

# Entwicklung eines Reifegradmodells zur Steuerung einer Multisourcing-Initiative auf Konzern-Ebene

Thomas Ph. Herz  
Universität St.Gallen  
Müller-Friedberg-Str.8  
9000 St.Gallen,  
Schweiz  
+41 71 224 2934  
thomas.herz@  
unisg.ch

Florian Hamel  
Universität St.Gallen  
Müller-Friedberg-Str.8  
9000 St.Gallen,  
Schweiz  
+41 71 224 2934  
florian.hamel@  
unisg.ch

Falk Ueernickel,  
Universität St.Gallen  
Müller-Friedberg-Str.8  
9000 St.Gallen,  
Schweiz  
+41 71 224 2934  
falk.uebernicket@  
unisg.ch

Walter Brenner  
Universität St.Gallen  
Müller-Friedberg-Str.8  
9000 St.Gallen,  
Schweiz  
+41 71 224 2934  
walter.brenner@  
unisg.ch

## ZUSAMMENFASSUNG

Zahlreiche multinationale Konzerne verfolgen heute Multisourcing-Strategien. Als Multisourcing bezeichnet man den koordinierten Bezug von Dienstleistungen von verschiedenen internen und externen Lieferanten. Im Falle eines weltweit führenden Finanzdienstleisters hat sich speziell die Implementierung des Multisourcing-Konzepts im Rahmen einer föderalen IT-Organisationsstruktur mit zahlreichen eigenständigen Geschäftseinheiten als besondere Herausforderung herausgestellt. Mit Hilfe von Aktionsforschung konnte ein Reifegradmodell entwickelt werden, dass zum Ziel hat, die Implementierung der Multisourcing-Initiative zu unterstützen, kontinuierlich den Fortschritt des Implementierungsgrades zu messen und konzernweit Transparenz zu schaffen. Als Basis dienen Konzepte etablierter Reifegradmodelle, die den Anforderungen des Multisourcing angepasst werden. Darüber hinaus werden Multisourcing-spezifische Best-Practice-Ansätze adaptiert und integriert. Mit diesem Research-in-Progress Artikel geben die Autoren einen praxisnahen Einblick in die Entwicklung einer Multisourcing-Initiative und liefern ein Governance-Instrument zur Sicherstellung der Implementierung eines Multisourcing-Konzepts in Organisationen, die durch eine föderale Struktur gekennzeichnet sind.

## Schlüsselwörter

Multisourcing, Reifegradmodell, föderale Organisationsstruktur, IT Governance, multinationale Konzerne, Aktionsforschung

## 1. EINLEITUNG

Information Technology (IT) Outsourcing war in den letzten 20 Jahren ein ständig präsent Thema im wissenschaftlichen Diskurs und stellt eine zentrale Fragestellung vieler

Untersuchungen dar. Der weltweite IT Outsourcing-Markt wurde 2009 auf ein Gesamtvolumen von 114,6 Mrd. US\$ geschätzt und wird – in Anbetracht einer jährlichen Wachstumsrate von 3% – Prognosen zufolge bis zum Jahr 2013 ein Volumen von 131,3 Mrd. US\$ erreichen [34].

In jüngerer Vergangenheit konnte ein Rückgang so genannter Mega-Deals im Rahmen von Singlesourcing-Strategien beobachtet werden. Unternehmen tendieren heute zu einem selektiven Sourcing-Ansatz, dem Multisourcing. Die auf Sourcing spezialisierte Beratungsfirma TPI hat herausgefunden, dass während der letzten Jahre Outsourcing-Verträge mit einem Volumen von mehr als 1 Mrd. US\$ – so genannte Mega-Deals – seltener und in geringerem Volumen abgeschlossen wurden, die Anzahl neu abgeschlossener Outsourcing-Verträge insgesamt hingegen angestiegen ist [15, 25].

Sowohl die wissenschaftliche als auch die praxisorientierte Literatur haben Multisourcing als aufstrebende Schlüsselstrategie modernen IT Outsourcings identifiziert [10, 19, 21, 28]. Als Multisourcing bezeichnet man den koordinierten Bezug von Dienstleistungen von verschiedenen internen und externen Lieferanten [10]. Die bedeutendsten Treiber für Multisourcing-Strategien sind der Bedarf nach Kosteneffizienz, Flexibilität und Qualität in einem dynamischen und globalen Geschäftsumfeld [21]. Trotz der hohen Relevanz des Themas haben sich wissenschaftliche Publikationen im Allgemeinen nur am Rande mit dem Konzept des Multisourcing und im Speziellen kaum mit Fragestellungen zur Governance und zum Performance Management von Multisourcing-Ansätzen beschäftigt. Darüber hinaus werden organisatorische Aspekte, wie beispielsweise die Konzernsicht oder die Sicht der Geschäftseinheiten, nicht genügend berücksichtigt [14].

