



# IT-Outsourcing und Digitalisierung in der Praxis

**Vorgehen – Steuerung – Kontrolle – Ergebnisqualität**

*Herausgegeben von*  
Torsten Gründer

*Unter Mitarbeit von*  
Anke Thomas

*Mit Beiträgen von*  
Andreas Adam, Gerald Aigenbauer, Dr. Alfred Aue,  
Christian Becker, Stephanie Braun, Daryn Callahan,  
Wei Chang, Martin Chroust, Jutta Cymanek, Bertram Dorn,  
Manuel Eder, Helen Fang, Dr. Carlo Gebhardt,  
Prof. Klaus Gennen, Malte Granitzki, Torsten Gründer,  
Geert Hahn, Natascha Hoffmeister, Michael Hoos,  
Dr. Frank Innerhofer, Rudolf Kergaßner,  
Prof. Dr. Michael Klotz, Sandro Lindner, Shishir Lohmrör,  
Sebastian Frieder Löw, Caroline Maslowski,  
Rui Paulo Moskopp, Alexander Müller-Herbst, Stefan Reuß,  
Sabrina Schäfer, Peter Schmidt, Prof. Dr. Joachim Schrey,  
René Schüle, Frank Schwarz, Dr. Thomas Söbbing,  
Frank Strecker, Ralf Sürken, Anke Thomas, Bernd Wachter,  
Laura Walter, Günter Weinrauch, Klaus Westen,  
Andreas Wickert, Sebastian Ziegler

3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978-3-503-19158-1](http://ESV.info/978-3-503-19158-1)

1. Auflage 2004
2. Auflage 2011
3. Auflage 2021

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19158-1

eBook: ISBN 978-3-503-19159-8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Satz: multitext, Berlin

Druck: Hubert & Co., Göttingen

## Der dritten Auflage zum Geleit

Das Geleitwort von Arnold Picot für dieses Werk zu übernehmen, sind für jeden Wissenschaftler die denkbar größten Fußstapfen. Als ich Anfang der 1990er-Jahre mein Vordiplom mit der „Industriebetriebslehre“ von Heinen machte – 1500 Seiten entscheidungsorientierte BWL, Schriftleitung: Arnold Picot – war er so alt wie ich jetzt. Wenige Jahre später entstand „Die grenzenlose Unternehmung“, die viele Aspekte der Digitalen Transformation gedanklich vorwegnahm. Und als wir dann einige Monate vor seinem Tod ein letztes Mal in San Diego beisammensaßen, auf das Wasser schauten und uns einen Spaß daraus machten, Flugzeugträger zu zählen, wurde mir mehr als deutlich bewusst, wie wohltuend er sich mit seiner vielschichtigen Bildung, Neugier und Klugheit von dem unterschied, was den Alltag in der Masse der heutigen Universitäten ausmacht.

Das damalige Standardwerk der BWL war ein Sammelband, der das Thema aus den verschiedenen Richtungen umfassend behandelte – wohlabgestimmt und sorgfältiger als jedes neuere, so dass es mir auch nach 30 Jahren noch regelmäßig als Referenz dient. Und genau damit ergibt sich der Bogen zum vorliegenden Werk. Nun widmet sich Torsten Gründer mit dem IT-Outsourcing einem deutlich spezielleren Thema und beruhigenderweise ist auch dieses Buch mit etwas über 600 Seiten nicht einmal halb so dick. Und doch ergeben sich zahlreiche Parallelen. Nimmt man das Erscheinen der 1. Auflage 2004 als Referenz, so kommt man nicht umhin, es als das Standardwerk des IT-Outsourcing zu bezeichnen. Und im Gegensatz zu vielen Sammelbänden, die sich in der Aneinanderreihung unzusammenhängender Einzelthemen ergehen, entsteht auch hier eine Landkarte, die den Leser systematisch mit dem für das Thema erforderlichen Wissen versorgt. Dabei werden ihm auch jene Fragen beantwortet, auf die er ohne das Werk gar nicht gekommen wäre – wobei in der Regel die am spätesten bemerkten und mit Abstand teuersten Fehler entstehen. Und schließlich ist auch das Steuerungsinstrument von Torsten Gründer das gleiche, indem er nämlich mit seiner profunden Sachkenntnis an nahezu einem Drittel der Beiträge selbst als Haupt- oder Mitautor mitwirkt und dabei sein Wissen weitergibt, vor allem aber eben auch stark strukturierend wirkt. Dass er das

nicht nur vor dem Hintergrund seiner langen Erfahrung, sondern auch mit dem ihm eigenen selbstbewussten Auftreten tut, ist der normativen Zielsetzung des Werkes durchaus zuträglich und hebt sich wohltuend von der heutigen Unverbindlichkeit vieler „Beratenden“ ab.

