehemals branchenfremden Dienstleistungen, wie z. B. Internetdiensten, Bestandskunden weiter zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Die dieser Entwicklung zugrundeliegenden Geschäftsprozesse erreichen, verglichen mit denen der traditionellen Einsparten-Energieversorger, eine wesentlich höhere Komplexität. Das wird zum Beispiel anhand der Kernprozesse Kundenverwaltung und Abrechnung deutlich: Anstelle der bisherigen Abrechnung einer Versorgungsart durch ein Versorgungsunternehmen tritt ein Multi-Sector- und Convergent-Billing. Damit sind nun hochflexible IT-Lösungen gefordert, welche die

---

<sup>2</sup> Vgl. Muthlein/Heck, 1997, Outsourcing und Datenschutz: Vertragsgestaltungen aus datenschutzrechtlicher Sicht, Frechen

Abrechnung verschiedenster Verrechnungsbestandteile und gegebenenfalls auch mehrerer Dienstleister unterstützen.



Quelle: Outsourcing, S.247, Hrsg. Köhler-Frost

Abbildung 1: Die neue Rechnungsvielfalt im liberalisierten Energiemarkt<sup>3</sup>

Auch bei der Umsetzung der geforderten Kundenorientierung ist eine leistungsfähige IT von strategischer Bedeutung. Im gleichen Maße wie die Unternehmen anderer Wirtschaftszweige stehen nun auch die Energieversorger einem Kunden gegenüber, der absolute Freiheit bei der Wahl der Energieprodukte und -dienstleister genießt. Die Qualität der Kundenbetreuung wird damit auch in der Energiewirtschaft zum Erfolgsfaktor. Es gilt, Kundenbedürfnisse zu identifizieren und mit maßgeschneiderten Lösungen auf Produkt- und Serviceebene zu reagieren, Kundenbeziehungen durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu pflegen, dem Kunden Wege abzunehmen etc.

Bei der Lösung dieser Aufgaben hat sich in der Energiewirtschaft ein effizientes CRM als entscheidend herausgestellt. Traditionell verfügen die Energieversorgungsunternehmen über große, historisch gewachsene Kundendatenbanken, welche nun die Basis leistungsstarker IT-Systeme bilden können und die im Zuge einer Prozeßorientierung auf verschiedenen Ebenen (z. B. Vertrieb, Marketing) den Zugriff auf relevante Kundeninformationen ermöglichen. So können etwa anhand von Kundendaten zielgruppengerechte Marketingaktionen (z. B. Mailings) gestartet werden. Durch eine effiziente Integration von Billing- mit CRM- und E-Commerce-Systemen kann im Idealfall eine umfangreiche Infrastruktur nach dem Grundsatz der Kundenorientierung geschaffen werden, die sowohl die Kundenzufriedenheit steigert als auch die Rentabilität pro Kunde erhöht.

<sup>3</sup> Quelle : Hecker/Kraus: Auf dem Weg zu Business Intelligence, in: Köhler-Frost (Hrsg.), Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin, 2000

Die veränderten Rahmenbedingungen in der Energiebranche resultierten in neuen Ansprüchen an die IT der Unternehmen:

- Informationen müssen schnell und exakt verarbeitet werden, um durch richtige Entscheidungen einen Vorsprung am Markt zu erzielen, der von Kostendruck, neuen Technologien und kurzen Innovationszyklen geprägt ist.
- Eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse muß gewährleistet werden, um eine möglichst hohe Effizienz, Kostenoptimierung und Qualität der Dienstleistung zu erreichen.

Diese Herausforderungen an die IT als strategischen Erfolgsfaktor gelten nicht nur in der Energieversorgungsbranche, sondern lassen sich verallgemeinern, denn die Entwicklung auf dem deutschen Energiemarkt weist in den letzten Jahren starke Parallelen zu der globalen wirtschaftlichen Entwicklung auf. Beide sind gekennzeichnet durch

- raschen Technologiewandel, Innovationen und Beschleunigung des Technologietransfers,
- Fortschreitende Kostensenkung bei der Raumüberwindung durch Einsatz neuer Kommunikationstechnologien,
- Wegfall von Gebietsschutz und Zusammenwachsen ganzer Regionen zu Märkten.

### **1.3 Gründe für IT-Outsourcing**

Die globale Digitalisierung hat die monolithischen Unternehmensstrukturen des Industriezeitalters entgültig aufgebrochen und durch den Wegfall der Faktoren Raum und Zeit geschäftliche Partnerschaften und arbeitsteilige Strukturen über große Distanzen entstehen lassen. Unternehmen, die früher sämtliche Ressourcen vom eigenen Elektrizitätswerk bis zur Kantine unter einem Dach vereinten, reorganisieren sich und ihre Geschäftsprozesse neu. Die Besinnung auf das eigene Kerngeschäft ist dabei eine treibende Kraft, welche häufig zum Outsourcing von Unternehmensbereichen und -prozessen führt und neue Wertschöpfungspartnerschaften über die Unternehmensgrenzen hinweg entstehen läßt.

Hierbei spielen mittel- und langfristige Kooperationen mit IT-Dienstleistern eine besondere Rolle, denn diese bieten den Unternehmen neben einem spezialisierten Know-how auch leistungsfähige, globale IT-Infrastrukturen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen. So verschieden die Unternehmensziele und -strategien sind, so unterschiedlich sind auch die Gründe für das Outsourcing der IT. Neben der Kostenoptimierung und dem fehlenden Know-how sind als wesentliche Gründe auch die Organisationsveränderung und die Optimierung der IT-Performance zu nennen. Zudem rücken gerade in jüngerer Zeit zunehmend strategische Gesichtspunkte, wie die Optimierung ganzer Geschäftsprozesse, in den Vordergrund.

Die wichtigsten Nutzenaspekte des Outsourcing von IT lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Konzentration auf die Kernkompetenz
- Substitution von Fixkosten durch variable Kosten
- Substitution von Personal-Abhängigkeit durch vertragliche Partnerschaften
- Transparenz von IT-Bedarf, IT-Leistung und den resultierenden IT-Kosten
- Installation und Wartung von Hard- und Software durch spezialisierte Dienstleister
- Erhöhung des Dienstleistungsniveaus
- Zugriff auf bewährte und dem neuesten Stand der Technik entsprechende IT-Ressourcen des Anbieters
- Verteilung und Begrenzung von Risiko
- Strategische Aspekte

Die Palette der IT-Outsourcing-Maßnahmen reicht in der Praxis von einzelnen und abgeschlossenen IT-Projektleistungen, wie etwa Softwareerstellung- und Beratungsleistungen, über eine längerfristig angelegte Ausgliederung bestimmter Services, z.B. IT-Wartungsservices und Backup-Leistungen durch externe Rechenzentren, bis hin zur kompletten Übergabe der eigenen IT an externe Dienstleister, die sowohl technische als systemtechnische Services einschließt.<sup>4</sup>

Je nach Umfang und Art der Leistung des Outsourcingnehmers kann zwischen Komplett-Outsourcing, Teil-Outsourcing, Systems-Management (Übertragung der Verantwortung für die eigene IT-Infrastruktur an einen Dienstleister) und Facility-Management (Übergabe eines Teils oder der gesamten IT inklusive der eigenen IT-Ressourcen in die Verantwortung des Dienstleisters) unterschieden werden.<sup>5</sup>

#### **1.4 ASP: Die neue Form des IT-Outsourcing**

War in der Vergangenheit die Auslagerung von IT-Aufgaben an externe Dienstleister, in der Regel klassische Rechenzentren mit teuren Mainframes, noch pauschal als Outsourcing gekennzeichnet, wird heute bei ähnlichen Dienstleistungen in zunehmendem Maße von Application Service Providing (ASP) gesprochen. Die den beiden Begriffen zugrunde liegenden Prozesse sind die gleichen, denn in beiden Fällen übergibt ein Unternehmen die Verantwortung für seine IT-Infrastruktur einem spezialisierten Dienstleister. Dennoch spricht vieles dafür, ASP als eine besondere Form des IT-Outsourcing zu verstehen. Im Gegensatz zum „klassischen“ IT-Outsourcing, welches bereits seit den 60er Jahren bekannt ist, basiert der Triumphzug des ASP in den letzten Jahren vor allem auf zwei Entwicklungen:

- Globale Vernetzung und die Möglichkeit eines weltweiten Zugriffes auf die Application Services.
- Eine branchenbezogene Standardisierung und Mandantenfähigkeit von Applikationen („One-to-many“-Prinzip).