Ein weltweit führender Finanzdienstleister – im Folgenden ALPHA genannt – hat dieser Tendenz folgend eine Multisourcing-Strategie entwickelt. Die Implementierung der neuen Beschaffungsstrategie in den mehr als 100 eigenständigen Geschäftseinheiten hat sich dabei als besondere Herausforderung herausgestellt. Die dezentrale IT-Organisation des Konzerns und ihre föderal geprägte IT Governance erfordern ein hohes Maß an Transparenz, die kontinuierliche Messung des Implementierungsfortschritts und das Vorhandensein von Best-Practices für alle

Geschäftseinheiten, um sicherzustellen, dass die Multisourcing-Strategie umgesetzt werden kann. Dement-sprechend wurde der Bedarf nach einem neuen, Multisourcing-spezifischen IT Governance-Instrument identifiziert und ALPHA entschied, ein Reifegradmodell speziell für Multisourcing zu entwickeln. Die organisatorische Situation bei ALPHA im Rahmen der föderalen IT-Organisationsstruktur und der konkrete Bedarf nach einem Governance-Instrument definieren ALPHA als geeignetes Forschungsobjekt. Um sowohl einen praktischen Nutzen für ALPHA als auch einen Beitrag zum gegenwärtigen Stand der Wissenschaft zu generieren, wurde der Ansatz der Aktionsforschung gewählt. Dabei wurde eine konkrete Problemstellung bei ALPHA identifiziert und durch die Entwicklung eines Governance-Instruments adressiert. Das erarbeitete Konzept liefert darüber hinaus einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion hinsichtlich Multisourcing Governance und Performance Management im Konzernkontext. Mit diesem Research-in-Progress Artikel präsentieren die Autoren den gewählten Ansatz und beantworten dabei folgende zwei Forschungsfragen (FoFra):

[FoFra.1] Können bestehende Best-Practice-Ansätze im Allgemeinen und Reifegradmodelle im Speziellen auf ein Multisourcing-Konzept in einem multinationalen Unternehmen mit föderaler IT-Organisationsstruktur angewandt werden?

[FoFra.2] Wie könnte ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell, das auf die speziellen Herausforderungen einer multinationalen Unternehmung mit einer föderalen IT-Organisationsstruktur ausgerichtet ist, gestaltet werden?

Dieser Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zunächst geben die Autoren einen Überblick über das Unternehmen ALPHA und beschreiben die Multisourcing-Initiative. Im Anschluss daran wird der gewählte Forschungsansatz beschrieben und das Projektsetup skizziert. Danach beschreiben die Autoren die Konzeption des Reifegradmodells, indem Anforderungen identifiziert, existierende Modelle analysiert und ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell vorgestellt werden. Abschließend beschreiben die Autoren den zu erwartenden Nutzen, erste Erkenntnisse sowie die Generalisierbarkeit.

## 2. Die konzernweite Multisourcing-Initiative von Unternehmen ALPHA

Im Folgenden beschreiben die Autoren das Unternehmen ALPHA und die Entwicklung der Multisourcing-Initiative.

### 2.1 Ausgangssituation

ALPHA ist eines der weltweit führenden Finanzdienstleistungs-unternehmen. ALPHA ist ein multinationaler Konzern mit einer Konzernzentrale und über 100 eigenständigen Geschäftseinheiten und kann als Management Holding charakterisiert werden. Dabei übernimmt die Konzernzentrale keine operativen Tätigkeiten und konzentriert sich stattdessen auf die Koordination der Gesamtgruppe. Unter einer Management Holding ist die systematische Delegation von Aufgaben zwischen der Konzernzentrale und den Geschäftseinheiten zu verstehen. Sie kombiniert die Vorteile kleiner, lokaler Unternehmen, wie z.B.

Flexibilität und Kundenorientierung mit denen großer Firmen, wie z.B. Marktpräsenz, Macht und Skaleneffekte [26, 31].

Im IT-Bereich ist ALPHA durch eine dezentrale Organisationsstruktur mit einem Gruppen CIO und lokalen CIOs auf Ebene der Geschäftseinheiten sowie einer föderalen IT Governance charakterisiert. Weill und Ross definieren das föderale Governance-Modell als koordinierten Entscheidungsprozess, der sowohl die Konzernzentrale als auch die Geschäftseinheiten umfasst [35-36]. Handy hebt besonders hervor, dass die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitsbereiche mindestens zwei Hierarchiestufen umfassen [13]. Dies wird bei ALPHA beispielsweise durch ein IT-Komitee, das durch den Gruppen CIO geleitet wird und sich aus den lokalen CIOs der Hauptgeschäftseinheiten zusammensetzt, verdeutlicht. Abbildung 1 zeigt das Konstrukt einer Management Holding inklusive föderaler IT-Organisationsstruktur, wie sie bei ALPHA anzutreffen ist.