IT-Outsourcing ist, wie von Arnold Picot ausgeführt, Ausdruck der Weiterentwicklung von Arbeitsteilung. Denkt man also das berühmte Stecknadelbeispiel von Adam Smith weiter, landet man sozusagen direkt in der Cloud. Und schaut man sich die Entwicklung auf dem Bankenmarkt an, kommt man aus dem Staunen gar nicht mehr heraus: Die größten Skeptiker gegenüber der Aufgabe von IT-Souveränität, gleichzeitig diejenigen, denen durch Regulierung die Hände am stärksten gebunden sind, gehen plötzlich umfassende Partnerschaften mit *Amazon*, *Microsoft* oder *Google* ein – eine der deutschen Großbanken mit einem Verlagerungsziel von 80 Prozent bis 2023. Deutlicher kann der Paradigmenwechsel nicht erkennbar werden. Nun kann man hier durchaus Fragen stellen. Denn zum einen sind die Vorreiter in Deutschland die *Deutsche Bank* und die *Commerzbank*. Beide haben sich durch die jahrzehntelange abwegige Entwicklung ihrer IT-Landschaften und -Organisationseinheiten in eine Lage gebracht, die sie mit dem Rücken zur Wand stehen ließ. Und in die Flucht nach vorn getrieben haben könnte, um jeden Preis. Zum anderen ist bei keinem der beiden Kandidaten erkennbar, dass er die strategischen Absichten der US-amerikanischen Spieler und die Auswirkungen auf das eigene Kerngeschäft wirklich verstanden oder gar im Angesicht dessen eine gute Strategie hätte, die eine solche Partnerschaft zu einem zukunftssicheren Modell machte. Aber das Faktum bleibt in jedem Fall bestehen: Der Damm ist gebrochen. Und auch für viele mittelständische Unternehmen wird sich die Lage in den nächsten Jahren weiter zuspitzen: nicht nur die Kostensituation, sondern auch die Fähigkeitsentwicklung etwa bei Künstlicher Intelligenz sowie die entsprechenden Innovationszyklen in der IT sprechen dafür, glücklicherweise nicht immer mit derselben strategischen Hybris wie bei den Großbanken.

Und schließlich ist es nicht unwahrscheinlich, dass wir, 32 Jahre nachdem *Eastman Kodak* zum Pionier des IT-Outsourcing wurde, immer noch erst am Anfang dieser Entwicklung stehen. Nick Carr hat die IT bereits vor vielen Jahren mit der Stromerzeugung verglichen: Während am Anfang der Elektrifizierung jedes Unternehmen versuchte, seinen Strom lokal zu erzeugen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, nahm der erzielbare Vorteil Schritt für Schritt ab und Elektrizität wurde immer mehr zu einer Infrastruktur, bis sie schließlich aus der Steckdose kam. Die entsprechende Entwicklung ist bei Datennetzen bereits mit Händen zu greifen, aber auch in anderen Bereichen der IT schreitet sie stetig fort. Es wird also heute tatsächlich für jedes Unternehmen entscheidend darauf ankommen, diejenigen Anteile der IT zu identifizieren, deren eigener Betrieb einen strategischen Vorteil ermöglicht – so es diese

denn gibt – und die restlichen möglichst störungsfrei, effektiv und effizient auszulagern.

Vor diesem Hintergrund hat das vorliegende Buch durchaus das Potential, sich wie das eingangs erwähnte BWL-Standardwerk zu entwickeln. Denn es gehört in die Hände eines jeden CIO, der das Thema Outsourcing insbesondere im Kontext der Digitalisierung systematisch und professionell angehen will.

Prof. Dr. Key Pousttchi, Juni 2021

Institut für Wirtschaftsinformatik und Digitale Gesellschaft e.V.

