



Institut für Wirtschaftsinformatik

Universität St.Gallen

Grundlagen und Definition: IT-Sourcing Governance

Bern, 24. Januar 2006
Fachgruppe Outsourcing, SwissICT

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Matthias Stutz
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9000 St. Gallen
Matthias.Stutz@unisg.ch

Agenda

1

Identifikation und Relevanz der Problemstellung

2

Aufbau eines terminologischen Bezugsrahmen

3

Darstellung der verschiedenen Auffassungen und Interpretationen

4

Abschliessende Definition für SwissICT

5

Fragen und Diskussion

6

Literatur

Problemstellung

IDC erwartet für das Jahr 2006 weltweite Ausgaben für das Outsourcing in Höhe von 1.200 Milliarden US-Dollar (2001: 712 Milliarden).

80% der 2000 weltgrössten Unternehmen werden 2006 Teile ihrer Aktivitäten outsourced haben.

58% aller Outsourcing Verträge schlagen fehl. Die Ursache liegt in 80% in Fehlern bei der Dienstleistersteuerung und -kontrolle (Governance).

Weniger als 50% der Kunden sind zufrieden mit Outsourcing-Verträgen.

Gemäss aktuellen Studien verschwenden europäische Kunden jährlich mehr als 6 Milliarden Dollar durch mangelhaftes Management der Outsourcing-Beziehung.

Quellen: (Zugriff am 21.12.2005)

<http://www.computerwelt.at/detailArticle.asp?a=96061&n=26>

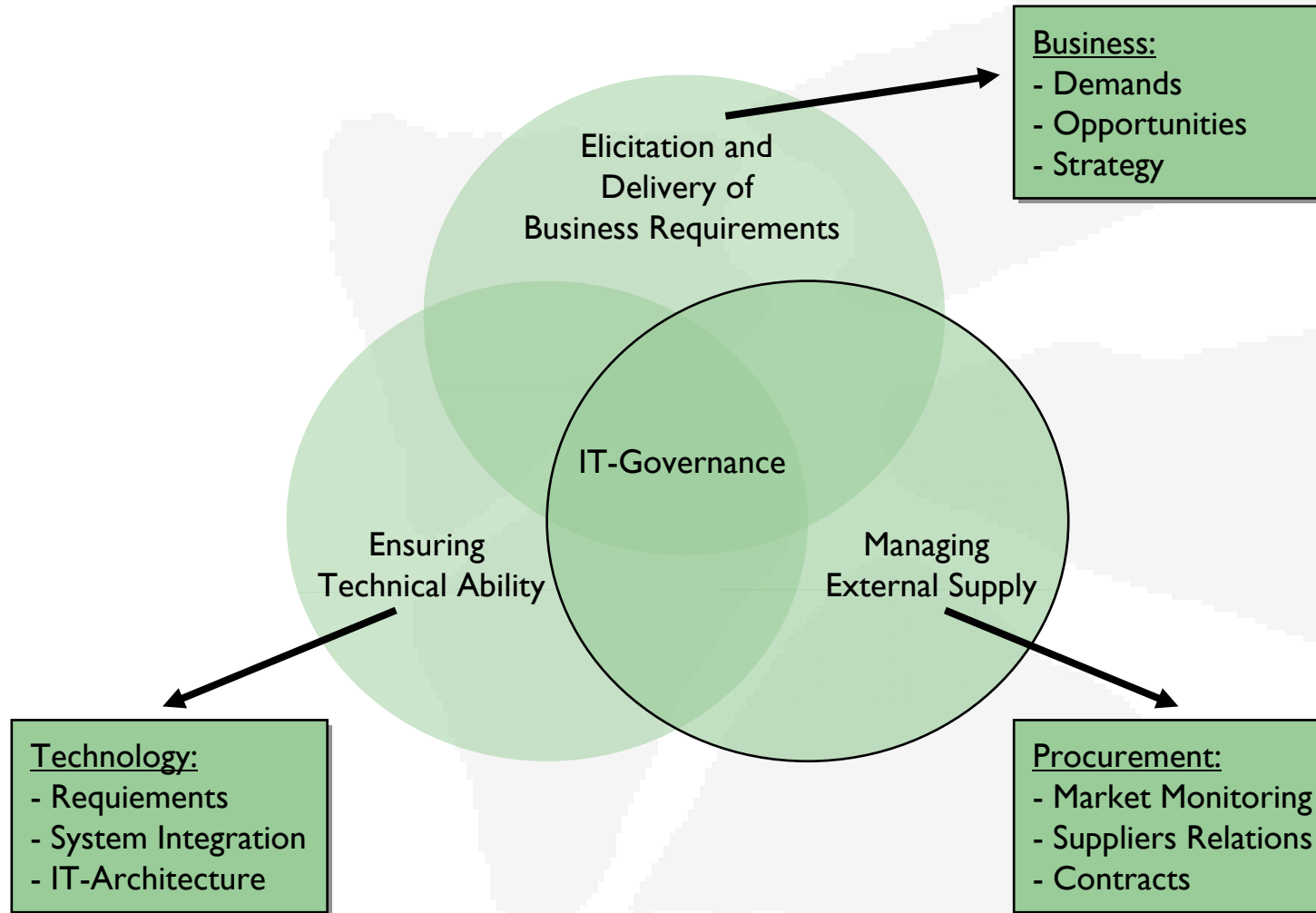
http://www.profi4project.com:8381/eCon/html_de/frame_start.html?ppcnewsletter/ausgabe0105/newstrend3.htm

http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/show/1556864/Capgemini_IT_Trends_2005.pdf