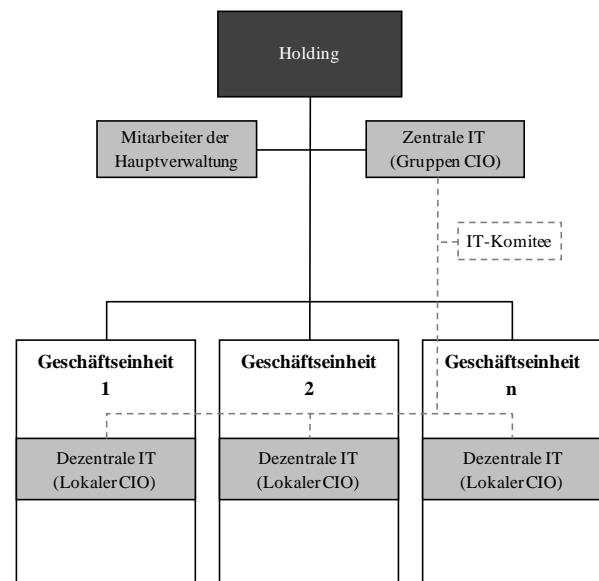


Abbildung 1: Konzeptionelle Darstellung einer Management Holding (in Anlehnung an Janssen und Joha [20])

### 2.2 Entwicklung einer Multisourcing-Initiative bei ALPHA

Bis vor zwei Jahren hatte ALPHA weder eine kohärente, gruppenweite Beschaffungsstrategie im IT-Bereich, noch existierte ein hohes Maß an Offshoring. Der heterogene Lieferantenstamm war unkonsolidiert und die Kosten waren mit Best-in-Class-Lieferanten nicht konkurrenzfähig. ALPHA entwickelte deshalb eine globale Beschaffungsstrategie, um drei Ziele zu erreichen. Erstens, um die Faktorkosten zu reduzieren; zweitens, um die Servicequalität zu erhöhen; und drittens, um die Komplexität der Anwendungslandschaft zu reduzieren. Diese Ziele sollten durch den koordinierten Ausbau von ALPHAs eigener Offshore-Tochter in Indien und die Konsolidierung der verbleibenden Beschaffungsaktivitäten auf wenige externe strategische Lieferanten erreicht werden.

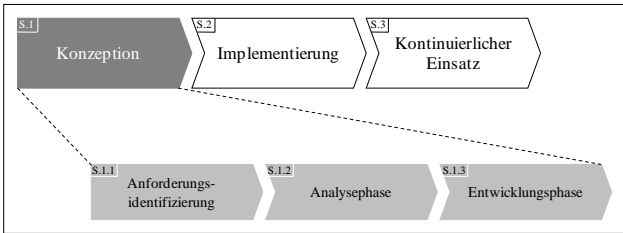
Die Multisourcing-Initiative von ALPHA wurde von einem zentralen Multisourcing-Team in der Konzern-Holding entwickelt und in mehreren Wellen auf die Geschäftseinheiten ausgerollt. Die lokalen CIOs der Geschäftseinheiten waren für die Umsetzung des Konzepts auf Geschäftseinheitenebene verantwortlich. Das zentrale Multisourcing-Team unterstützte die lokalen CIOs bei der Implementierung, hatte jedoch aufgrund der föderalen Organisationsstruktur nicht die Autorität, eine obligatorische Anwendung des Multisourcing-Konzepts durchzusetzen. Das zentral entwickelte Multisourcing-Konzept umfasst ein vertragliches Rahmenwerk, das mit wenigen externen IT-Dienstleistern geschlossen wurde. Das Rahmenwerk besteht aus den folgenden Komponenten:

- Multisourcing Master Service Agreement (MMSA) auf Konzernebene
- Multisourcing Business Entity Service Agreement (MBSA) auf Ebene der Geschäftseinheiten
- Multisourcing Project Specific Service Agreement (MPSA) auf Projektebene

Das MMSA ist ein umfassendes rechtliches Rahmenwerk, das die globale Beziehung zwischen ALPHA als Konzern und den einzelnen strategischen externen IT-Dienstleistern regelt. Jede einzelne Geschäftseinheit von ALPHA geht ein MBSA mit den jeweiligen Landesvertretungen der strategischen externen IT-Dienstleister ein. Darin werden landesspezifische Regelungen und Gesetze abgedeckt. Für jedes einzelne Multisourcing-Projekt wird ein MPSA abgeschlossen, welches sich lediglich auf inhaltliche Themen fokussiert und keine rechtlichen Aspekte mehr beinhaltet.