*Outsourcing ist eine gute Sache,  
wenn es gut gemacht wird.*

## Vorwort zur dritten Auflage

Zehn Jahre nach der zweiten liegt jetzt die inhaltlich völlig neu bearbeitete und umfänglichere dritte Buchauflage vor. Darin wird die Digitalisierung in den Kontext von Arbeitsteilung und damit von Outsourcing gerückt. Der angepasste Titel deutet darauf hin. Zugleich ist das Buch eine kritische Bestandsaufnahme von mehr als zwei Jahrzehnten IT-Outsourcing in Deutschland.

Allen Autorinnen und Autoren möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank für ihre – fast ausnahmslos spontane – Mitarbeit aussprechen. Ihr gemeinschaftliches und oft leidenschaftliches Engagement hat die Entstehung des Werkes, was sich in Corona-Zeiten als ein Zeit- und Kraftakt erweisen sollte, erst möglich gemacht. Mit ihren unterschiedlichen Wissensbereichen und Erfahrungen bereichern sie das Buch maßgeblich.

IT ist schnelllebig. Seit der letzten Auflage hat sich viel verändert: Zentralisierung und Standardisierung sind vorangeschritten, Informationssicherheit ist von einem lange missliebigen Rand- zu einem bleibenden Fokusthema geworden (und ist trotzdem nicht wirklich verstanden), Virtualisierungstechnologien (Cloud) sind aus IT-Landschaften mittlerweile nicht mehr wegzudenken, Hyperscaler mit ihren gigantischen Compute-Kapazitäten mischen den RZ-Markt auf usw.

Wichtiges jedoch ist weiterhin ungelöst oder hat sich sogar verschärft: Besonders die IT-Kompetenzen sind dringend und allseits verbesserungsbedürftig. Digitalisierung und Outsourcing müssen, sollen sie erfolgreich sein, aktiv ausgestaltet werden. Das Gerede von der Partnerschaft kommt häufig allzu wohlfeil daher, dabei fehlt es weder an kernigen IT-Aufgaben und -Problemen, noch an Hilfebedürftigkeit im Markt. Typische Risiken werden bagatellisiert und Herausforderungen ausgeblendet, statt sie konsequent anzugehen. Und *ITIL*, eigentlich eine Methode zur Erbringung von IT-Diensten, wird weiterhin als Instrument zur DL-Steuerung angepriesen und in den Unternehmen irrigerweise als solches implementiert.

**Outsourcing ist Beziehungsarbeit** – nicht Problemlöser, nicht Wunschkonzert, nicht Erfolgsautomatismus. Im Idealfall ist es die Zusammenarbeit eines Unternehmens mit seinen Dienstleistern auf der Basis regelungsstarker (also

transparenzstiftender und bedarfsgerechter) Verträge, im Tagesgeschäft ergänzt durch ein effektives Beziehungsmanagement. Das ist das Prinzip Augenhöhe statt Hoffnung. Die Instrumente dazu sind verfügbar, die Bilanz indes ernüchternd. Anwenderunternehmen begegnen der Zusammenarbeit mit IT-Anbietern nach wie vor unvorbereitet. Kaum fünf Prozent der im Markt bestehenden IT-Verträge funktionieren. Wirtschaftlichkeit von IT-Leistungen wird noch immer eindimensional auf Kosten reduziert, statt mehrdimensional deren Zusammen- und Wechselspiel mit Risiken und Ergebnisqualität zu berücksichtigen. Leidende und gescheiterte IT-Partnerschaften verursachen jährliche Schäden in Höhe eines zweistelligen Milliardenbetrags. Outsourcing ist nur dann eine gute Sache, wenn es gut gemacht wird.

**Digitalisierung ist Prozessarbeit** – nicht Stangenware, nicht Technologie, nicht Nebenbeschäftigung. Die Ablösung manueller durch digitale Prozesse kostet zunächst Geld, sehr viel Geld. Und es erfordert Prozesskompetenz. Tech-Giganten wie *Google*, *Apple* und *Facebook* investieren aktuell nicht zufällig in neue Zentralen in München. Sie wollen an das gewachsene Prozesswissen der hierzulande ansässigen Unternehmen. Das ist der Schatz. Dessen Wert muss sich ein jedes Unternehmen bewusst vor Augen führen. Digitalisierung ist nicht käuflich, aber auch nicht gänzlich neu, sondern ein konsequent weiter voranzuschreitender Weg: Automatisierung ist ein anderes Wort, EDI und ERP sind andere Technologien dafür.