<http://www.bankenundpartner.de/nachricht/388.htm>

<http://backstage.monitor.co.at/index.cfm?storyid=6227>

Zukünftige Kernaufgaben der IT



Agenda

1 Identifikation und Relevanz der Problemstellung

2 Aufbau eines terminologischen Bezugsrahmen

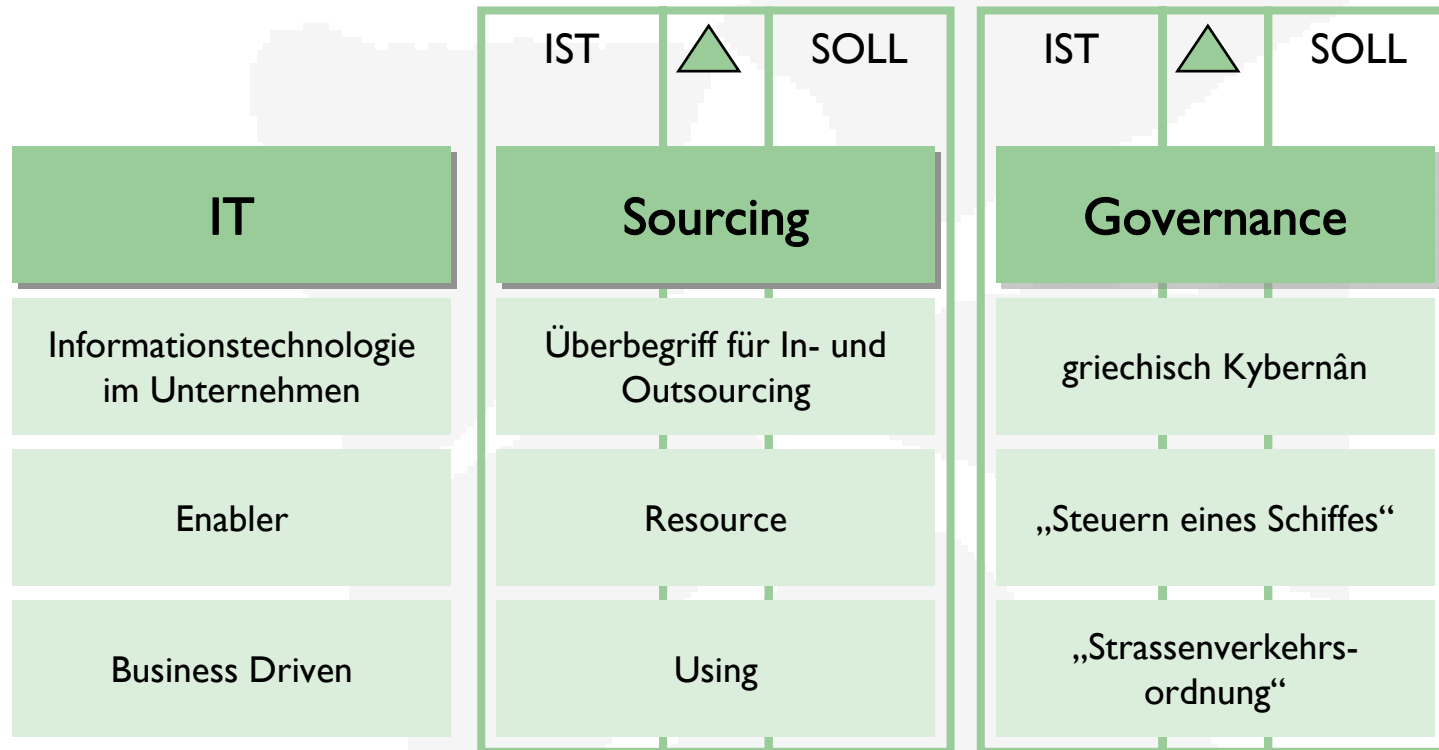
3 Darstellung der verschiedenen Auffassungen und Interpretationen

4 Abschliessende Definition für SwissICT

5 Fragen und Diskussion

6 Literatur

Terminologischer Bezugsrahmen



Agenda

1

Identifikation und Relevanz der Problemstellung

2

Aufbau eines terminologischen Bezugsrahmen

3

Darstellung der verschiedenen Auffassungen und Interpretationen

4

Abschliessende Definition für SwissICT

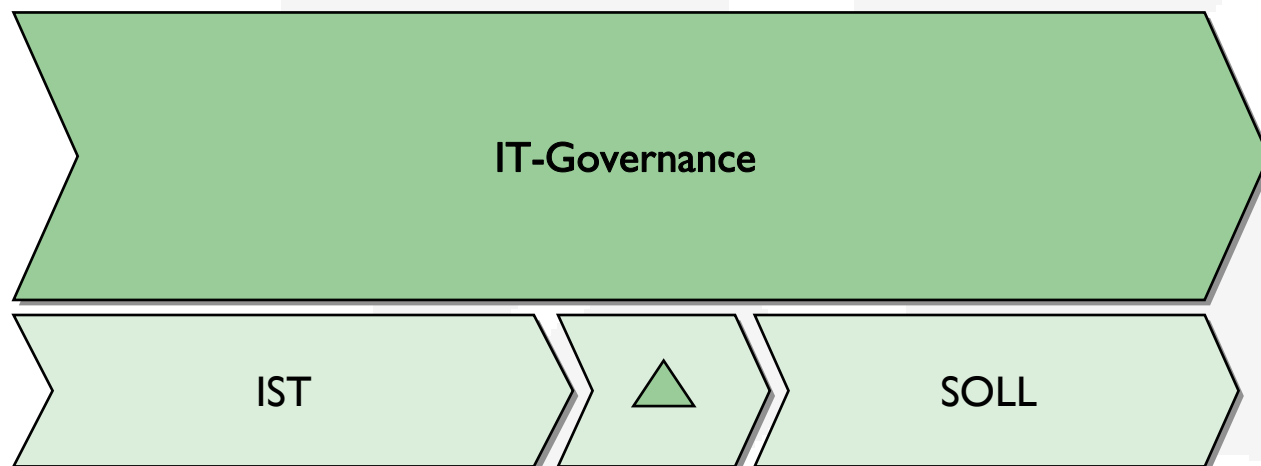
5

Fragen und Diskussion

6

Literatur

IT-Governance



IST: Definition IT-Governance



Verständnis von IT-Governance:

- Unter IT-Governance wird die Führung und Steuerung der gesamten IT verstanden
- IT-Governance ist ein zentraler Faktor der Corporate Governance und liegt im Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung, meist dem CIO
- IT-Governance soll sicherstellen, dass die Umsetzung der IT-Strategie im Sinne der Verantwortungsträger erfolgt.
- Sie umfasst organisatorische Strukturen, sowie Führungs- und Kontrollprozesse.

[Quelle: Swisscom IT Services, T. Sieber]

Anforderungen:

- Continuous Improvement
- Cost Reduction
- Consistency
- Efficiency
- Reliability

[Quelle: getronics, E. von Ah]

SOLL: Definition IT-Governance (1/2)



Weill & Ross (2002)

„IT governance specifies the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT“

ITGI (2001) – IT-Governance Institute (www.itgi.org)

„IT governance is the responsibility of the Board of Directors and executive management. It is an integral part of enterprise management and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure that the organization’s IT sustains and extends the organization’s strategy and objectives.“



ISACA (2002) – Information Systems Audit & Control Association (www.isaca.org)

„IT governance is a structure of relationships and processes to direct and control the enterprise in order to achieve the enterprise’s goals by adding value while balancing risk versus return over IT and its processes.“

SOLL: Definition IT-Governance (2/2)



Grundsätze, Verfahren und Massnahmen die sicherstellen, dass mit Hilfe der eingesetzten IT die Geschäftszeile abgedeckt, Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt und Risiken angemessen überwacht werden.

*[Quelle: nach Meyer et al.: IT-Governance – Begriff, Status quo und Bedeutung. Erschienen in :
Wirtschaftsinformatik 45, (2003)]*

Aufgaben:

IT-Governance ist die Verantwortlichkeit des Vorstandes und umfasst die Führung und die organisationalen Strukturen und Prozesse, die die Qualität des IT-Systems aufrechterhalten und ausbauen und die strategischen Ziele des Unternehmens zu verwirklichen helfen.