---

<sup>4</sup> Vgl. Horchler, H., 1996, Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse, Köln

<sup>5</sup> Definitionen nach IDC und Anderson Consulting, zit. in. Müthlein/Heck, 1997, Outsourcing und Datenschutz: Vertragsgestaltungen aus datenschutzrechtlicher Sicht, Frechen

Während die Leistungen der frühen Rechenzentren und die Online-Services der 80er Jahre noch auf klassischen Software-Architekturen beruhten, die kaum web-fähig waren und keinen flexiblen Zugriff erlaubten, sind die treibenden Faktoren hinter dem Erfolg von ASP sowohl die unternehmensübergreifende Vernetzung (z.B. Supply Chain Management), als auch die Breitenwirkung dank einfacherer, massenmarktauglicher und standardisierter Softwarelösungen. Auf Leih- und Nutzungsbasis liefern die Application Service Provider verschiedene bereits branchenspezifisch voreingestellte Anwendungen und Computer Services inklusive der Möglichkeit eines einfachen Zugriffs auf die Applikationen durch LAN/WAN/Internet, gemäß dem Motto: „IT aus der Steckdose“.

Diese branchenbezogene Standardisierung von Applikationen bietet den Nutzern von Anfang an wesentliche Kostenvorteile, die sie mit Eigenbetrieb oder mit klassischem Outsourcing niemals erreicht hätten. Besonders für mittelgroße und kleinere Unternehmen, denen bisher aufgrund hoher Einrichtungs- und Servicekosten, Personalknappheit und fehlendem Know-how eine leistungsfähige IT-Infrastruktur verwehrt blieb, ist ASP als neue, breiter angelegte Form des Software-Outsourcing interessant. Auf diese Art kommen sie – ohne aufwendige Investitionen in Erwerb und Customizing von Hard- und Software – unmittelbar in den Genuß von leistungsfähigen und aktuellen Anwendungen, die zudem konsequent erweitert werden. Die Zahl von Unternehmen, die Standard-Software, etwa für das Enterprise Resource Planning, anwenden, müßte damit fast automatisch wachsen, zumal über 90 Prozent der kleineren und mittleren Betriebe bisher noch überhaupt keine ERP-Software eingesetzt haben.

Im Rahmen des ASP-Modells kann auf Basis von Standardsoftware (z.B. SAP R/3) mit Hilfe von vorkonfigurierten Mustermantanten, die bereits branchentypische Geschäftsprozesse beinhalten, die Implementierung neuer Anwendungen wesentlich erleichtert werden.

Die „pre-customized“ Mustermantanten sind dadurch gekennzeichnet, daß

- die Grundkonfiguration sofort für Demonstrationen und Anpassungen verfügbar ist,
- voreingestellte, branchenspezifische Geschäftsprozesse bereits vorhanden sind,
- eine branchenspezifische Dokumentation vorliegt,
- ein entsprechendes Schulungskonzept bei der Einführung praktiziert wird.

Mit dem hohen Grad an Standardisierung und der enormen Breitenwirkung geht ASP über das klassische Outsourcing hinaus und bezeichnet eine neue Dimension der IT-Dienstleistung. Idealerweise werden dabei die bereits genannten Vorteile des Outsourcing beibehalten und um neue ergänzt:

- Einsatz von Standardsystemen
- Wegfall von aufwendigen Investitionen (Einrichtungskosten) durch branchenspezifische Voreinstellung
- Kurze Umstellungszeiten, kurze „Time-to-market“
- Betrieb der IT-Lösung „aus der Steckdose“ durch weitgehende Vernetzung
- Alle Nutzenaspekte des IT-Outsourcing sind nun auch kleineren Unternehmen zugänglich

## **1.4 Risiken des IT-Outsourcing**

Bei allen genannten Vorteilen des IT-Outsourcing und ASP darf nicht übersehen werden, daß die Übergabe der in der Regel geschäftskritischen IT-Strukturen an externe Dritte ein tiefer Einschnitt in die Unternehmensautonomie ist und daher, verglichen mit anderen Formen von Wertschöpfungspartnerschaften, ein größeres Maß an rechtlichen und sachlichen Risiken für das outsourcende Unternehmen birgt. Paradoxerweise sind Unternehmen, die bei der Auswahl ihres eigenen Personals mit größter Sorgfalt vorgehen und die bereit sind großen Aufwand zu betreiben um qualifiziertes Personal zu finden (z.B. Assessmentcenter, psychologische Gutachten etc.), häufig diejenigen, die beim Auslagern von wichtigen Unternehmensbereichen weitaus weniger Vorsicht walten lassen. So werden sensible Geschäftsprozesse nicht selten Dienstleistern anvertraut, über die das outsourcende Unternehmen im Grunde nichts oder nur wenig weiß.

Je mehr sich das IT-Outsourcing vom punktuellen Leistungsaustausch hin zur langfristigen Partnerschaft verlagert, um so mehr tritt auch der Aspekt der Abhängigkeit vom Dienstleister in den Vordergrund. Dieser wird im Zuge der Partnerschaft stark in die Prozeßabläufe des outsourcenden Unternehmens integriert und die Funktionalität der outgesourcten Geschäftsprozesse ist fortan vollständig von der Qualität seiner Leistung abhängig. Gleichzeitig stellt sowohl die operative und strategische Bedeutung der IT des Kunden als auch die Sensibilität seiner Daten eine große Herausforderung an die Zuverlässigkeit und die Schutzmaßnahmen des Dienstleisters dar. Die Folgen von Systemausfällen, Datenverlust oder gar Sicherheitslücken sind für den Kunden u. U. schwerwiegend.<sup>6</sup> Genauso wichtig ist in diesem Zusammenhang die wirtschaftliche Stabilität des Dienstleisters.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem IT-Outsourcing ist der Verlust von Know-how als eine Folgeerscheinung der Konzentration auf die Kompetenz. Gerade das fehlende IT-Know-how ist einer der Hauptgründe für die Auslagerung dieser Funktionen an spezialisierte Dritte. Im gleichen Zuge nimmt das outsourcende Unternehmen mitunter in Kauf, daß seine Kompetenz auf diesem Gebiet vollständig erlischt, was die Bedeutung eines zuverlässigen IT-Partners unterstreicht, zumal eine Rückführung der ausgelagerten IT in das Unternehmen durch den Know-how-Verlust in der Regel sehr schwierig sein dürfte.