Die Nutzung von Cloud-Diensten (*die* Cloud gibt es sowieso nicht, es handelt sich hierbei noch stets um Von-Neumann-Architektur) ist nicht bereits *die* Digitalisierung, sondern lediglich die Verwendung einer Technologie. Agilität ist kaum mehr als eine bestimmte Art der Vorgehensweise, etwa um Software zu entwickeln. Beides kann bei der Digitalisierungstransformation nützlich sein, *die* Digitalisierung ist das aber noch lange nicht.

Neben Prozesswissen ist *Digitalität* eine zweite Voraussetzung. Das ist die kreativ-spielerische Fähigkeit, digitale Szenarien umfassend denken, konzeptionieren und ergebniserfüllend umsetzen zu können. Dazu bedarf es eines fundierten IT-Handwerks und langjähriger Erfahrungen. Überbietungswettbewerbe in der Verwendung denglischer Phrasen zählen indes nicht dazu.

Sicherheit ist eine dritte Grundsätzlichkeit. Es ist überfällig, den Digitalisierungs- und Outsourcing-Diskurs um die Dimensionen Resilienz und Nachhaltigkeit zu erweitern. Das umfasst das Eingeständnis, dass Organisationen umso weniger digitalisieren dürfen, je höher ihr Sicherheitsbedürfnis ist. Das ist eine Zwickmühle. Die Anzahl und Wucht von Hackerangriffen nehmen kontinuierlich zu. Sie offenbaren: Die digitale Gesellschaft ist massiv verletzbar, die analoge resilienter, der kluge Mix aus beiden Welten könnte ein Lösungsweg sein.

Es ist wichtig, dass die Digitalisierung der Wirtschaft und Verwaltungen keinen ähnlichen Verlauf nimmt, wie das Outsourcing in den vergangenen Dekaden.



den. Insbesondere überzogene Erwartungen, fehlende Erfahrungen sowie Selbstüber- und Risikounterschätzung haben in den Unternehmen zu einer Vielzahl von Fehlschlägen geführt. Andererseits können viele IT-Anbieter die Bedürfnisse der Anwenderunternehmen von ihrer inneren Logik her noch immer nicht denken.

Der Aspekt der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Anwenderunternehmen und IT-Dienstleistern, was diese ausmacht und worauf es dabei ankommt, zieht sich als ein zentraler Schwerpunkt durch das vorliegende Buch. Beide Seiten brauchen einander in Zeiten der Digitalisierung mehr denn je. Die volkswirtschaftliche Bedeutung wertschöpfenden Zusammenwirkens an dieser Stelle kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der Erfolg kommt jedoch selten automatisch – weder auf Wunsch, noch per Vertrag. Messbare Leistungspflichten, griffige Organisationsstrukturen und Transparenz sind grundlegend, ergänzt durch neue Instrumente wie *Scrum Controls* oder das *Scrum-Output-Preismodell*. Davon profitieren beide Seiten, dank gestärkter Partnerschaft und deutlich höherer Erfolgsaussichten.

Ob die dritte Auflage die letzte gewesen sein wird, bleibt abzuwarten. Digitalisierung und Outsourcing sind ein ebenso symbiotisches wie komplexes Feld. Insoweit freue ich mich bereits auf die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den an dieser Buchaufgabe Beteiligten – den Autorinnen und Autoren ebenso wie den Mitwirkenden im Erich Schmidt Verlag, Berlin.

München, im Juli 2021

Torsten Gründer  
Herausgeber und Autor

## In Memoriam Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot Der zweiten Auflage zum Geleit

Outsourcing ist Ausdruck der Weiterentwicklung von Arbeitsteilung. Es ist kein neuartiges Phänomen. Im Gegenteil – Outsourcing wird seit vielen Jahren intensiv diskutiert und realisiert, nicht zuletzt auf Grund der informations- und kommunikationstechnischen Entwicklungen, die standortübergreifend bzw. zwischenbetrieblich ähnliche Formen der Zusammenarbeit ermöglichen wie innerbetrieblich. Letztlich ist es gleichgültig, an welchem Standort oder durch wen bestimmte Tätigkeiten abgewickelt werden, wenn der Zugriff auf die erforderlichen Daten vorhanden ist, wenn die notwendigen Kompetenzen zur Abwicklung der outgesourcten Aufgaben auch an anderen Standorten oder in anderen Unternehmen verfügbar sind und wenn die Schnittstelle zwischen den beteiligten Bereichen eine vertraglich fundierte Kooperation zulässt.