[Quelle: www.isaca.org/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=14529&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm, Zugriff am 19.06.05]

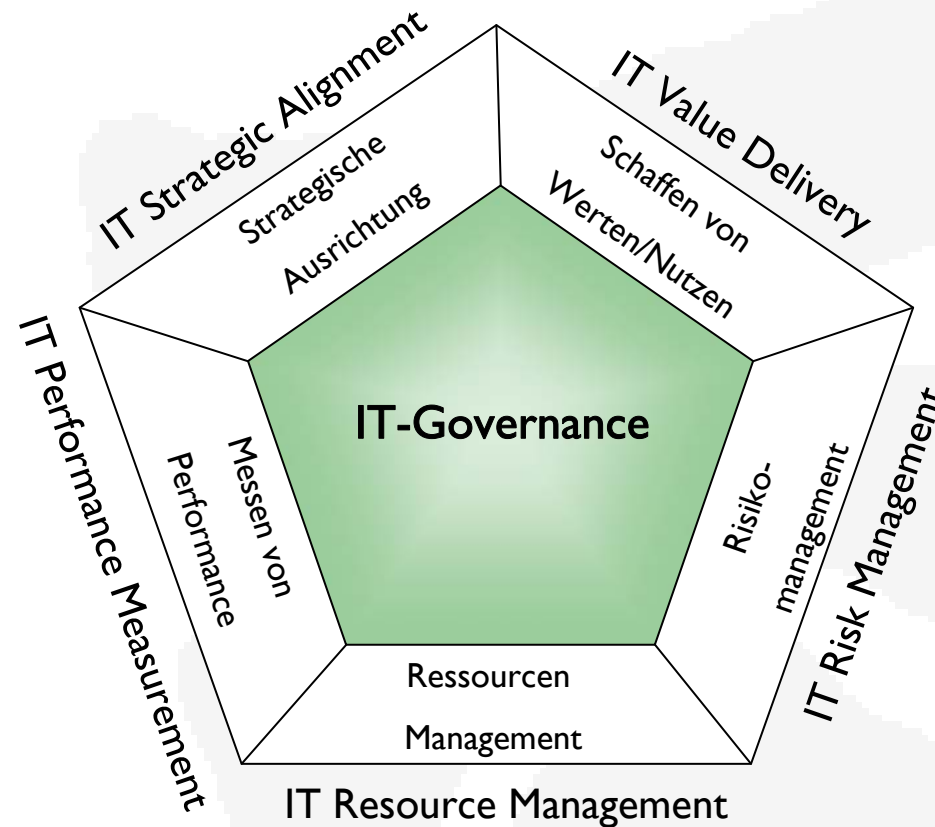
Verantwortung:

IT-Governance ist die Konkretisierung der unter dem Begriff Corporate Governance zusammengefassten Vorschläge und Konzepte bezogen auf die IT.

[Quelle: vgl. Guided Share Europe: <http://www.unece.org/stats/documents/ces/ac.71/2005/3.e.ppt>, Zugriff am 19.06.05]

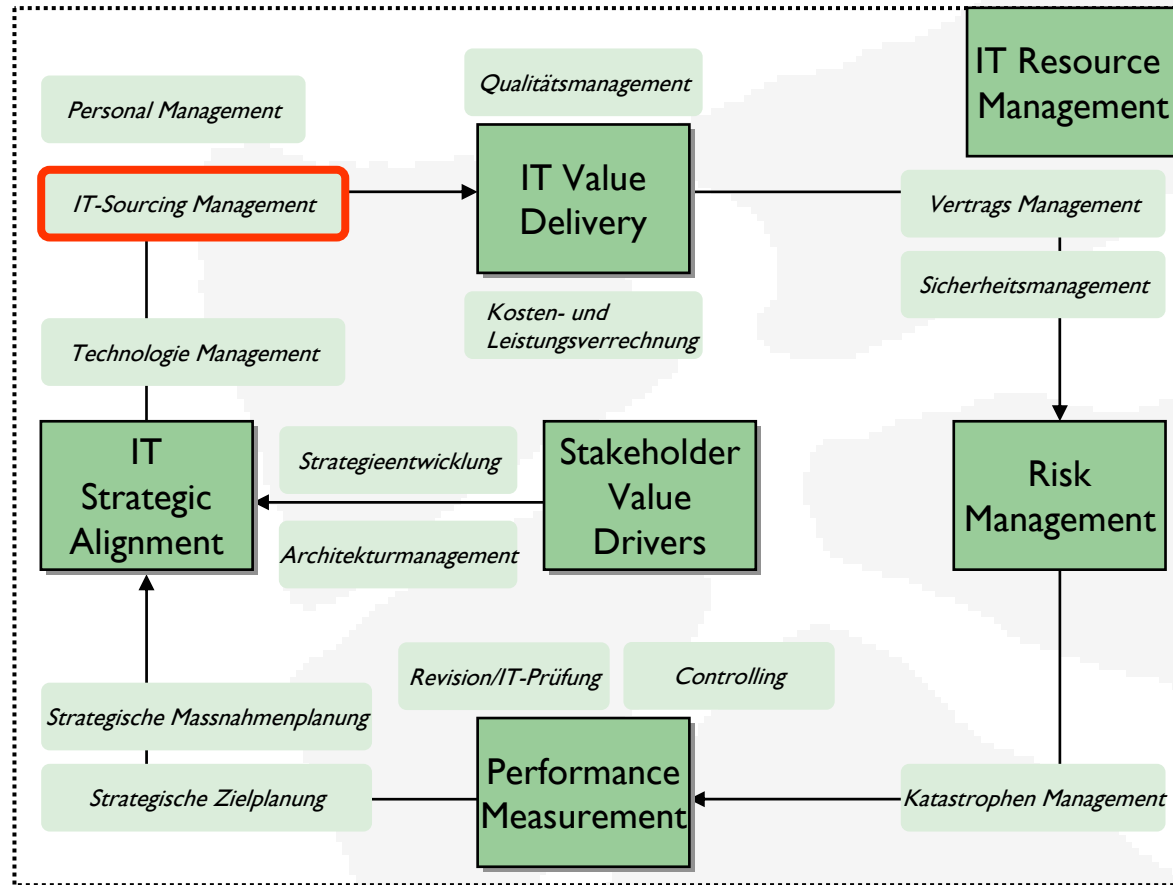
Corporate Governance:

SOLL: Aufgaben IT-Governance (1/2)