Doch auch in einem anderen Zusammenhang spielt das Know-how beim IT-Outsourcing eine Rolle. Nachdem die weitgehende Standardisierung von Systemen und Applikationen als eine wesentliche Ursache für den globalen Erfolg des ASP-Modells aufgezeigt wurde, muß die Frage gestellt werden, inwiefern die Individualität eines Unternehmens im Hinblick auf seine Geschäftsprozesse, Ziele, Strategien und Leistungsprofil sich mit Standardlösungen abbilden läßt. Für den Outsourcer bedeutet dies, daß – neben dem IT-Know-how – der Grad der Anwendbarkeit der vorkonfigurierten Applikationen auf die eigenen Geschäftsprozesse ein wesentliches, wenn nicht das entscheidende Kriterium bei der Auswahl des geeigneten Dienstleisters ist. In diesem Zusammenhang ist die branchenbezogene Erfahrung und Kompetenz eines ASP auf dem eigenen Dienstleistungsgebiet von allerhöchster Bedeutung.

Ein weiteres Risiko bei einer langfristig angelegten Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister kann aufgrund einer unzureichenden vertraglichen Grundlage entstehen. Die

---

<sup>6</sup> Das wird am Beispiel des Autovermieters Europcar deutlich: Nachdem dieser seine IT an Perot Systems ausgelagert hatte, führte im April 1994 ein europaweiter Systemabsturz dazu, daß das Unternehmen keinen Überblick über den Standort seiner Fahrzeuge hatte. Die Folge: Schwierigkeiten bei Rückgabe, Verbuchung und Bezahlung der Wagen, die bis ins Jahr 1995 gedauert haben.

Tatsache, daß es Outsourcing-Verträge juristisch gesehen gar nicht gibt, da sich mit dem Begriff des Outsourcing verschiedenste Konstellationen und Geschäftsbeziehungen bezeichnen lassen, stellt höchste Ansprüche an beide Vertragspartner bei der Definition ihrer Erwartungen. Die Folgen von Fehlern bei der Vertragsgestaltung betreffen sowohl die Leistungsseite als auch die Vergütungsseite. So können Vergütungsmodelle schon bald nach Vertragsabschluß unwirksam werden, wenn etwa die Steigerungsraten für erwartete Ressourcen-Mehrverbräuche aufgrund fehlerhaft ermittelter Ist-Verbräuche falsch eingeschätzt wurden. Genauso wichtig ist eine möglichst genaue Festlegung der Leistung, welche, bei Wahrung der nötigen Flexibilität beider Parteien, vor allem Veränderungen bei der Leistungsabnahme (Mehr- und Mindernutzung) und sowohl Änderungen der Geschäftsprozesse als auch der zugrunde liegenden Technologien einschließt.<sup>7</sup> Hierzu sind möglichst genaue Kriterien der Leistungsmessung erforderlich.

Schließlich muß bei der Aufzählung der Risiken einer Outsourcing-Maßnahme auch auf die arbeitsrechtlichen Probleme eingegangen werden, wenngleich diese im Bereich des IT-Outsourcing eher eine untergeordnete Rolle spielen.<sup>8</sup> Neben der durch das Outsourcing verursachten Betriebsänderung, die einem etwaigen Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht garantiert (Betriebsverfassungsrecht) sei hier vor allem auf die Implikationen, die sich aus dem Problem der unerlaubten Arbeitnehmerüberlassung (§ 613 a BGB, §10 Abs 1 AÜG) ergeben können, hingewiesen.<sup>9</sup> Gerade bei enger Integration des Dienstleisters in das eigene Unternehmen muß das outsourcende Unternehmen strengstens darauf achten, die vom Dienstleister eingesetzten Arbeitnehmer nicht wie eigene Arbeitnehmer zu behandeln. Dieses muß im Rahmen der Vertragsgestaltung bei der Formulierung etwaiger Weisungs- und Kontrollrechte berücksichtigt werden.

Die Risiken des IT-Outsourcing lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- IT-Know-how geht verloren
- Standardisierung der Applikationen des Dienstleisters kann auf Kosten der individuellen Bedürfnisse des Outsourcers gehen
- Rückführung der IT in das Unternehmen ist schwierig
- Fremdunternehmen erhält Zugang zu Unternehmensstrategie und sensiblen Daten
- Systemfehler, Sicherheitsmängel und Datenschutzverstöße des Dienstleisters können schwerwiegende Konsequenzen für den Kunden haben
- Instabilität des Serviceunternehmens kann den Kunden hart treffen
- Abhängigkeit des Unternehmens von einem Dritten ist extrem regelungsbedürftig
- Die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister erfordert aufwendige Steuerungs- und Kontrollmechanismen
- Mögliche personalpolitische und arbeitsrechtliche Probleme

## 2. Erfolgreiches IT-Outsourcing

---

<sup>7</sup> Vgl. Sommerlad, K., 2000, Vertrag und rechtliche Rahmenbedingungen beim Outsourcing, in: Köhler-Frost, W. Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin

<sup>8</sup> ebd.

<sup>9</sup> ebd., vgl. auch: Hille, H.E., Vertragsgestaltung beim Outsourcing, in: Lohn und Gehalt, August 1999

Das Outsourcing von IT ist, wie gezeigt wurde, eine strategische Maßnahme, die eng mit den unternehmerischen Wertschöpfungsprozessen verknüpft ist und die – trotz zahlreicher Benefits – auch mit gewissen Risiken behaftet ist. Angesichts des breiten Erfolges des ASP-Modells wird IT-Outsourcing nun auch für mittlere und kleinere Unternehmen interessant. Das Angebot an standardisierten und kostengünstigen Lösungen wächst – immer öfter haben Unternehmen, vor allem diejenigen, die sich zum ersten Mal dem Thema nähern, bei ihren Outsourcingbestrebungen die Qual der Wahl.

Um den gewünschten Outsourcingserfolg sicherzustellen, müssen bei der Entscheidung für einen bestimmten IT-Dienstleister neben Kostenvorteilen, dem am häufigsten angeführten Grund für IT-Outsourcing, auch andere wirtschaftliche, technologische und strategische Kriterien berücksichtigt werden. Nach der Wahl des richtigen IT-Partners ist eine gelungene Gestaltung des Outsourcingvertrages eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche langfristige Kooperation. Die folgenden Kapitel widmen sich diesen Aspekten.

## **2.1 Wirtschaftliche Aspekte bei der Auswahl eines IT-Dienstleisters**

Das steigende Technologiebedürfnis großer wie kleiner Unternehmen läßt sowohl in den USA als auch in Europa ein beträchtliches Marktpotential für IT-Dienstleistungen erkennen. Getragen vom technologischen Fortschritt und kurzen Innovationszyklen versuchen deshalb immer mehr Technologieanbieter mit neuen Produkten und Services, diese Unternehmen als lukrative Kunden zu gewinnen.

Insbesondere die neue ASP-Branche ist von einer Goldgräberstimmung gekennzeichnet, die durch teilweise euphorische Wachstumsprognosen noch verstärkt wird.<sup>10</sup> Nachdem das ASP seit 1999 seinen Einzug in das IT-Geschäft gehalten hat, versuchen viele Anbieter unterschiedlichster Couleur ihr Glück auf dem vielversprechenden Sektor. Darunter finden sich nicht wenige, die ihren Häusern lediglich einen neuen Anstrich verpassen und versuchen, ihr bis dahin gemeinhin als Outsourcing bezeichnetes Geschäft nunmehr im hellen Schein des ASP neu erstrahlen zu lassen.