Outsourcing lässt sich durch Informations- und Kommunikationstechniken nicht nur einfacher realisieren, Outsourcing kann sich auch auf Informations- und Kommunikationstechniken beziehen und die Auslagerung informations- und kommunikationstechnisch geprägter Prozesse oder Aktivitäten umfassen. Diese Form des Outsourcings, das IT-Outsourcing, gewinnt zurzeit zunehmend an Bedeutung. Dies wundert nicht, lassen sich dadurch doch erhebliche Potenziale erzielen – sei es, dass sich Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können, dass sich Rationalisierungspotenziale und Economies of Scale erzielen lassen oder dass Unternehmen keine eigenen Kompetenzen im IT-Bereich aufbauen müssen. Denn – warum sollten sich Unternehmen mühsam und kostenintensiv Know-how in einem Bereich aufbauen, der nicht unbedingt zu ihren Kernkompetenzen zählt und in dem andere Firmen über vielfältiges Wissen und Erfahrung verfügen? Daher lassen sich mittlerweile unterschiedliche Spielarten des IT-Outsourcing wie das Outtasking (Auslagerung einzelner Aufgaben wie z. B. die Datensicherung), das Process-Outsourcing (die Auslagerung von Prozessen wie z. B. den Prozess der Kundenverwaltung), das Application Service Providing (Auslagerung bzw. Inanspruchnahme externer Leistungen wie z. B. das Mieten von Web-Serviceleistungen), Funktions-Outsourcing (z. B. die Auslagerung ganzer Funktionsbereiche wie das Betreiben des Rechenzentrums). Auch andere Formen des Outsourcings setzen sich immer mehr durch. Hierzu zählen z. B. Software as a Service oder auch Cloud Computing, d. h. der problemorientierte Zugriff auf Softwarepakete oder einzelne Softwarelösungen.

Für die erfolgreiche Realisierung all dieser Formen müssen vielfältige Aspekte beachtet und einige wesentliche Voraussetzungen erfüllt sein. Daher werden in der jetzt vorliegenden zweiten Auflage dieses Buches nicht nur die verschiedenen Möglichkeiten, wichtige Fragen und Rahmenbedingungen aufgezeigt; im Vergleich zur ersten Auflage werden zum einen einige wichtige ergänzende Aspekte aufgegriffen und zum anderen interessante Fallstudien von Unternehmen gezeigt, die die Thematik noch einmal vertiefen.

So stellt eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung eines IT-Outsourcing-Projektes die Entwicklung einer IT-Outsourcing-Strategie dar, die einerseits mit der zugrunde liegenden IT-Strategie, andererseits auf die Art der zugrunde liegenden Prozesse abzustimmen ist und zum dritten wirtschaftlich akzeptabel sein muss. Denn IT-Outsourcing eignet sich nicht unbedingt für jeden IT-Prozess. So gibt es durchaus IT-Aufgaben, bei denen aus strategischen oder wirtschaftlichen Überlegungen die interne Abwicklung sinnvoll erscheint. Wirtschaftlichkeits- und Nutzenüberlegungen leisten somit eine wichtige Unterstützung bei dieser Entscheidung. Beide wichtigen Themen werden in Teil I des vorliegenden Buchs behandelt. Ist die Entscheidung für eine bestimmte IT-Outsourcing-Strategie gefallen, stehen unterschiedliche konkrete Möglichkeiten zur Realisierung zur Verfügung, die oben z.T. auch schon angesprochen wurden. Unabhängig von diesen Möglichkeiten geht es dabei einerseits um die Frage, ob lediglich ein partieller oder ein kompletter Outsourcing-Ansatz zugrunde gelegt wird, andererseits um die Frage, auf welche Komponenten sich das IT-Outsourcing bezieht – auf einzelne Services, Anwendungen, Prozesse oder auch Bereiche wie die Sicherheit. All diese und weitere für ein erfolgreiches IT-Outsourcing wichtige Themen werden in Teil II behandelt. Für die Realisierung der verschiedenen Möglichkeiten sind verschiedene Voraussetzungen erforderlich. Zu ihnen zählen technische Voraussetzungen, zu denen z. B. die Verfügbarkeit bestimmter Services oder bestimmte Systemanforderungen zählen, Fragen der Preisgestaltung, des IT-Controllings oder auch Fragen der Sicherheit und Verfügbarkeit innerhalb der existierenden IT-Infrastrukturen. Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt schließlich das Projektmanagement dar, zu dessen primären Aufgaben neben den klassischen Projektmanagement-Aufgaben, wie Planung und Steuerung des IT-Outsourcing-Projektes, die Motivation der betreffenden Mitarbeiter zählt. Denn IT-Outsourcing verändert zwangsweise den Arbeitsplatz und Aufgabenbereich der betreffenden Mitarbeiter. Um die Entstehung von Barrieren und Widerständen bei den Betroffenen zu vermeiden und eine gedeihliche Interessenkoordination der Partner zu erreichen, sind Maßnahmen des Interessensausgleiches, der Konfliktlösung und v. a. auch der anreizkompatiblen Vertragsgestaltung erforderlich. All diese technischen, finanzbezogenen und projektmanagement-bezogenen Voraussetzungen werden in Teil III dieses Buches erörtert. Schließlich müssen bei der