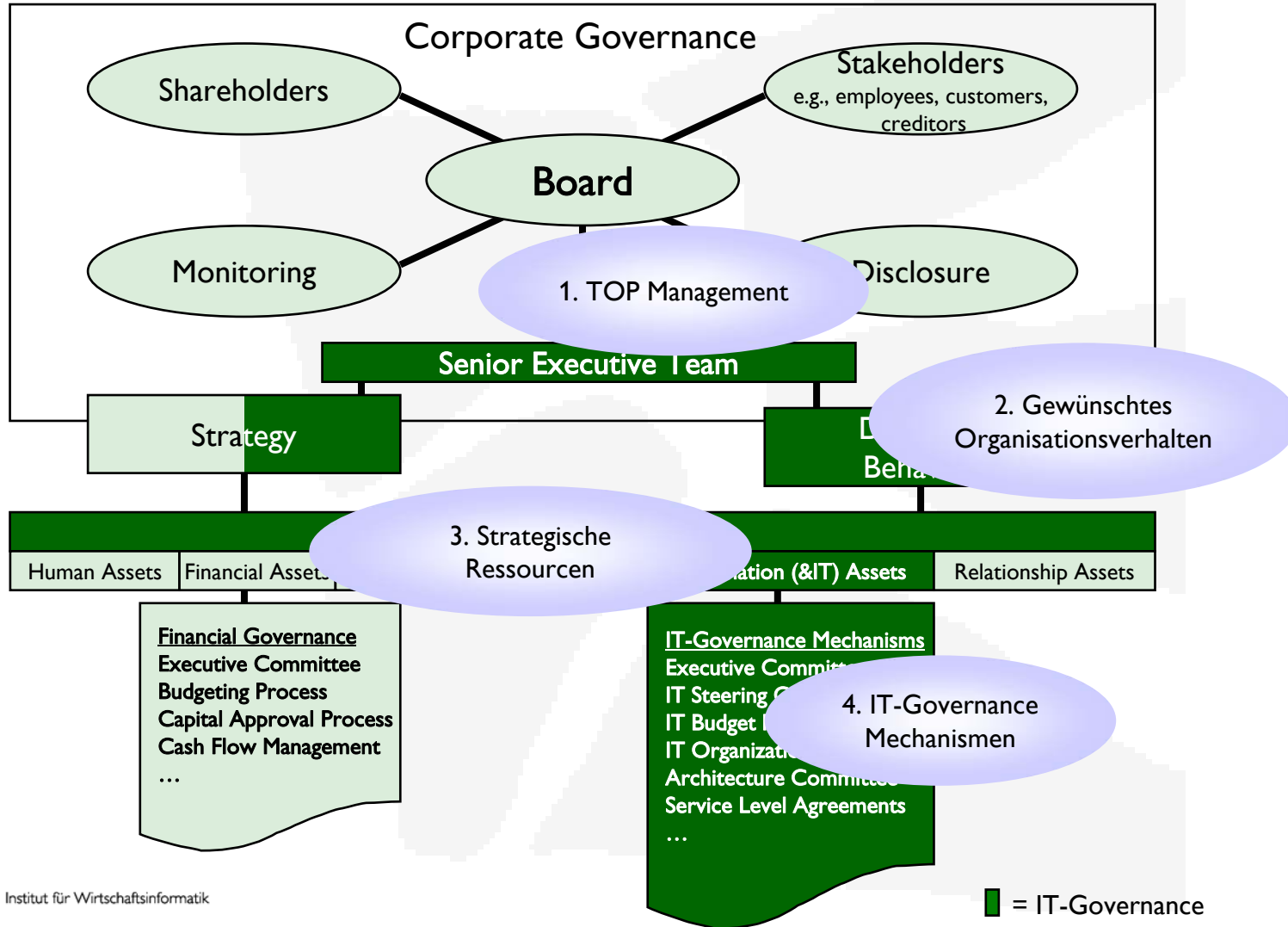
Effective governance means that IT processes are aligned with business goals and that their performance is continuously measured and optimized.

SOLL: Aufgaben IT-Governance (2/2)

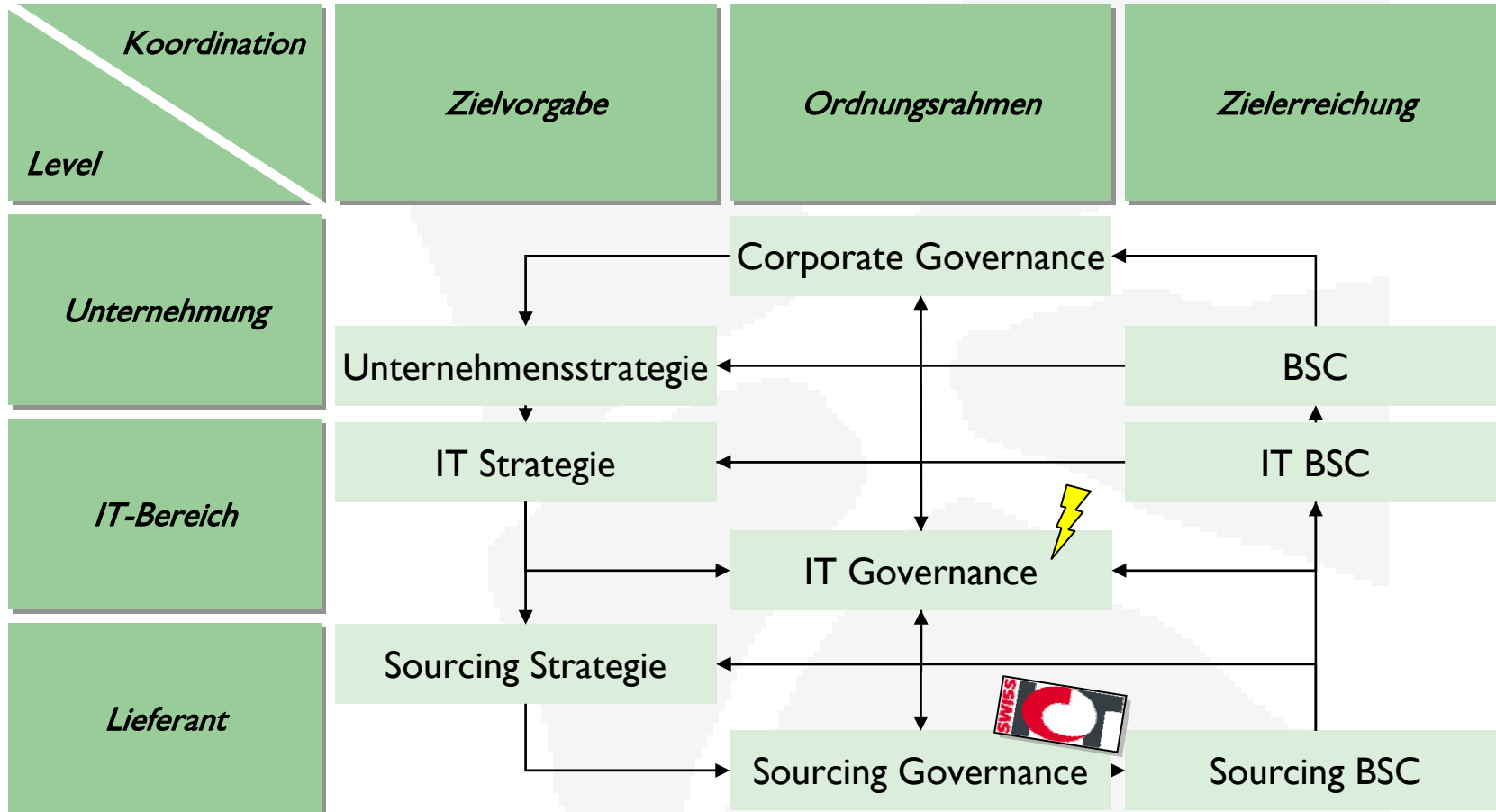


IT-Governance als ein Optimierungsprogramm innerhalb des Unternehmens, mit Hilfe des Strategic Alignments umgesetzt und mittels IT-Controlling überwacht wird.