Nicht selten lassen diese Bemühungen einen gewissen Aktionismus erkennen: Viele ASP gehen, den Blick auf zukünftige Umsatzzahlen gerichtet, häufig ohne eine sorgfältige Analyse der Kundenanforderungen ans Werk. Nach nur wenigen Jahren des ASP-Booms wird bereits Kritik laut, die Dienstleister hätten es verpaßt, sich eindeutig zu positionieren und sich ihre Märkte zu schaffen.<sup>11</sup>

Die Dynamik dieser Entwicklung trägt zugleich dazu bei, daß viele Angebote von IT-Dienstleistern nicht einmal ihre Investitionskosten wieder einspielen können. In Zeiten der globalen Vernetzung werden auch gute Ideen schneller kopiert als jemals zuvor und so werden ursprüngliche ROI-Kalkulationen schnell von der Realität überholt. Zudem setzen die steigenden Ansprüche an die Leistungsfähigkeit und an die Qualifikation des Personals auch die IT-Anbieter einem hohen Kostendruck aus. Notwendige Investitionen in teure IT-Infrastruktur gehen Hand in Hand mit der schwierigen Suche nach marktgerechten Preisen –

---

<sup>10</sup> Vgl. Köhler-Frost, W., Grundlagen des Application Service Providing, Berlin, 2002

<sup>11</sup> ebd.

schließlich müssen die Dienstleistungen in jedem Fall eine leistungsfähigere und dabei kostengünstigere Alternative zu den unternehmenseigenen IT-Abteilungen darstellen.

Um auf diesem Markt zu bestehen, müssen die IT-Anbieter vor allem überzeugende Geschäftsmodelle präsentieren, die sich eng an den Kundenbedürfnissen orientieren und zugleich die Wirtschaftlichkeit zum Credo erheben.

Auch wenn IT-Outsourcing in Zeiten des ASP-Geschäftsmodells bisweilen als eine für die Kunden nahezu risikolose Angelegenheit dargestellt wird, so sollte der heftige Wettbewerb unter den Dienstleistern jedes Unternehmen dazu bewegen, bei der Auswahl eines Partners für eine langfristige Kooperation genau hinzuschauen, um nicht selbst von dessen eventuellem Zusammenbruch in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Das gilt vor allem dann, wenn das Unternehmen dem Dienstleister seine geschäftskritischen Prozesse anvertraut und sich somit in eine strategische Abhängigkeit begibt – eine Entscheidung, die nicht ohne weiteres umkehrbar ist.

Damit treten zunächst allgemeine quantitative und qualitative Fragen an den potentiellen IT-Partner in den Vordergrund<sup>12</sup>:

- **Rechtsverhältnisse**
  - Rechtsform
  - Dauer des Bestehens
  - Inhaber /Gesellschafter
  - Handelsregisterauszug mit Gesellschafterliste
  - Geschäftsführer
  
- **Wirtschaftliche Verhältnisse**
  - Bilanzverhältnisse
  - Umsatz
  - Mitarbeiter
  - Bankverbindung
  - Wirtschaftsauskunft
  - Bankauskunft
  
- **Organisation**
  - Erkennbare Organisationsstruktur
  - Qualitätsmanagement
  - Zertifizierung
  
- **Leistungsfähigkeit**
  - Position am Markt/Wettbewerber
  - Referenzen

---

<sup>12</sup> Vgl. Hille, H.E., Vertragsgestaltung beim Outsourcing, in: Lohn und Gehalt, August 1999  
*Nutzung und Rahmenbedingungen standardisierter Anwendungslösungen -  
eine Chance zum wirtschaftlichen Einsatz*

- Qualität des Personals
- Fluktuation der Personals
- Technische Infrastruktur
- Gewerbliche Schutzrechte

Neben den offensichtlichen Fragen nach der Bonität und Zuverlässigkeit des Dienstleisters ist auch ein Blick in dessen Leistungsportfolio hilfreich, um seine Marktposition einzuschätzen. Erfolgreiche IT-Anbieter sind dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus und schützen sich vor Nachahmern, indem sie ihre Kernidee kontinuierlich weiterentwickeln und unter Nutzung aktueller Technologien konsequent in neue Services umsetzen. Auf diese Weise sind sie in der Lage, langfristige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und werden zu starken strategischen Partnern der Outsourcer.

In diesem Zusammenhang sei noch einmal die Bedeutung der Branchenkenntnisse der Dienstleister betont. Auch wenn die schnelle und kostengünstige Implementierung der IT-Lösungen „aus der Steckdose“ oftmals verlockend scheint, so ist diese an sich nicht viel wert, wenn sie nicht optimal die organisatorische und strategische Ausrichtung des Kunden unterstützt. Der heutige IT-Dienstleister dringt oft weit in die Aufbau- und Ablaufstrukturen des Outsourcers ein, um dessen Wertschöpfungskette mittels IT zu optimieren. Dieses erfordert ein umfangreiches Dienstleistungs- und Beratungsspektrum. Hierzu gehören zum einen IT-Consulting, Systementwicklung, -integration und -management, aber vor allem auch ein branchenspezifisches Business Consulting sowie Design, Reengineering und Management von Geschäftsprozessen.<sup>13</sup>

Die Herausforderung an die IT-Anbieter lautet also, ihre technologische Kompetenz mit einem tiefgreifenden Prozeß-Verständnis und ausgezeichneten Branchenkenntnissen zu einer kundenorientierten Dienstleistung zu verknüpfen, denn nur dann können den Unternehmen durch das Outsourcing echte Wettbewerbsvorteile entstehen.

Das branchenspezifische Know-how von IT-Dienstleistern – insbesondere derjenigen, die unter der neuen ASP-Fahne segeln – muß zum heutigen Zeitpunkt in Frage gestellt werden. Untersuchungen zeigen, daß viele Anbieter zwar die technologische Seite ihres Geschäfts perfekt bedienen, die strategischen Anforderungen jedoch nicht oder nur in unzureichendem Maß erfüllen und deshalb schon bald vom Markt verschwinden werden.<sup>14</sup> Die Gewinner der bevorstehenden Marktkonsolidierung werden diejenigen IT-Dienstleister sein, welche mit eindeutigen und branchenorientierten Angeboten klar definierte Kundengruppen ansprechen und mit perfekter Unterstützung der Geschäftsprozesse echten Kundennutzen schaffen.

## **2.2 Technologische Aspekte bei der Auswahl eines IT-Dienstleisters**

Wird ein Dienstleister als wirtschaftlich stabil und strategisch gut positioniert eingeschätzt, tritt als nächstes seine IT-Kompetenz ins Zentrum der Betrachtung. Zur Bewertung der Qualität des Angebotes sind folgende Kriterien heranzuziehen:

---

<sup>13</sup> Vgl. Niedereichholz, J./Rothhaas, F., Reflection in Action, in: IT-Management 6/99

<sup>14</sup> So die Studien von Mummert & Partner und Meta-Group, zit. in: Köhler-Frost, W., Grundlagen des Application Service Providing, Berlin, 2002

## **Technische Infrastruktur**

Ein wichtiger Grund, sich für einen IT-Dienstleister zu entscheiden ist die Möglichkeit, ständig auf dem neuesten Stand der Technik sein zu können, ohne dafür fortwährend in neue Hard- und Software investieren zu müssen. Demzufolge muß sichergestellt sein, daß der Dienstleister aktuelle und leistungsfähige Produkte einsetzt.