Realisierung von IT-Outsourcing-Projekten bestimmte rechtliche Grundlagen berücksichtigt werden, auf die in Kapitel IV eingegangen wird. Unterschiedliche Fallstudien, die die verschiedenen Facetten des Outsourcings aus Praxis-sicht beleuchten, stellen eine spannende und interessante Ergänzung der theoretischen und konzeptionellen Ausführungen dar.

Mit der vorliegenden zweiten Auflage liegt somit eine umfassende, nochmals um einige wichtige Aspekte erweiterte Auseinandersetzung zum IT-Outsourcing vor, in dem erfahrene Praktiker und Wissenschaftler ihr Wissen und ihre Expertise zu diesem komplexen und immer wichtigeren Themenbereich darlegen. Daher ist zu wünschen, dass auch die zweite Auflage Anerkennung erhält und zur Weiterentwicklung einer konstruktiven Vernetzung und Arbeitsteilung bei der zwischenbetrieblichen Wahrnehmung von IT-Aufgaben beiträgt.

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot († 09. Juli 2017)

Ludwig-Maximilians-Universität München

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Der dritten Auflage zum Geleit .....          | 5  |
| Vorwort zur dritten Auflage .....             | 9  |
| In Memoriam Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot |    |
| Der zweiten Auflage zum Geleit .....          | 13 |

## I. Strategie, Erfolgsvoraussetzungen, Wirtschaftlichkeit

|  |    |
|--|----|
| <i>Günter Weinrauch und Helen Fang</i>   |    |
| IT-Management und strategisches Sourcing<br>in Zeiten der Digitalisierung .....                                | 23 |
| <i>Torsten Gründer</i>   |    |
| Das schwierige Verhältnis zwischen Anwendern und Dienstleistern –<br>20 Jahre Outsourcing in Deutschland ..... | 43 |
| <i>Frank Strecker</i>  |    |
| Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung der IT<br>im Zeitalter der Cloud .....                              | 75 |
| <i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i>   |    |
| Worauf es in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern<br>wirklich ankommt .....                                | 95 |

## II. Service-Modelle in der IT

|  |     |
|--|-----|
| <i>Andreas Adam</i>  |     |
| Managed Infrastructure Services .....                        | 113 |
| <i>Bertram Dorn</i>  |     |
| Cloud-Compute-Leistungen als Plattformservices .....         | 133 |
| <i>Ralf Sürken und Peter Schmidt</i>                         |     |
| Modelle im SAP-Infrastrukturbetrieb .....                    | 151 |
| <i>Sandro Lindner und Bernd Wachter</i>                      |     |
| SAP-Infrastrukturservices am Beispiel SAPonHyperscaler ..... | 175 |
| <i>Michael Hoos und Jutta Cymanek</i>                        |     |
| Managed Security Services .....                              | 193 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Wei Chang, Caroline Maslowski und Shishir Lohmrer</i><br>Application Management Services im digitalen Zeitalter . . . . . | 211 |
| <i>René Schüle</i><br>Cloud-basierte Application Services . . . . .  | 225 |
| <i>Alexander Müller-Herbst</i><br>IT-Services aus Off- und Nearshore-Regionen. . . . .                                       | 241 |