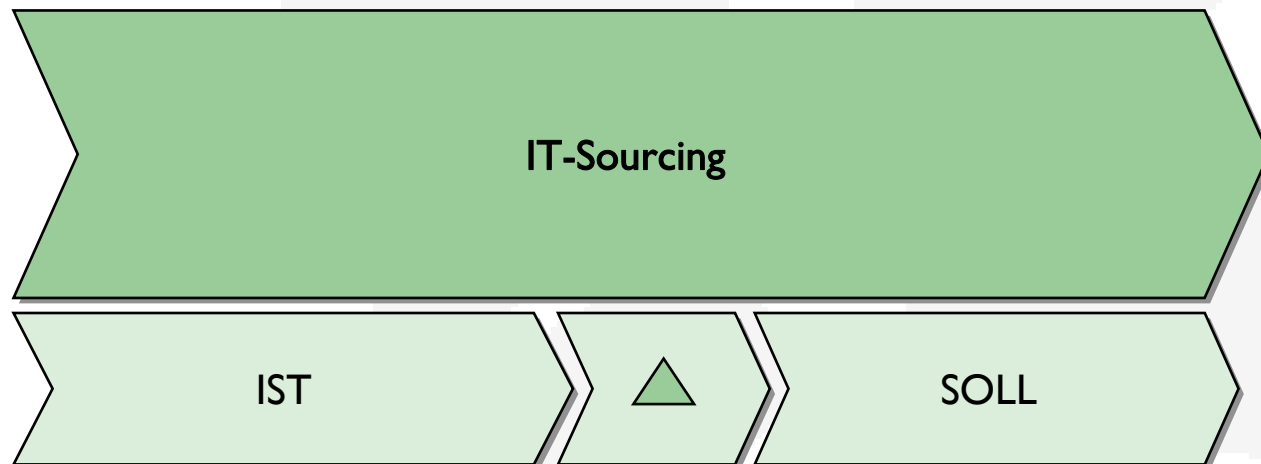
SOLL: Verantwortung IT-Governance (1/1)



SOLL: Corporate Governance (1/1)



IT-Sourcing



IST: Definition IT-Sourcing



Lifecycle Model:

- Assessment
- Evaluation
- Transition
- Operation
- Reevaluation

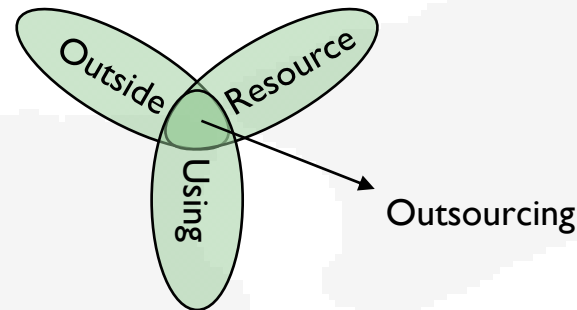
[Quelle: Soberano, H. Bühler]

Phasen Model:

- Present Mode of Operation
- Transition Mode of Operation
- Future Mode of Operation

[Quelle: Swisscom IT Services, T. Sieber]

SOLL: Definition Sourcing



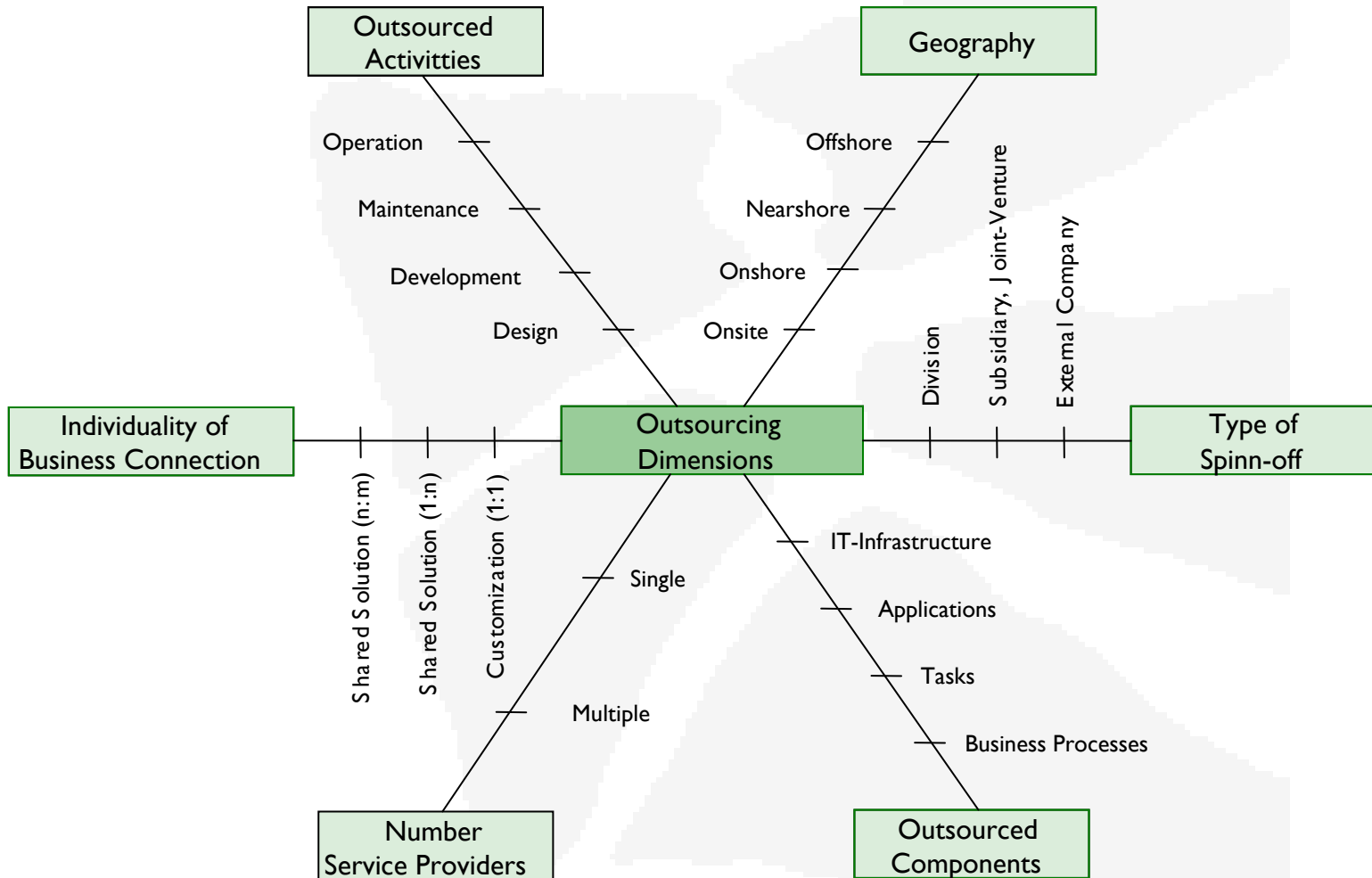
Friedrich & Gellrich & Hackethal (2004)