## **Leistungsfähigkeit**

Im Rechenzentrum des Dienstleisters sollten Technologien eingesetzt werden, um die benötigte Leistung zu jeder Zeit anbieten zu können. Hierzu zählen die Lastverteilung auf mehrere Server im Bedarfsfalle, hohe Bandbreiten seitens der Netzwerkinfrastruktur und hochleistungsfähige Server-Plattformen. Das alles sollte in doppelter Ausführung vorhanden sein, um teure Ausfallzeiten zu vermeiden.

## **Skalierbarkeit**

Die IT-Infrastruktur des Dienstleisters muß im Bedarfsfall mit den Ansprüchen des Kunden mitwachsen können. Die Kapazität der IT-Lösung muß problemlos erhöht werden können. Genauso schnell müssen auch Organisationsveränderungen und neue Strategien des Kunden unterstützt werden können.

## **Datenspeicherung**

Neben modernster Technik zur Datenspeicherung sind Lösungen für regelmäßige Backups und ein Disaster-Recovery-Plan unerlässlich. Von Bedeutung sind auch die Sicherheitsmechanismen des gesamten Rechenzentrums. Außerdem sollte schon zu Beginn eines Vertrages klar geregelt werden, in welcher Form sichergestellt wird, daß alle Firmendaten nach Auslaufen des Kontrakts dem Eigentümer zurückgegeben und von den Datenspeichern des Dienstleisters beseitigt werden.

## **Sicherheit**

Im Gegensatz zu streng abgeschirmten Firmennetzwerken werden die Applikationen der IT-Dienstleister durch das Internet und Virtual Private Networks genutzt und sind damit potentiell einer größeren Gefahr von unberechtigten Zugriffen von außen ausgesetzt. Dadurch werden zusätzliche Sicherheits- und Kontrollmechanismen notwendig. Bei der Nutzung der Applikationen durch übergreifende Netzwerke ist eine sichere Abschirmung gegen nicht autorisierte Zugriffe durch Firewalls wichtig. Es müssen darüber hinaus klare Richtlinien für die Authentifizierung von Anwendern getroffen werden. Vor allen Dingen gilt es zu regeln, welche Anwender auf welche Daten zugreifen dürfen. Ideal wäre auch ein Nachweis seitens des Dienstleisters über die Zuverlässigkeit des eingesetzten Personals (z. B. mit Referenzprojekten).

## **Systemmanagement**

Das Systemmanagement des Dienstleisters sollte die drei Ebenen Netzwerkinfrastruktur, Rechenzentrum und Applikation einschließen. Eine regelmäßige Kontrolle der Auslastung ist von Zeit zu Zeit einzufordern.

## **Support**

Im Falle von Ausfällen und Problemen muß eine schnelle Hilfe seitens des Dienstleisters möglichst rund um die Uhr und an sieben Tagen der Woche erfolgen. Neben einer Hotline sollte ein dezidiertes Ansprechpartner für jedes Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Auch die Art der Zusammenarbeit des Dienstleisters mit dem Softwarehersteller ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

## **2.3 Vertragsgestaltung beim IT-Outsourcing**

Die oben beschriebenen Anforderungen an einen IT-Dienstleister müssen selbstverständlich vertraglich festgehalten werden. Es wurde bereits erwähnt, daß IT-Outsourcingverträge keiner juristisch eigenständigen Vertragsform entsprechen – eine Tatsache, die sie mit anderen modernen Vertragstypen, wie das Leasing oder das Factoring gemeinsam haben. Die relevanten Gesetzestexte, die das Verhältnis von Outsourcer und Dienstleister regeln, entspringen den traditionellen Vertragstypen des BGB und HGB, von Bedeutung sind dabei insbesondere das Kauf-, Dienst- und Werkvertragsrecht. Der eigentliche Outsourcing-Vertrag ist ein gemischttypischer Vertrag und kann somit aus einer Vielzahl unterschiedlicher Vertragsarten bestehen, was hohe Ansprüche sowohl an die Vertragserstellung selbst als auch an das anschließende Rechtsmanagement stellt. Für eine Bestimmung des Rechtsfolgeprogramms (z.B. bei Gewährleistungsfragen) ist eine rechtliche Einordnung des Outsourcing-Vertrages in die nationale Vertragstypologie unerlässlich, zumal jeder einzelne Vertragstyp unmittelbar bestimmend für die Anwendung relevanter Gesetze sein kann (z.B. AGB-Gesetz, Abzahlungsgesetz) sowie für die konkurs-, bilanz- und steuerrechtliche Behandlung. Durch eine sorgfältige Analyse der vereinbarten Rechte und Pflichten, der wirtschaftlichen Ziele und der im Vertrag manifestierten Interessenlage der Parteien kann der Vertragstyp bestimmt und mit den gesetzlich geregelten Vertragstypen verglichen werden.<sup>15</sup>

Allgemein betrachtet ist Outsourcing eine langfristig angelegte Wertschöpfungspartnerschaft, für deren Erfolg eine aktive und vertrauensvolle Kooperation zwischen dem Outsourcer und dem Dienstleister unabdingbar ist. Zwar verfolgen die Geschäftspartner verschiedene unternehmerische Zielsetzungen, können diese jedoch nur erreichen, wenn sie schon früh im Rahmen der Zusammenarbeit ein partnerschaftliches Verhältnis entwickeln und mit dem Verständnis für die Situation des anderen auch gegenseitige Kompromißbereitschaft mitbringen. Der langfristige und dynamische Charakter einer Outsourcingpartnerschaft erfordert von beiden Parteien einen offenen und flexiblen Dialog bei der Abstimmung ihrer Aktivitäten und die grundsätzliche Kompromißbereitschaft bei der Durchsetzung von Zielen macht es möglich, im Fall einer Streitigkeit auf einem im Vorfeld definierten Wege eine Einigung herbeizuführen, bevor der ordentliche Rechtsweg eingeschlagen wird.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Vertragsgestaltung beim Outsourcing vgl. Horchler, H., 1996, Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse, Köln

<sup>16</sup> ebd.

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß, entgegen der Bedeutung des Wortes, Schadenersatzansprüche keinen wirklichen Ersatz für die ordentliche und pünktliche Leistungserstellung des IT-Partners bieten können. Dieses gilt um so mehr, je geschäftskritischer die Applikationen sind, deren zugesicherte Performance der Dienstleister trotz vertraglicher Regelung schuldig bleibt. Obwohl er prinzipiell vom Outsourcer gerichtlich auf die Erfüllung seiner Leistungspflicht in Anspruch genommen werden kann, wird diese Option in der Praxis wohl kaum eine Rolle spielen. Allein die enorme Dauer von Zivilprozessen sorgt dafür, daß eine gerichtlich durchgesetzte Leistung für den Outsourcer im Nachhinein nicht mehr von Bedeutung sein dürfte.

Grundsätzlich sollte die Phase des Outsourcing-Vertragsgestaltung als Projekt verstanden und entsprechend systematisch angegangen werden. Das bedeutet vor allem, daß ein klar definiertes Projektziel existiert, welches einen meßbaren Nutzen aufweist und zugleich Zielkorrekturen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen zuläßt. Um die eigentlichen Verhandlungen möglichst effektiv zu gestalten, sollte der Outsourcer vorweg eine sorgfältige Ist-Analyse seiner gesamten IT-Infrastruktur vornehmen. Dabei spielen, neben technologischen und finanziellen, auch strategische Überlegungen eine Rolle, wie z.B. die Möglichkeit einer Veränderung der Geschäftsprozesse in der Zukunft und der damit verbundenen Veränderung der Anforderungen an die IT, denen der Dienstleister Rechnung tragen muß.