### 3. Projektsetup und Forschungsansatz

Um der spezifischen Fragestellung des Unternehmens ALPHA gerecht zu werden und gleichzeitig zum gegenwärtigen Stand der Wissenschaft beizutragen, wurde ein auf der Aktionsforschung basierendes Projektsetup zur Entwicklung des IT Governance-Instruments gewählt (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Projektsetup**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an den Projektplan)

Das übergeordnete Ziel der Aktionsforschung ist, ein praktisches Problem zu lösen und gleichzeitig den wissenschaftlichen Fortschritt voranzutreiben [16, 29]. Während die Wurzeln der Aktionsforschung in den Sozialwissenschaften liegen [22-23], ist die Aktionsforschung heute auch im IS-Umfeld von Bedeutung [4] und wurde bereits ausgiebig diskutiert (siehe inter alia [9, 12, 33]). Vor allem weil Aktionsforschung Wissenschaft und Praxis verbindet und somit überaus relevante Ergebnisse liefert [5], wird sie als geeignete Forschungsmethode im Fall ALPHA erachtet. Aktionsforschung benötigt laut Baskerville und Wood-Harper

zuerst eine definierte Forschungsumgebung [5]. Dies wird dadurch erreicht, dass einer der Autoren als Forscher Teil des zentralen Multisourcing-Teams bei ALPHA ist. Des Weiteren verfolgen die Autoren den von Avison et al. [2] bzw. Baskerville [4] beschriebenen Ansatz des „participatory action research“, der eine sehr enge Kollaboration zwischen Forscher und Forschungsobjekt (ALPHA) bedingt. Dabei bringen die Repräsentanten von ALPHA vor allem ihr Wissen um die Entwicklung und Implementierung einer Multisourcing-Initiative sowie das spezifische Konzernwissen in das Projekt ein. Der Forscher hingegen zeichnet sich vor allem durch das Methodenwissen sowie die Detailkenntnis zu Governance und Performance Management Methoden aus. Die daraus resultierende Herangehensweise ist gemäß Baskerville [4] bzw. Susman und Evered [33] ein in fünf Phasen aufgeteilter, zyklischer Prozess der die Phasen Diagnose, Aktionsplanung, Aktionsrealisierung, Evaluation und Spezifizierung der Erkenntnisse umfasst.

Nach Susman und Evered wird in der *Diagnosephase* die Problemstellung identifiziert [33]. Im Fall von ALPHA wurden sowohl durch Dokumentenanalyse als auch durch Experteninterviews mit dem verantwortlichen Projektmanager für die Multisourcing-Initiative und einem Transition Manager, der die Implementierung des Konzepts bei den Geschäftseinheiten unterstützt, die relevanten Anforderungen (*Requirements*) erhoben und der Projektplan erarbeitet. Sowohl der Projektmanager als auch der Transition Manager qualifizieren sich durch ihre Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Multisourcing-Initiativen.

In der Phase der *Aktionsplanung* werden gemäß Susman und Evered unterschiedliche Lösungsansätze untersucht, die die in der Diagnosephase identifizierte Problemstellung adressieren [33]. Durch Experteninterviews und eine Literaturanalyse wurden dabei in einem ersten Schritt relevante, bestehende Ansätze identifiziert. In einem zweiten Schritt folgte eine Bewertung dieser Ansätze anhand der Anforderungen aus der Diagnosephase in enger Kollaboration mit dem Projektmanager und dem Transition Manager. Spezifika zu bestehenden Ansätzen wurden durch den Forscher aufbereitet und eingebracht.

Bei der *Aktionsrealisierung* wird laut Baskerville die geplante Maßnahme durchgeführt [4]. Im Fall von ALPHA wurden bei der Aktionsrealisierung und der anschließenden Phase der *Evaluation* mehrere Zyklen durchlaufen (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Übersicht über Anspruchsgruppen und Aktionsrealisierungs-/Evaluationszyklen**

Zyklen	Anspruchsgruppe	Position
I	ALPHA - zentrales Multisourcing-Team	Transition Manager
I	ALPHA - zentrales Multisourcing-Team	Projektmanager
II	Geschäftseinheit von ALPHA	Multisourcing Manager
III	Offshore-Tochter von ALPHA	Relationship Manager

III	Externer strategischer IT-Dienstleister	Relationship Manager
-----	---	----------------------

Dabei wurden, im Rahmen von Workshops, alle relevanten Anspruchsgruppen bereits in die Entwicklung und Weiterentwicklung (inkl. Evaluation) involviert. Diese waren, das zentrale Multisourcing-Team sowie Repräsentanten der Geschäftseinheiten, der Offshore-Tochter von ALPHA und der strategischen externen IT-Dienstleister. Das so entwickelte Reifegradmodell soll zukünftig in die Geschäftseinheiten von ALPHA implementiert werden. Nach erfolgreicher Implementierung sollen die Konsequenzen der Maßnahme im Rahmen einer weiteren *Evaluationsphase* untersucht werden [33].

Die Phase der *Spezifizierung der Erkenntnisse* bildet sowohl bei Baskerville [4] als auch bei Susman und Evered [33] den Abschluss des Aktionsforschungszyklus und kann auch parallel zu den ersten vier Phasen erfolgen [4]. Beim beschriebenen Projekt wurden dabei die Erkenntnisse basierend auf Experteninterviews und Workshops kontinuierlich in die Weiterentwicklung des Reifegradmodells integriert. Eine abschließende Spezifizierung der Erkenntnisse soll nach erfolgreicher Implementierung in den einzelnen Geschäftseinheiten stattfinden. Alle Phasen wurden in enger Kollaboration von Forscher und Repräsentanten des Unternehmens ALPHA durchgeführt und dokumentiert.