„Outsourcing – also das Ausgliedern von Produktions- oder Dienstleistungen an Externe – ist ein Kunstwort aus den Begriffen ‚outside resource using‘. Im allgemeinen, traditionellen Sprachgebrauch wird darunter meist die Auslagerung eines gesamten Geschäftsbereiches verstanden.“

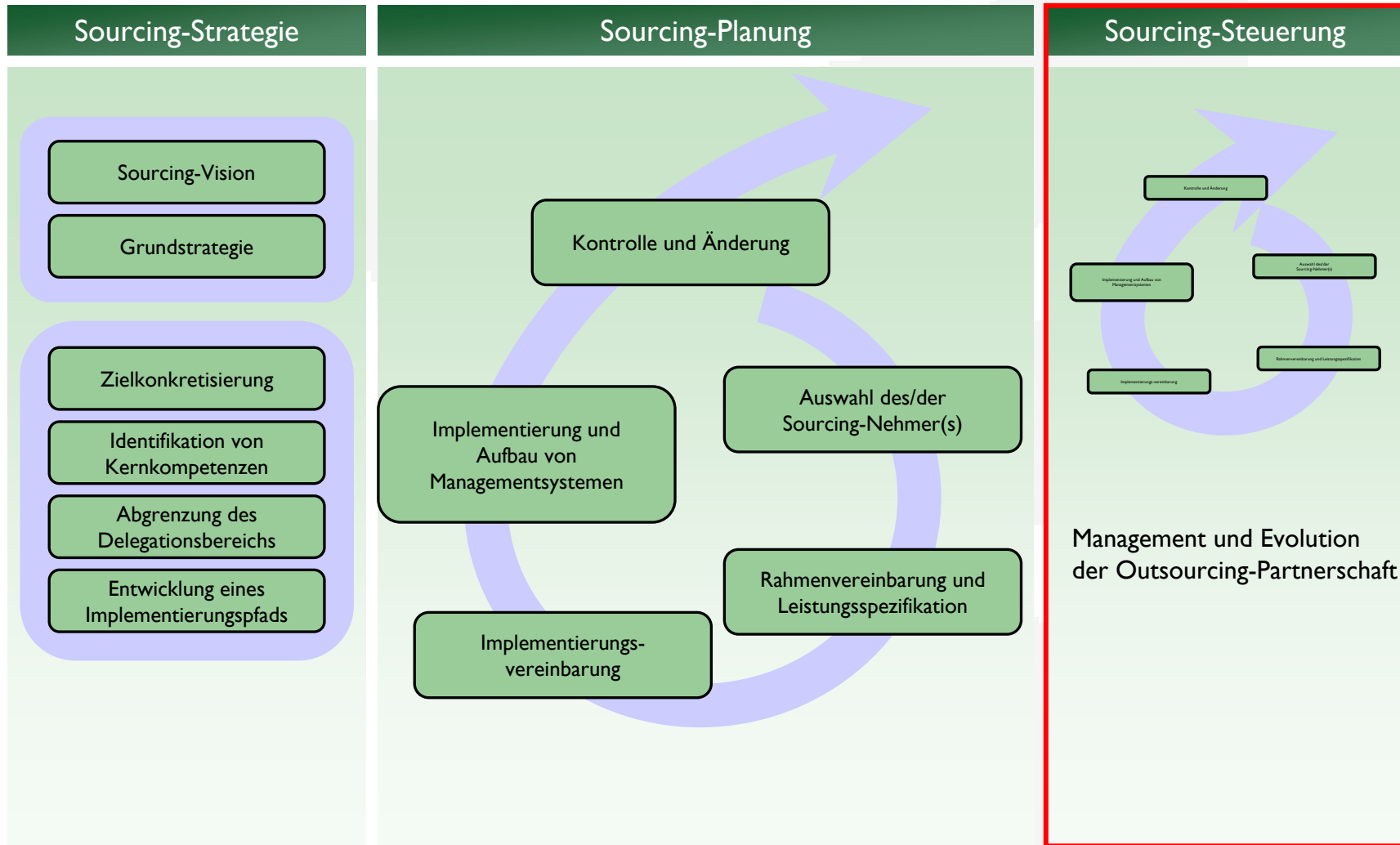
Lacity & Hirschheim (1993) / Lacity & Willcocks (2001) / Loh & Venkatraman (1992a)

„IT Sourcing relationships exist when an organization decides to contract out or sell the firm’s IT assets, people and/or activities to a third party supplier, who in exchange provides and manages these assets and services for an agreed fee over an agreed time period“

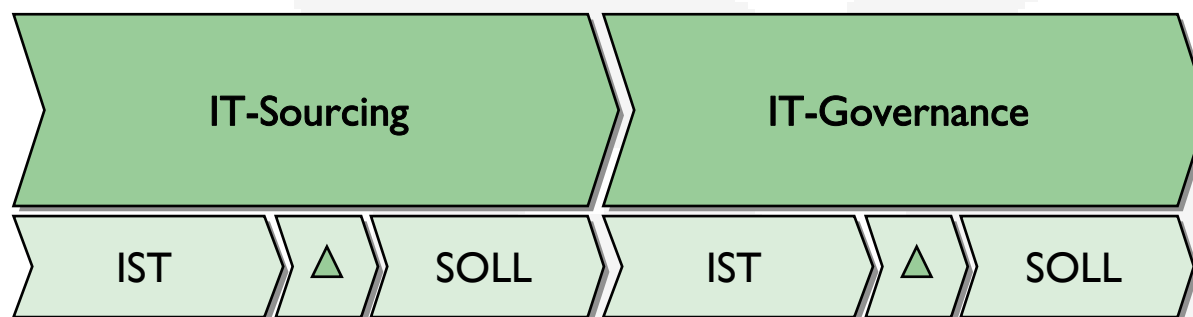
SOLL: Dimensionen von Sourcing



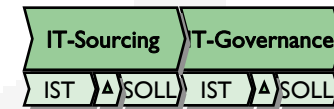
SOLL: Sourcing Zyklus



IT-Sourcing Governance



IST: Definition IT-Sourcing Governance



IBM, M. Borner

Sourcing Governance is to provide an effective Governance System for the management of the outsourcing contract.

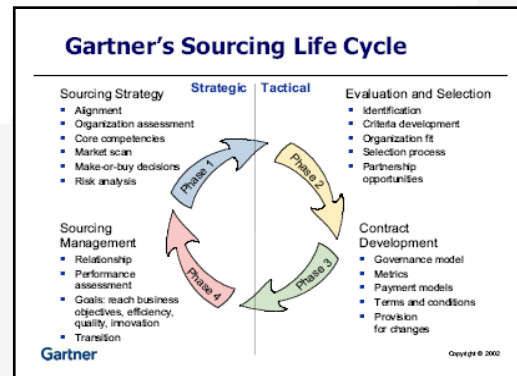
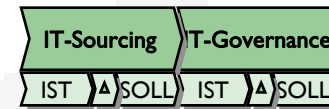
Swisscom IT Services, Ch. Leu

Sourcing Governance beschäftigt sich mit der Frage der Steuerung, der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung von Outsourcing Vorhaben. Dabei soll die Organisation entsprechend weiterentwickelt werden, die Schnittstellen zu internen oder externen Services gestaltet und Entscheidungsprozesse optimiert werden.