Je wichtiger der Beitrag des Dienstleisters für die strategische Position des Outsourcers auf seinem Markt ist, um so mehr liegt der primäre Zweck des Outsourcingvertrages darin,

- durch detaillierte Regelungen im Vorhinein auf beiden Seiten gedankliche Klarheit darüber zu schaffen, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit die Zusammenarbeit zum Erfolg führt und,
- ausgehend von der Prämisse grundsätzlicher Vertragstreue das Verhalten beider Vertragsparteien so zu steuern, daß der angestrebte Erfolg erreicht werden kann.<sup>17</sup>

## **2. 4 Service Level Agreements (SLA)**

Im Mittelpunkt aller Überlegungen bei der Gestaltung von Outsourcingverträgen steht die Leistung, geht es schließlich beim Outsourcing primär um das Erreichen von Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorteilen gegenüber der eigenen Leistungserstellung. Das Gesetz bietet hier keine vorformulierten Lösungen bei auftretenden Leistungsstörungen, entsprechend liegt die Hauptaufgabe der Vertragsgestaltung darin, den Leistungsgegenstand klar herauszuarbeiten und Verantwortlichkeiten beider Parteien unmißverständlich zu regeln.

In der Praxis erweisen sich Service Level Agreements als wichtiges Element bei der Ausformulierung der Rechte und Pflichten der Vertragspartner. Sie sind ein unverzichtbares Element von IT-Outsourcing-Verträgen, da sie dem Outsourcer ein Instrument zur Überprüfung der Qualität der Leistung des Auftragnehmers in die Hand geben. Hierfür ist neben einer Leistungsbeschreibung vor allem auch ihr „Level“, d. h. ein objektiv meßbares Leistungskriterium, festzustellen und schon im Vorfeld die Folgen bei Nichteinhaltung der

---

<sup>17</sup> Vgl. Hille, H.E., Vertragsgestaltung beim Outsourcing, in: Lohn und Gehalt, August 1999

zugesicherten Leistung zu klären. SLA können sich z. B. auf die Ausfallzeiten von Servern beziehen, genauso wie auf maximale Reparaturzeiten oder die maximale Dauer zur Erledigung einer Störungsmeldung. Bei Überschreitung der zugesicherten Höchstzeiten werden im SLA Konsequenzen festgelegt, die der Dienstleister zu tragen hat.

Somit ist ein SLA ein rechtlich bindender Vertrag, der die Leistungen und die Geschäftsbedingungen zwischen dem Dienstleister und dem Outsourcer regelt. Um dieses sicherzustellen, sollte ein SLA folgende Punkte beinhalten:

- Festlegung und detaillierte Beschreibung der Dienste, die von einem IT-Provider zur Verfügung gestellt werden,
- Festlegung der Standards, die vom IT-Provider bei der Ausführung dieser Dienste eingehalten werden müssen,
- Festlegung der Anforderungen an das Reporting, das vom IT-Provider für den Outsourcer durchgeführt werden muß (in Echtzeit oder historisch),
- Definition der Konsequenzen, die dem IT-Provider entstehen, wenn er die festgelegten Dienste zu den festgelegten Standards nicht zur Verfügung stellt (d.h. Strafen bei Nicht-Erfüllen),
- Beschreibung der Aktionen bei einem Nicht-Erfüllen, die dazu führen, daß die festgelegten Standards eingehalten werden.<sup>18</sup>

Die SLA spielen aber auch eine wichtige Rolle als vertrauensbildende Maßnahme in der frühen Phase einer langfristig angelegten Partnerschaft zwischen dem Outsourcer und dem IT-Dienstleister. Eine offene Diskussion im Rahmen der SLA führt dazu, daß beide Vertragsparteien ein besseres Verständnis für die Situation und die Motive des anderen entwickeln und schafft auf diese Weise ein positives Klima, welches die Basis einer erfolgreichen Kooperation bildet. Für ein erfolgreiches IT-Outsourcing ist es von entscheidender Bedeutung, daß der Dienstleister die Situation und die Bedürfnisse seines Kunden versteht und seine IT-Lösung sowohl nach dessen Qualitätsanforderungen als auch strategischen Überlegungen ausrichtet. Gleichzeitig helfen SLA dem Dienstleister, seinem Kunden eindeutig zu kommunizieren, welches Maß an Systemleistung und Services er erwarten kann und wo die Grenzen der Performance und Verfügbarkeit liegen können. Dieses ist besonders wichtig, um übertriebenen Erwartungen des Kunden schon im Vorfeld der Zusammenarbeit entgegenzuwirken und zusammen ein Arbeitsmodell zu entwickeln, welches nicht nur den Vorstellungen beider Parteien entspricht, sondern welches vor allem auch später verwirklicht werden kann.

Ein wesentlicher Vorteil des Auslagerns der IT ist aus der Sicht des Outsourcers die neugewonnene Flexibilität bei der Gestaltung seiner IT-Infrastruktur bei gleichzeitiger Transparenz der Kosten. Für die SLA bedeutet dies, daß diese nicht zu statisch sein dürfen und ein akzeptables Maß an Verhandelbarkeit mitbringen müssen, so daß sich die individuellen Kundenbedürfnisse darin möglichst optimal abbilden lassen. Das gilt vor allem für die standardisierten ASP-Lösungen, bei denen mindestens ein Customizing von Standard-SLA möglich sein muß.

---

<sup>18</sup> aus dem „Leitfaden Service Level Agreements“, basierend auf dem Dokument des Best Practices Committee des ASP Industry Consortiums (ASPIC) vom April 2000

Mißverständliche und allzu technische Formulierungen in den SLA sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Zwar muß das SLA-Dokument spezifisch bei der Formulierung der Services und der zugesicherten Performance sein, technologische Detailverliebtheit ist hier jedoch fehl am Platz. In Zeiten des steigenden Wettbewerbs auf dem ASP-Markt sind leicht verständliche und gut formulierte SLA vielmehr inzwischen als ein Marketinginstrument zu sehen, da sie die Qualität der gebotenen Leistung unmißverständlich offenbaren und dem potentiellen Kunden einen Vergleich mit Konkurrenzangeboten (und ggf. mit der eigenen IT-Abteilung) ermöglichen, wohingegen schwer zu durchdringende SLA den Kommunikationsprozeß zwischen Outsourcer und Dienstleister unnötig erschweren und das Vertrauen in die Leistung beeinträchtigen können.

### **Verfügbarkeit**

Die Verfügbarkeit von Applikationen und Services als sine qua non jeder IT-Dienstleistung ist ein zentraler Bestandteil eines SLA. Selbstverständlich erwartet der Anwender prinzipiell, daß er bei Bedarf jederzeit auf die gewünschten Applikationen und Services zugreifen kann, jedoch wäre es unrealistisch, als Konsequenz dessen generell eine Verfügbarkeit von 100 % zu fordern. Vielmehr handelt es sich bei der Verfügbarkeit um eine Kennzahl, welche die Mindestanforderungen des Kunden an die Leistungsfähigkeit der IT-Infrastruktur des Dienstleisters quantifiziert und die zugleich als dessen Produkt-, bzw. Leistungsversprechen dient.