### III. Projektmanagement, Organisation, Risiko- und Sicherheitsaspekte

|   |     |
|---|-----|
| <i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i><br>Das <i>OMIT-Referenzmodell</i> – IT-Outsourcing aus Anwender-<br>perspektive erfolgreich gestalten, umsetzen und steuern . . . . .                        | 269 |
| <i>Torsten Gründer und Frank Schwarz</i><br>Beraterauswahl beim IT-Sourcing – Eignungskriterien,<br>Vertragsklauseln, Vergütung . . . . .   | 283 |
| <i>Dr. Alfred Aue</i><br>Agile Organisationen – Voraussetzungen und Herausforderungen<br>für einen skalierenden DevOps-Einsatz in großen Unternehmen . . . . .                                      | 295 |
| <i>Stephanie Braun und Geert Hahn</i><br>Multi-Provider-Steuerung im agilen Umfeld . . . . .  | 311 |
| <i>Sebastian Frieder Löw und Dr. Carlo Gebhardt</i><br>Sicherheitsaspekte bei der Verlagerung von IT-Services in die Cloud. . .   | 325 |
| <i>Dr. Frank Innerhofer</i><br>Relevante Standards und Zertifizierungen im IT-Outsourcing –<br>Nutzen und Risiken . . . . .   | 339 |
| <i>Torsten Gründer, Andreas Wickert und Sebastian Ziegler</i><br>Grundlagen der agilen Software-Entwicklung mit <i>Scrum</i> –<br>Ergebnis- und Kostenkontrolle mit <i>Scrum Controls</i> . . . . . | 357 |
| <i>Gerald Aigenbauer</i><br>Identity Management in der Cloud . . . . .  | 389 |
| <i>Rui Paulo Moskopp und Rudolf Kergäßner</i><br>Beschaffung von IT-Services aus Einkaufsperspektive –<br>Lifecycle einer Innovationspartnerschaft . . . . .  | 401 |

## IV. Preismodelle, Governance, Controlling, DL-Steuerung

|  |     |
|--|-----|
| <i>Torsten Gründer, Christian Becker und Malte Granitzki</i><br>Preismodelle und Benchmarking für IT-Services .....  | 419 |
| <i>Prof. Dr. Michael Klotz</i><br>Governance für IT-Outsourcing nach <i>COBIT 2019</i> .....   | 443 |
| <i>Sabrina Schäfer, Daryn Callahan und Manuel Eder</i><br>Erstellung und Einführung eines IT-Servicekatalogs .....   | 465 |
| <i>Anke Thomas und Torsten Gründer</i><br>Steuerung und Controlling von DL-Beziehungen –<br>Voraussetzungen, Steuerungsorganisation, <i>ITIL</i> -Irrtum ..... | 481 |

## V. Leistungsbeschreibung und SLAs, Vertragsgestaltung, rechtliche Grundlagen

|  |     |
|--|-----|
| <i>Torsten Gründer</i><br>Beschreibung von IT-Leistungen aus Service-Perspektive –<br>Gestaltung von Leistungsscheinen, SLAs und Berichtswesen<br>mit Nutzwert ..... | 503 |
| <i>Prof. Dr. Joachim Schrey</i><br>Vertragsrechtliche Aspekte beim IT-Outsourcing .....  | 529 |
| <i>Prof. Klaus Gennen und Laura Walter</i><br>Arbeitsrechtliche Aspekte beim Outsourcing .....   | 547 |
| <i>Dr. Thomas Söbbing</i><br>Sicherheitslücken in Software – Gewährleistungsfall oder Kostenfalle? .   | 579 |

## VI. Erfahrungsberichte

|   |     |
|---|-----|
| <i>Stefan Reuß</i><br>Fallstudie: <i>Kuraray Europe</i><br>Infrastruktur-Outsourcing – Erfahrungen aus Ausschreibung,<br>Betrieb und Vertragsverlängerung ..... | 591 |
| <i>Martin Chroust</i><br>Fallstudie: <i>FORUM MEDIA GROUP</i><br>DevOps aus der Cloud – Migration einer ERP-Entwicklungsumgebung.                               | 601 |
| <i>Torsten Gründer</i><br>Fallstudie: <i>Bankengruppe</i><br>Erstauslagerung der gesamten IT-Infrastruktur nach Wunschkosten ...                                | 609 |

*Natascha Hoffmeister und Klaus Westen*

Fallstudie: *SV SparkassenVersicherung*

Einführung einer digitalen Multikanalplattform zur Kunden-  
kommunikation ..... 617

Literaturverzeichnis..... 625

Autorenverzeichnis ..... 633

Sachwortverzeichnis..... 651