Swisscom IT Services, T. Siebert

In den [Out-]sourcing Verträgen werden aus der IT-Governance nur die für die Partnerschaft relevanten Aspekte, welche die generelle Einbindung der IT-Service Provider in die Organisation betreffen, beschrieben. So die Regelung der Aufgabenteilung, die Führung und Steuerung der Provider.

SOLL: Definition IT-Sourcing Governance

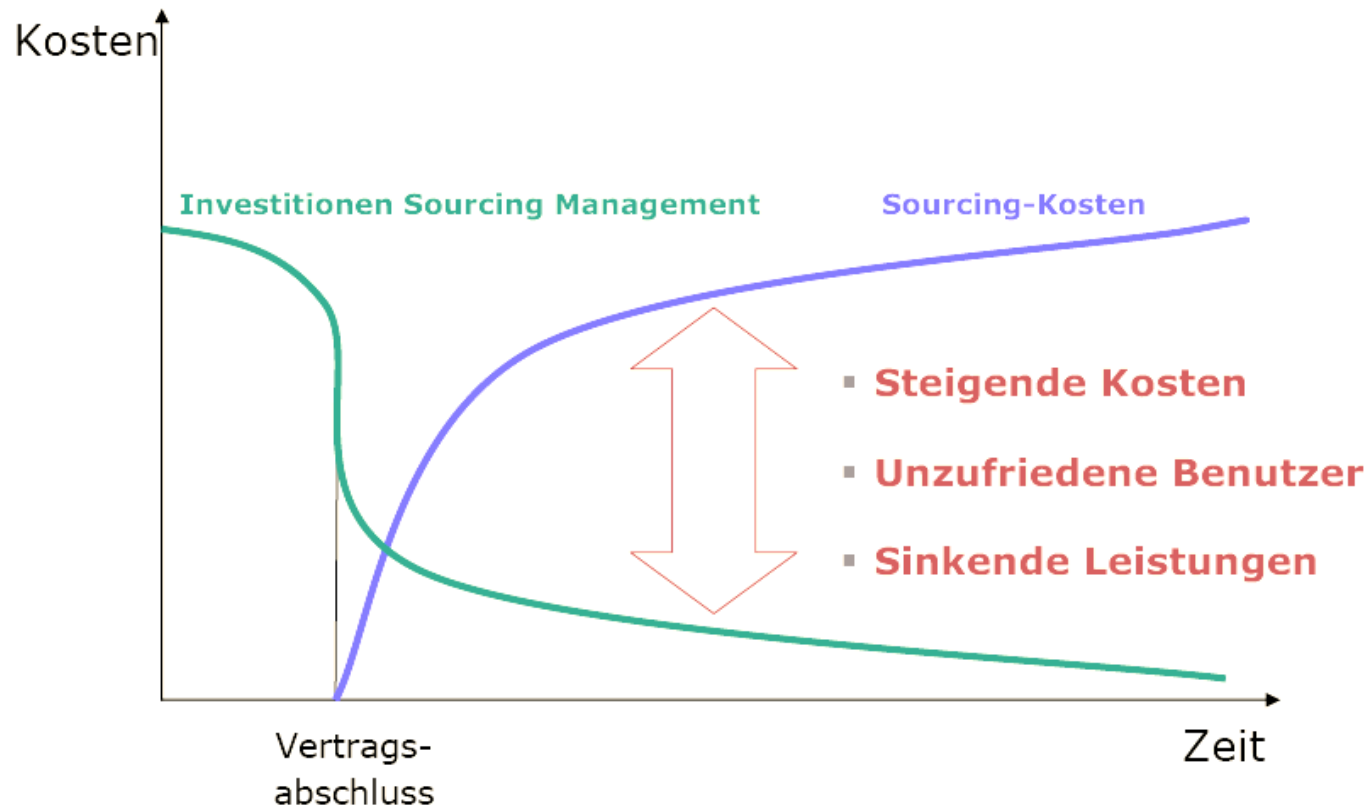
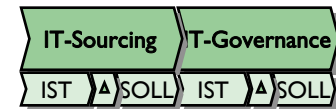


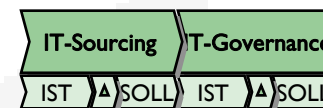
Gartner's Sourcing Governance Model

„The sourcing governance model is the sum of management capabilities, methods and processes, organizational roles and responsibilities, and rules and agreements that support the dynamic delivery of services in a mixed (i.e., internal and external) environment. The model must cross traditional enterprise boundaries and be installed as part of the business, the internal IT function and the external providers, including, to some extent, even subcontractors and provider's partners.

The two key elements of a sourcing governance are skills and processes.“

Ursachenanalyse





Governance of IT-Sourcing Partnership

„Managing complex IT-outsourcing partnerships is not an easy job. Both the outsourcing company and the IT-suppliers need to do their utmost to turn the co-operation into a continuous success.“

[Quelle: Beulen, E. / Ribberts, P.: Managing Complex IT Outsourcing – Partnerships, Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences 2002]

Agenda

1 Identifikation und Relevanz der Problemstellung

2 Aufbau eines terminologischen Bezugsrahmen

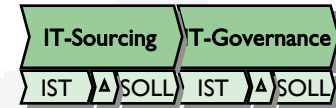
3 Darstellung der verschiedenen Auffassungen und Interpretationen

4 Abschliessende Definition für SwissICT

5 Fragen und Diskussion

6 Literatur

Definition für SwissICT



ITGI (2005) – IT-Governance Institut, Governance of Outsourcing, S. 7

„Governance of outsourcing is the set of responsibilities, roles, objectives, interfaces and controls required to anticipate change and manage the introduction, maintenance, performance, costs and control of third-party-provided services.“

Fragen und Diskussion



Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St. Gallen

Matthias Stutz
Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen

E-Mail: matthias.stutz@unisg.ch
Tel. +41 71 224 3770
Fax. +41 71 224 2189

Weiterführende Literatur (1/3)