Natürlich muß zwischen den Vertragsparteien Einigkeit darüber bestehen, was unter dem Begriff der Verfügbarkeit verstanden wird. So ist des Kriterium der Verfügbarkeit noch lange nicht erfüllt, wenn etwa das Netzwerk des Dienstleisters aktiv ist und Zugriffe verarbeiten kann, jedoch ein angeschlossenes System, z.B. eine bestimmte Applikation nicht verfügbar ist. Es empfiehlt sich daher, eine eindeutige Definition des Begriffs festzulegen und in den Vertrag aufzunehmen.

Der Grad der Verfügbarkeit von Systemen und Applikationen kann absolut oder relativ formuliert werden. So kann zum Beispiel ein SLA für eine ERP-Lösung eine Verfügbarkeit von 24 Stunden an sieben Tagen der Woche garantieren und gleichzeitig eine Offline-Zeit (z.B. Samstags zwischen 21:00 und 24:00) definieren, die providerseitig für Systembackups genutzt wird. Eine andere Möglichkeit der Definition wäre: Eine Applikation soll zu 99,8 % während der Bürostunden verfügbar sein und zu 99,6 % außerhalb der Bürozeiten und an Wochenenden.

Prinzipiell ist bei der Definition von Verfügbarkeiten darauf zu achten, daß diese eine zeitliche Bezugsgröße haben. Dieses hat einen einfachen Grund: Eine zugesicherte Mindestverfügbarkeit von 99,5 % ist an sich noch wenig aussagekräftig – erst in einen zeitlichen Rahmen gesetzt, dient sie als objektives Leistungskriterium. Während eine Verfügbarkeit von 99,5 % während der festgelegten täglichen Nutzungszeiten bezogen auf eine absolute Vertragslaufzeit von fünf Jahren noch relativ leicht zu erreichen ist, stellen die gleichen 99,5 % bezogen auf jeden einzelnen Monat schon eher eine Herausforderung an die Systeme des Dienstleisters dar.

Bei komplexen integrierten Lösungen können die Verfügbarkeiten der einzelnen Applikationen und Services, je nach ihrer unmittelbaren Bedeutung für das Geschäft, auch individuell geregelt werden. So kann z.B. die akzeptable Mindestverfügbarkeit von

geschäftskritischen Anwendungen, z.B. SAP R/3 ERP-Modulen, 99 % pro Monat betragen, während abteilungsbezogene Applikationen eine Verfügbarkeit von 97 % pro Monat aufweisen sollen.

### **Verantwortung des Endusers**

Auch wenn das SLA-Dokument vor allem dazu dient, Leistung des IT-Providers zu regeln, so kann es nützlich sein, um die Funktionalität der IT-Infrastruktur zu garantieren, bestimmte Richtlinien für den Anwender festzulegen. Dieses ist insbesondere im Hinblick auf Sicherheitsaspekte sinnvoll: So kann der Anwender z.B. dazu verpflichtet werden, sorgfältig mit System-Paßwörtern umzugehen und keinesfalls sensible Daten, die einen unberechtigten Zugriff auf das System erleichtern, via E-Mail zu verschicken. Das Gleiche gilt für den Umgang mit potentiellen Virenquellen – auch hier sollte der Enduser entsprechende Schutzmaßnahmen ergreifen. Schließlich ist beim Einsatz von Software, die nicht in den vom SLA abgedeckten Bereich fällt, darauf zu achten, daß diese vom Anwender entfernt wird, sofern sie Konflikte mit anderen Applikationen verursacht oder auf eine andere Art die Leistung des Systems beeinträchtigt.

### **Strafen**

Für den Fall, daß die zugesicherte Leistung vom IT-Provider nicht erbracht wird, muß ein SLA eindeutig bestimmen, welche Sanktionen dieser zu erwarten hat. Hierfür müssen zunächst die Grenzwerte (z.B. Verfügbarkeitszahlen, Bandbreiten etc.) festgelegt werden, deren Unterschreiten zu Konsequenzen führt. In der Praxis spricht vieles dafür, sich hierbei auf Durchschnittswerte zu einigen – nur selten führt das einmalige Unterschreiten eines Limits unmittelbar zu einer Bestrafung des Dienstleisters. Es wurde bereits erwähnt, daß Schadensersatzzahlungen in der Regel keine wirkliche Entschädigung für eine ordentliche Leistungserstellung des IT-Providers bieten können. Das ist auch der Grund, warum Strafen häufig nicht sofort und in absoluter Höhe fällig werden, sondern der fällige Betrag graduell an eine Abweichung vom Sollzustand gekoppelt wird. Dieses gibt dem Provider weiterhin die Motivation, das angestrebte Leistungsniveau zu erreichen.

Nicht immer führt die Minderleistung eines IT-Anbieters zu Schadensersatzzahlungen. Statt dessen gibt es verschiedene andere Entschädigungsmodelle: So kann der fällige Betrag von der Monatsrechnung abgezogen werden, es können Gutschriften gewährt werden etc. Bei dem „Pay what you get“-Modell wird sogar gänzlich auf Strafen verzichtet. Dieses Modell sieht strenggenommen gar keine Minderleistung vor, statt dessen bezahlt der Kunde anhand von festgelegten Preis/Leistungs-Listen nur die Leistung, die er tatsächlich erhalten hat. Der Vorteil dieser Methode liegt in einer unbelasteten Kooperation, die nicht durch Strafandrohung getrübt wird, allerdings ist diese Art von Service aufgrund fehlender Leistungsgarantien kaum für geschäftskritische Anwendungen geeignet.

## **2.5 Dimensionen von SLA**

So verschieden die individuellen IT-Dienstleistungen in Art und Umfang ausfallen können, so verschieden sind auch die Möglichkeiten der SLA-Gestaltung. Angesichts der Tatsache, daß die einzelnen Module einer IT-Lösung für das Unternehmen verschiedene Prioritäten aufweisen, ist es häufig nützlich, die SLA modul- bzw. applikationsbezogen zu definieren.

Prinzipiell können vier Ebenen von IT-Dienstleistungen unterschieden werden, auf die sich SLA beziehen können und die in der Praxis beliebig kombinierbar sind:

- Netzwerk-Services
- System Services
- Application Services
- Service Support

Bezieht ein Outsourcer sämtliche IT-Services von einem dezidierten Dienstleister, z.B. im Rahmen eines ASP-Modells, so tritt ein End-to-end SLA in Kraft, welches alle Leistungen über sämtliche Service-Ebenen hinweg regelt. Ein End-to-end SLA kann beispielsweise besagen, daß eine bestimmte Applikation 24 Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr verfügbar zu sein hat, wobei ihre Ausfallzeit innerhalb des Zeitraums einer Stunde nicht mehr als 10 Sekunden überschreiten darf. Die Antwortzeit („Keyboard-to-Screen“) darf dabei maximal 20 Sekunden betragen. Für den Kunden bietet ein End-to-end SLA Vorteile durch eine vereinfachte Problemhandhabung, denn der Dienstleister ist bei eventuell auftretenden Leistungsstörungen für die Performance der gesamten IT-Lösung, unabhängig von der Ebene, auf der sie auftritt, verantwortlich.