#### 4. Anforderungen von ALPHA

Als besondere Herausforderung für ALPHA hat sich die Implementierung des entwickelten Multisourcing-Konzepts in den mehr als 100 eigenständigen Geschäftseinheiten im Rahmen der föderalen Organisationsstruktur herausgestellt. Diese Herausforderung ist im Nichtvorhandensein zentraler Governance-Vorgaben zur obligatorischen Anwendung der neuen Beschaffungsstrategie in den einzelnen Geschäftseinheiten begründet. Folglich wurde bei ALPHA der Bedarf nach einem Governance-Instrument identifiziert. Dazu wurden folgende Anforderungen (*Requirements*) definiert:

- [R.1] Transparenz entlang des Multisourcing-Lebenszyklus schaffen
- [R.2] Kontinuierliche Messung des Fortschritts des Implementierungsgrades in den Geschäftseinheiten ermöglichen
- [R.3] Vergleich und Klassifizierung der Geschäftseinheiten sicherstellen
- [R.4.1] Verbesserung des Implementierungsprozesses in den Geschäftseinheiten durch Best-Practices fördern
- [R.4.2] Optimierung der Ausführung des Multisourcing-Konzepts in den Geschäftseinheiten durch Best-Practices fördern
- [R.5] Ambiguitäten vermeiden
- [R.6] Kohärenten Ansatz schaffen
- [R.7] Komplexität der Anwendung des Modells gering halten

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, entschied sich das zentrale Multisourcing-Team für die Anwendung eines Reifegradmodells. Dies ist darin begründet, dass diese Art von

konzeptionellen Modellen einen erwarteten, typischen, logischen und gewünschten Entwicklungspfad abbilden [7]. Gemäß Becker et al. bedeutet ein Fortschreiten entlang dieses Entwicklungspfades "eine stetige Entwicklung der Fähigkeiten oder der Prozess-Performance der Organisation" [6]. Dabei liefert ein Reifegradmodell Kriterien und Charakteristika, die zum Erreichen eines gewissen Reifegrades erfüllt werden müssen [6]. Aus diesem Grund werden Reifegradmodelle gegenüber einfachen Kennzahlensystemen (KPIs) oder dem Ansatz einer Balanced Scorecard (BSC) präferiert. Darüber hinaus werden Reifegradmodelle auch zur Bewertung der IST-Situation, zur Herleitung und Priorisierung von Entwicklungsmaßnahmen und zur Überwachung des Implementierungsfortschritts verwendet [18]. Diese Eigenschaften entsprechen den Anforderungen von ALPHA und qualifizieren Reifegradmodelle zur Anwendung in diesem Fall.

#### 5. Analyse bestehender Ansätze

Nach der Identifikation der Anforderungen wurden bestehende Ansätze mit dem Ziel der Anwendbarkeit bzw. der Übertragbarkeit analysiert und validiert. Dies zielt auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ab (*Können bestehende Best-Practice-Ansätze im Allgemeinen und Reifegradmodelle im Speziellen auf ein Multisourcing-Konzept in einem multinationalen Unternehmen mit föderaler IT-Organisationsstruktur angewandt werden?*).

Dafür wurden in einem ersten Schritt Experteninterviews durchgeführt, um geeignete Ansätze zu identifizieren. Unterstützt wurde dies durch eine Literaturanalyse seitens der Forscher. Die folgenden *Reifegradmodelle* konnten identifiziert werden:

- Capability Maturity Model Integration for Acquisition (CMMI-ACQ) [32]
- eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) [17]
- IT Procurement Maturity Model [8]

Darüber hinaus wurden *Best-Practice-Ansätze von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen* analysiert; laut Experteninterviews unterstreicht die Erfahrung dieser Unternehmen mit Multisourcing die Praxisrelevanz dieser Ansätze. Die folgenden beiden Konzepte wurden identifiziert und in obige Auswahl integriert:

- Gartner Multisourcing Competencies [30]
- Forrester Multisourcing Roadmap [11]

In einem weiteren Schritt wurden die relevanten Konzepte bezüglich einer Anwendbarkeit auf die identifizierten Anforderungen von ALPHA analysiert (vgl. Tabelle 2). Dabei zeigt sich, dass die beiden etablierten Reifegradmodelle *CMMI-ACQ* und *eSCM-CL* zu detailliert sind und somit Anforderung R.7 nicht erfüllen. Des Weiteren können die Reifegradmodelle zwar Best-Practices liefern, jedoch nicht gemäß den spezifischen Anforderungen des Multisourcing, wie z.B. Verbesserung des Implementierungsprozesses in den Geschäftseinheiten (R.4.1) oder Optimierung der Multisourcing-Ausführung (R.4.2). Darüber hinaus werden wichtige Anforderungen bezüglich der Transparenz entlang des