- Amberg, M.; Wiener, M.: Formen des IT Offshoring, Arbeitspapier 4/2004 Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik III, Nürnberg, 2004.
- Andenmatten, M.: ITIL CobiT Mapping. <http://www.glenfis.ch/deutsch/gf52-DLITILCobit.html>, Abruf am 15.3.2005.
- Behrens, S.; Schmitz, Ch.: Ein Bezugsrahmen für die Implementierung von IT-Outsourcing-Governance in HMD 245, S. 28-36, 2005.
- Benko, C.: If Information System Outsourcing is the Solution, What is the Problem? Journal of Systems Management, (November), 32-35. 1992.
- Beulen, E.; Ribberts, P.: Managing Complex IT Outsourcing – Partnerships, Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.
- Bruch, H.: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000.
- Feeny, M.; Willcocks, L.: Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2000.
- Grohmann, M.; Helmut H.: Prinzipien der IT-Governance. In: Brenner, Walter et. al. (Hrsg.): Strategisches IT-Management. dpunkt, Heidelberg, 2003.
- Grover, V.; Teng, J.T.C.: The Decision to Outsource Information Systems, Journal of Systems Management, (Nov.), 34-38, 1993.
- Hackethal, A.; Friedrich, L.; Gellrich, T.; Wahrenburg, M.: Intelligentes Sourcing - Die theoretische Fundierung, in: Jahn, H.C. et al. (Hrsg.): Sourcing, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 11-26, 2004.
- Holger, v. J.-D. et al.: Industrialisierung des IT-Sourcings. HMD 245, S. 18-27, 2005.
- Information Systems Audit and Control Association: IS Auditing Guideline IT Governance. <http://www.isaca.org/standard/guide1.pdf>, Abruf am 20.10.04.
- IT Governance Institute: Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition. http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?Section=Best_Practices&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=44&ContentID=6574, Abruf am 3.9.2004.
- IT Governance Institute: CobiT Control Objectives. <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Downloads7&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=63&ContentID=13742>, Abruf am 6.3.05.
- IT Governance Institute: CobiT Framework. <http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Downloads7&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=63&ContentID=13742>, Abruf am 6.3.2005.

Weiterführende Literatur (2/3)

- IT Governance Institute: CobiT Management Guidelines.
<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=Downloads7&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=63&ContentID=13742>, Abruf am 6.3.2005.
- Kern, T.; Willcocks, L.: The Relationship Advantage: Information Technologies, Sourcing and Management. Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Koen, H.: IT Governance: A Pocket Guide Based on Cobit, van Haren Publishing, The Netherlands, 2005.
- Krcmar, H.: Informationsmanagement. Springer, Berlin u.a. 2003.
- Kütz, M.: Kennzahlen in der IT. dpunkt, Heidelberg 2003.
- Lacity, M.; Feeny, D; Willcocks, L.: The Value of Selective IT Sourcing. Sloan Management Review, 37, 3, 13-25, 1996.
- Lacity, M.; Hirschheim, R.: The Information Systems Outsourcing Bandwagon, Sloan Management Review 35(1), 73-86, 1993.
- Lacity, M.; Rottman, J.: Offshore Sourcing: Twenty Practices For Swift Learning, Risk Mitigation, Supplier Management, Cost Control and Quality Assurance. MISQ Executive, 3(4), 2004.
- Lacity, M.; Willcocks, L.: Global IT Outsourcing: In Search Of Business Advantage. Wiley, Chichester, 2001.
- Loh, L.; Venkatraman, N.: Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-sectional analysis, Journal of Management Information Systems, Summer 1992, vol. 9(1), S. 7-24, 1992a.
- Loh, L.; Venkatraman, N.: Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect, Information Systems Research, 3(4), December, S. 334-358, 1992b.
- Luftman, J.: Assessing business-IT alignment maturity. In: Communications of AIS, Dezember 2000, Vol. 4, No. 14, S. 1-50, 2000.
- Maicher, M.; Schwarze, L.: IT Governance – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Bernhard, Martin G. et. al. (Hrsg.): Strategisches IT-Management, Bd. 1: Organisation - Prozesse - Referenzmodelle. Symposium, Düsseldorf, S. 41-79, 2003.
- Maicher, M.; Schwarze, L.: IT-Governance – Koordinationsinstrumente, Probleme, Standards. In: Bernhard, Martin G. et. al. (Hrsg.): Strategisches IT-Management, Bd. 1: Organisation - Prozesse - Referenzmodelle. Symposium, Düsseldorf, S. 231-296, 2003.
- Mayer, A. G.; Söbbing, T.: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei ueberreuter, Frankfurt/Wien, 2004.
- Meyer, M. et. al.: IT-Governance - Begriff, Status quo und Bedeutung. In: Wirtschaftsinformatik, August 2003, Vol. 45, No. 4, S. 445-448, 2003.
- Newell, R.; Wilson, G.: A premium for good governance. In: McKinsey Quarterly, Vol. 2002, No. 3, S. 20-23, 2002.

Weiterführende Literatur (3/3)

- Niemann, K.: Von der Unternehmensarchitektur zur IT-Governance: Leitfaden für effizientes und effektives IT-Management, (Edition CIO), Vieweg, 2005.
- Office of Government Commerce: ITIL Frequently Asked Questions. <http://www.ogc.gov.uk/index.asp?id=1000368>, Abruf am 6.4.2005.
- Rausch, K.; Rothe, A.: Wertorientiertes IT-Kostenmanagement. In: Dietrich, Lothar; Schirra, Wolfgang (Hrsg.): IT im Unternehmen. Springer, Berlin u.a., S. 83-101, 2004.
- Ribbers, P. M. A. et. al.: Designing Information Technology Governance Processes: Diagnosing Contemporary Practices and Competing Theories. 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2002.
- Rohloff, M.: IT-Governance: Modell und ausgewählte Beispiele für die Umsetzung. 33. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, Frankfurt, 2003.
- Sallé, M.: IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing. <http://www.hpl.hp.com/techreports/2004/HPL-2004-98.pdf>, Abruf am 1.3.2005.
- Saull, R.: The IT Balanced Scorecard - A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization. In: Information Systems Control Journal, No. 2, 2000.
- Schirra, W.; Dietrich, L.: IT im Unternehmen. Springer, Berlin u. a., 2004.
- Venkatraman, N.; Loh, L.: The Shifting Logic of the IS Organization: From Technical Portfolio to Relationship Portfolio, Information Strategy: The Executive's Journal, (Winter), S. 5-11, 1994.
- Van Grembergen, W. et. al.: Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance. In: Van Grembergen, Wim (Hrsg.): Strategies for Information Technology Governance. Idea Group Publishing, Hershey u.a., 2004.
- Van Grembergen, W.; Saull, R.: Information technology governance through the balanced scorecard. In: Van Grembergen, Wim (Hrsg.): Information Technology Evaluation Methods & Management. S. 199-211, Idea Group Publishing, Hershey u.a., 2001.
- Weill, P.; Ross, J. W.: IT Governance. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Weill, P.; Woodham, R.: Don't Just Lead, Govern: Implementing Effective IT Governance, 2002. Working Paper 326 MIT Sloan Center for Information Systems Research, 2002.
- Williamson, O. E.: The mechanisms of governance. Oxford University Press, New York u.a., 1996.
- Zarnekow, R.: IT-Alignment und -Governance. 33. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, Frankfurt, 2003.
- Zarnekow, R.; Brenner, W.: Auf dem Weg zu einem produkt und dienstleistungsorientierten IT-Management. In: Brenner, Walter et. al. (Hrsg.): Strategisches IT-Management. S. 17-23, dpunkt, Heidelberg 2003.