In der Praxis sind End-to-end SLA nicht immer möglich, da ein Unternehmen durchaus Dienste unterschiedlicher Anbieter für individuelle Leistungen in Anspruch nehmen kann, etwa einen Network Service Provider für den Netzwerk-Zugang und einen Application Provider für die Anwendungen. In diesem Fall müssen die Zuständigkeiten in einzelnen SLA mit den jeweiligen Anbietern verhandelt werden. Es ist jedoch genauso üblich, ein End-to-end SLA mit nur einem Anbieter einer komplexen integrierten IT-Lösung in einzelne SLA, die sich auf verschiedene Ebenen der Dienstleistung beziehen, aufzuteilen. Auf diese Art wird eine Grundlage für eine bessere Kontrolle der einzelnen Leistungen des Providers geschaffen. Generell ist dabei zu beachten, daß die Gesamtleistung der IT-Infrastruktur in starkem Maße Interdependenzen zwischen den einzelnen Ebenen (z.B. Netzwerk und Applikation) unterliegt, so daß etwa ein Netzwerkausfall die prinzipiell erfüllte zugesicherte Leistung auf der Applikationsebene egalisieren kann.

- **Netzwerk-SLA**

Das Netzwerk-SLA bezieht sich auf die Netzverbindung zwischen dem Dienstleister und dem Kunden. Um zuverlässige Remote-Dienste anbieten zu können, ist eine moderne Netzwerkausstattung und Architektur von zentraler Bedeutung. In dem Netzwerk-SLA garantiert der Provider dem Kunden eine Netzwerk-Verfügbarkeit, die in Zahlen festgelegt ist (z.B. 99,5 %). Darüber hinaus spielt auch die Kapazität des Netzes eine Rolle, die auch bei hoher Auslastung den Anforderungen kritischer Anwendungen standhalten muß. So sollte z.B. die Rate mit der Datenpakete innerhalb des Netzes verloren gehen nicht mehr als 1 % betragen. Ein weiteres Kriterium für die Netzleistung ist die Latenz bei der Datenübertragung, die möglichst 100 ms nicht überschreiten sollte, um auch anspruchsvollen Echtzeit-Anwendungen, wie z.B. der Sprachübertragung, gerecht zu werden.

Ebenfalls von Interesse ist die Skalierbarkeit des Netzes, um allen Veränderungen im Datenverkehrsaufkommen und auch zukünftigen Anforderungen des Kunden Rechnung zu tragen, wenn dieser etwa seinen Dienst auf weitere Zweigstellen ausweiten möchte. Weitere Aspekte, die es im Rahmen des Netzwerk-SLA zu klären gilt, sind geplante und ungeplante

Netzwerk-Downtimes sowie die Supportmaßnahmen und Antwortzeiten bei Netzwerkproblemen.

- **System-SLA**

Hier spielt die Verfügbarkeit der eingesetzten Hardware und deren Auslastung eine zentrale Rolle. In der Praxis werden für die Auslastung der Systemressourcen Werte weit unter 100 % angestrebt. So liegt z.B. eine akzeptable Auslastung der CPU bei durchschnittlich 60 %, Werte die darüber liegen haben einen negativen Einfluß auf die Systemperformance. Der Grad der Systemverfügbarkeit variiert, je nach eingesetzten Applikationen, zwischen 96,5 % und 99,97 %. Nur in den seltensten und äußerst unternehmenskritischen Fällen ist eine Systemverfügbarkeit von 100 % ökonomisch sinnvoll, da die Kosten für den technologischen Mehraufwand nicht in Relation zu dem erwarteten Nutzen stehen.

Man sollte nicht vergessen, daß der Leistungsgrad der Hardware entscheidend von den eingesetzten Applikationen und von der Anzahl der simultanen Anwender abhängig ist. Sofern es sich bei dem System-SLA um eine rein hardwarebezogene Vereinbarung handelt, so wird der Hardware-Anbieter lediglich für deren Verfügbarkeit garantieren wollen, da er auf die letztgenannten Aspekte keinen Einfluß nehmen kann.

- **Application-SLA**

Die Performance von Applikationen ist neben der Qualität des eigentlichen Quell-Codes vor allem von der Architektur und Leistung der eingesetzten Hardware-Systeme und beim Remote-Zugriff auch von der Leistung des Netzwerks abhängig. Bei einer einzelnen Anwendung entspricht das End-to-end SLA häufig dem Application-SLA. Bei komplexeren IT-Diensten kann ein End-to-end SLA mehrere Application-SLA einschließen. Hierbei steht die Anzahl der garantierten simultanen Anwender im Vordergrund, wobei, ähnlich wie beim Netzwerk, auch bei der Anwendungsinfrastruktur die Frage nach der Skalierbarkeit interessant ist, um z.B. steigende Anwenderzahlen ohne Leistungsverluste bewältigen zu können. Im Rahmen des Applikationsmanagements sollte auch geklärt werden, ob und in welchem Maße der Anwender bestimmte Elemente der Applikation selbst verwalten kann und wie lange es dauert, Veränderungen, wie z.B. Upgrades, in die Arbeitsumgebung zu implementieren.

Ein besonders wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Datensicherung: Es gilt vor allem zu klären, wo und wie oft die Daten des Kunden gespeichert werden, wie sicher die Datenarchive vor Katastrophen und Hackerangriffen sind und wie schnell im Bedarfsfall auf die gesicherten Dateien zurückgegriffen werden kann.

- **Service Support-SLA**

Hierbei gilt es vor allem zu klären, welche Maßnahmen der Dienstleister für das Auftreten von Fehler- und Problemfällen bereit hält und wie schnell diese eingeleitet werden können. Es muß eindeutig festgelegt werden, welcher technische Support zu welcher Zeit zur Verfügung steht und wie die Alarmmaßnahmen bei Störungen aussehen. In der Praxis sind 10-15 Minuten für die Meldung des Fehlers (Order-Acknowledgement) akzeptabel, während die sogenannte Time-to-Response bei durchschnittlich 15-30 Minuten liegt. Die Mean-Time-to-Response, also die eigentliche Fehlerbehebungszeit, richtet sich meist nach der

Fehlerpriorität, die vorab anhand einer Klassifizierung festgelegt wird. Diese Praxis bietet zum einen mehr Flexibilität bei der Fehlerbehebung und ist zudem wirtschaftlicher, da es aus Kostengründen wenig Sinn macht, selbst für vergleichsweise kleine Fehler aufwendige Problemlösungsressourcen bereitzuhalten. So kann etwa für einen Fehler der höchsten Prioritätsstufe eine Mean-Time-to-Response von maximal einer bis zwei Stunden vereinbart werden, während für wenige dringliche Fehler eine Behebungszeit von vier bis sechs Stunden oder einem bis zwei Tagen vollkommen ausreichend ist.

Die konkrete Ausprägung der SLA variiert stark mit den gebotenen IT-Lösungen und dem individuellen Bedarf des Outsourcers. Je nach Art und Umfang der IT-Dienstleistung finden die genannten vier Serviceebenen in unterschiedlichen Varianten Einzug in die SLA. Die Nutzung einer einzelnen Applikation erfordert dabei sicherlich andere Vereinbarungen als eine hochintegrierte, komplexe ERP-Lösung. Mit steigender Komplexität der Dienstleistung wachsen auch die Anforderungen an die SLA. Erfolgreiche IT-Provider, die sich auf klar definierten Märkten bewegen, halten daher für ihre Kunden bereits vorkonfigurierte SLA bereit. In diesen sind die typischen Anforderungen bestimmter Kundengruppen schon im Vorfeld abgebildet und die benötigten Systeme und Applikationen mit entsprechenden Leistungsparametern vorhanden. Sie dienen als Basis für eine unproblematische Anpassung der SLA an die individuellen Kundenbedürfnisse. Auf diese Art wird der Prozeß der Vertragsgestaltung vereinfacht und beschleunigt.