Multisourcing-Lebenszyklus (R.1) und der kontinuierlichen Messung des Fortschritts des Implementierungsgrades (R.2) nicht erfüllt. Trotzdem können *CMMI-ACQ*, *eSCM-CL* und zu einem gewissen Grad das *Gartner IT Procurement Maturity Model* eine methodische Basis und inhaltliche Aspekte zur Entwicklung eines Multisourcing-spezifischen Modells für ALPHA beitragen. Sie erlauben ALPHA den Vergleich und die Klassifizierung der Geschäftseinheiten (R.3) und bieten einen kohärenten Ansatz (R.6). Deshalb entscheidet sich ALPHA die

Methodik der bewährten Modelle *CMMI-ACQ*, *eSCM-CL* und *Gartner* mit verschiedenen Reifegraden zu adaptieren. Die beiden identifizierten *Best-Practice-Ansätze* sind eine einfache Auflistung von Kompetenzen, die bei entsprechenden Sourcing-Vorhaben Berücksichtigung finden sollten. Sie bieten nicht die Möglichkeit des Vergleichs und der Klassifizierung der Geschäftseinheiten (R.3), könnten zu Ambiguitäten führen (R.5) und liefern keinen kohärenten Ansatz (R.6).

**Tabelle 2: Analyse der Reifegradmodelle und Best-Practice-Ansätze (eigene Darstellung basierend auf Projektergebnissen)**

Anforderungen von ALPHA	CMMI-ACQ [32]	eSCM-CL [17]	IT Procurement Maturity Model [8]	Gartner Multi-sourcing Competencies [30]	Forrester Multi-sourcing Roadmap [11]
[R.1] Transparenz entlang des Multisourcing-Lebenszyklus	○	○	○	◐	●
[R.2] Kontinuierliche Messung des Fortschritts des Implementierungsgrades in den Geschäftseinheiten	○	○	○	◐	◐
[R.3] Vergleich und Klassifizierung der Geschäftseinheiten	●	●	◐	○	○
[R.4.1] Verbesserung des Implementierungsprozesses in den Geschäftseinheiten durch Best-Practices	◐	◐	◐	◐	◐
[R.4.2] Optimierung der Ausführung des Multisourcing-Konzepts in den Geschäftseinheiten durch Best-Practices	◐	◐	◐	●	●
[R.5] Ambiguitäten vermeiden	●	●	◐	◐	○
[R.6] Kohärenten Ansatz schaffen	●	●	◐	○	○
[R.7] Komplexität der Anwendung des Modells gering halten	○	○	◐	●	●
Legende: ● voll zutreffend      ◐ zu einem gewissen Maß zutreffend      ○ nicht zutreffend					

Diese Ansätze weisen jedoch eine geringe Komplexität auf (R.7) und geben einen guten Überblick über die Kompetenzen, die ein Unternehmen erwerben sollte, um ein Multisourcing-Konzept umsetzen zu können (R.4.1, R.4.2). Zusätzlich wird Transparenz entlang des kompletten Multisourcing-Lebenszyklus sichergestellt (R.1). Aus diesem Grund wurden insbesondere inhaltsbezogene Aspekte dieser *Best-Practice-Ansätze* bei der Entwicklung des Multisourcing-spezifischen Reifegradmodells berücksichtigt.

## 6. Entwicklung eines Multisourcing-spezifischen Reifegradmodells

Basierend auf den Anforderungen von ALPHA und der Analyse (vgl. Kapitel 5) wurde in mehreren Evaluationszyklen ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell entwickelt. Im Folgenden beschreiben die Autoren das entwickelte Konzept entlang der drei Gestaltungsebenen des Business Engineering Frameworks: Strategie, Prozess, System [27]. Dabei

beantworten sie die zweite Forschungsfrage (*Wie könnte ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell, das auf die speziellen Herausforderungen einer multinationalen Unternehmung mit einer föderalen IT-Organisationsstruktur ausgerichtet ist, gestaltet werden?*).

### 6.1 Strategieebene: Das Konzept des Multisourcing-spezifischen Reifegradmodells

Das nach drei Evaluationszyklen entwickelte Konzept baut auf der Methodik bestehender Reifegradmodelle (*CMMI-ACQ*, *eSCM-CL* und *Gartner IT Procurement Maturity Model*) auf und integriert *Best-Practice-Ansätze* (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Ursprung der Inhalte (eigene Darstellung basierend auf Projektergebnissen)**

Ursprung
----------

Inhalt	[32]	[17]	[8]	[30]	[11]	ALPHA
Methodik	X	X	X			
Dimension					X	
Sub-Dimension				X	X	X
Konkrete Inhalte	(X)	(X)	(X)	X	X	X

Dabei wurde das Konzept der unterschiedlichen Reifegrade in Anlehnung an die etablierten Level 1 bis 5 sowie einem Zusatz-Level 0 übernommen [8, 17, 32]. Die Dimensionen bauen auf einer Klassifizierung nach Forrester auf [11]. Die Sub-Dimensionen stützen sich auf das *Gartner IT Procurement Maturity Model* und die *Best-Practice-Ansätze* [8, 11, 30]. Die konkreten Inhalte des Reifegradmodells basieren vor allem auf den *Best-Practice-Ansätzen* [11, 30] und den erarbeiteten Inhalten in den Experteninterviews sowie den Workshops bei ALPHA. Die Inhalte der etablierten Reifegradmodelle [8, 17, 32] konnten indirekt integriert werden. Das so entwickelte Konzept ist in Tabelle 4 dargestellt. Es gibt einen Überblick über das Reifegradmodell auf der Strategiebene. Horizontal werden dabei fünf verschiedene Reifegrade unterschieden. Der Multisourcing-Lebenszyklus ist auf der Vertikalen abgebildet.

Analog zu den Modellen *CMMI-ACQ*, *eSCM-CL*, und dem *Gartner IT Procurement Maturity Model* [8, 17, 32] haben die Autoren fünf Reifegrade definiert, die den Vergleich und die Klassifizierung der Geschäftseinheiten von ALPHA ermöglichen und Anforderung R.3 gerecht werden. Daneben erlauben sie die kontinuierliche Messung des Fortschritts des Implementierungs-grades des Multisourcing-Konzepts in den Geschäftseinheiten (R.2). Die folgende Übersicht veranschaulicht die Reifegrade (Level)<sup>1</sup> und grenzt diese voneinander ab:

- *Multisourcing prepared (Level 1)*: Die Geschäftseinheit erfüllt die Mindestanforderungen, hat jedoch keine weiteren Schritte unternommen das Konzept anzuwenden.
- *Multisourcing engaged (Level 2)*: Die Geschäftseinheit hat erste Schritte hinsichtlich der Umsetzung der Multisourcing-Initiative unternommen. Die Verträge und Prozesse sind pilotiert und die Potenziale sind abgeschätzt.
- *Multisourcing established (Level 3)*: Erste Multisourcing-Projekte werden in der Geschäftseinheit durchgeführt und entsprechende Prozesse sind weitestgehend eingeführt.
- *Multisourcing managed (Level 4)*: Die Geschäftseinheit nutzt das vertragliche Rahmenwerk. Multisourcing-spezifische Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Prozesse sind etabliert.
- *Multisourcing optimized (Level 5)*: Es findet eine kontinuierliche Verbesserung des Multisourcing-Ansatzes in der Geschäftseinheit statt.

Zusätzlich zu den fünf Reifegraden wurde ein Reifegrad 0 (*Multisourcing incomplete*) definiert. Dieser trifft für

<b>Legende:</b>	X direkt integriert	(X) indirekt integriert
-----------------	---------------------	-------------------------

diejenigen Geschäftseinheiten zu, bei denen Multisourcing noch gar nicht thematisiert wird. Um von Reifegrad 0 auf 1 zu gelangen, müssen die Geschäftseinheiten folgende grundlegende Voraussetzungen erfüllen, die nicht in Tabelle 4 erfasst sind:

- Kenntnis des Multisourcing-Konzepts und des vertraglichen Rahmenwerks
- Identifikation von spezifischen Multisourcing-Potentialen in der Geschäftseinheit
- Integration des Multisourcing-Konzepts in die Beschaffungsstrategie der Geschäftseinheit

Neben den Reifegraden (horizontal) werden drei Dimensionen definiert, die den Lebenszyklus einer Multisourcing-Initiative (vertikal) abbilden (siehe inter alia [1]). Die Dimensionen und Sub-Dimensionen basieren sowohl auf *Best-Practice-Ansätzen* [11, 30] als auch auf der Akkumulation von Erfahrungswerten der einzelnen Anspruchsgruppen durch Experteninterviews und Workshops. Jede Dimension ist in zwei Sub-Dimensionen unterteilt, was für Transparenz und Kohärenz sorgt (R.1 und R.8). Durch die Konzentration auf drei kohärente Dimensionen, wird der Komplexitätsgrad bei der Einführung auf einem geringen Niveau gehalten (R.7). Dies wird durch eindeutig definierte Begrifflichkeiten in einer ausführlichen Dokumentation unterstützt (R.5).

Eine Klassifizierung und die damit einhergehende Vergleichsmöglichkeit der Geschäftseinheiten findet prinzipiell pro Sub-Dimension statt. Ein aggregierter Wert für eine Geschäftseinheit wird anhand eines einfachen Durchschnitts gebildet.

Das Multisourcing-spezifische Reifegradmodell kennt zwei Extreme: am unteren Ende den Reifegrad 1 (*Multisourcing prepared*) und am oberen Ende den Reifegrad 5 (*Multisourcing optimized*). Dieser Artikel sieht nicht die Beschreibung aller Reifegrade im Detail vor, weshalb die Autoren zum Verständnis die beiden Extreme beschreiben.

### 6.1.1 Reifegrad 1: Multisourcing prepared

Am unteren Extrem (Level 1) des Reifegradmodells muss eine Geschäftseinheit die oben beschriebenen grundlegenden Voraussetzungen erfüllen und damit zeigen, dass sie das Multisourcing-Konzept in ihre Beschaffungsstrategie integriert, spezifische Potentiale identifiziert und Kenntnis über die vertraglichen Rahmenbedingungen hat. Damit grenzt sich eine Geschäftseinheit mit einem Reifegrad 1 von einer Geschäftseinheit mit einem Reifegrad 0 ab. Reifegrad 1 zeigt, dass eine Geschäftseinheit prinzipiell auf die Umsetzung des Multisourcing-Konzepts vorbereitet ist. Aus diesem Grund ist

<sup>1</sup> Auf eine Übersetzung der englischen Terme soll an dieser Stelle verzichtet werden.

auf diesem Reifegrad auch das *MBSA* mit den externen IT-Dienstleistern nicht unterzeichnet (A.1.1) bzw. existieren keine Multisourcing-spezifischen Rollen oder Verantwortlichkeiten (B.1.1) in der Geschäftseinheit. Ab Reifegrad 2 müssen weiterführende Schritte unternommen werden, um auf dem Entwicklungspfad weiter fortschreiten zu können.

### 6.1.2 Reifegrad 5: *Multisourcing optimized*

Am oberen Extrem (Level 5) des Reifegradmodells wird eine Geschäftseinheit als *Multisourcing optimized* klassifiziert. Die Geschäftseinheit hat das komplette vertragliche Konstrukt (*MMSA*, *MBSA* und *MPSA*) für alle relevanten Projekte

innerhalb der gesamten Organisation etabliert (A.1.5). Alle drei von der Konzern-Holding definierten Multisourcing-Ziele – im Fall von ALPHA sind das Reduktion der Faktorkosten, Verbesserung der Qualität und Reduktion der Komplexität – werden erreicht (A.2.5). Die Geschäftseinheit verbessert und optimiert kontinuierlich die Rollen und Verantwortlichkeiten (B.1.5), die Prozesse (B.2.5) und die Governance-Regelungen (C.1.5). Des Weiteren hat die Geschäftseinheit ein integriertes Dashboard etabliert, das sowohl Multisourcing-orientierte KPIs als auch geschäftsorientierte KPIs umfasst (C.2.5).

**Tabelle 4: Das Konzept des Multisourcing-spezifischen Reifegradmodells auf der Strategieebene (eigene Darstellung basierend auf Projektergebnissen)**

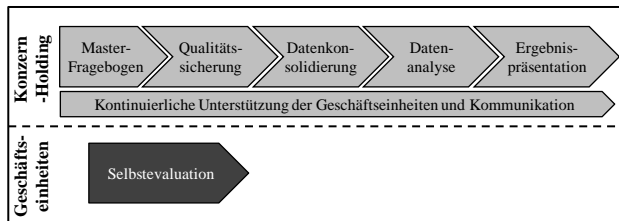
Dimen-sion	Sub-Dimension	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
[A] Multisourcing preparation	[A.1] <b>Utilization of contractual multisourcing framework</b>	[A.1.1] MBSA with vendors have not been signed	[A.1.2] MBSA with vendors have been piloted	[A.1.3] MBSA with vendors and at least one MPSA have been signed	[A.1.4] MMSA, MBSA, and MPSA are widely used	[A.1.5] MMSA, MBSA, and MPSA are established for all projects
	[A.2] <b>Aspiration level of applying multisourcing</b>	[A.2.1] Financial benefits of applying multisourcing have not been estimated	[A.2.2] Financial benefits of applying multisourcing have been estimated	[A.2.3] Financial benefits have been committed	[A.2.4] Besides [A.2.3], the productivity has been increased	[A.2.5] In addition to [A.2.4], the complexity has been decreased
[B] Multisourcing execution	[B.1] <b>Adaptation of roles and responsibilities (R&amp;R)</b>	[B.1.1] Specific multisourcing R&R are not existing	[B.1.2] A few multisourcing specific R&R have been identified and some have been established	[B.1.3] The most important multisourcing R&R have been established	[B.1.4] All specific multisourcing R&R have been established	[B.1.5] Continuous improvement / optimization of multisourcing specific R&R
	[B.2] <b>Establishment of multisourcing processes</b>	[B.2.1] Multisourcing processes are not established	[B.2.2] Multisourcing processes have been piloted	[B.2.3] Multisourcing processes have been established for the majority of relevant sourcing projects	[B.2.4] Multisourcing processes have been established for all relevant sourcing projects	[B.2.5] Continuous improvement / optimization of multisourcing processes
[C] Multisourcing governance and performance management	[C.1] <b>Utilization of multisourcing governance principles</b>	[C.1.1] Multisourcing governance principles are not established	[C.1.2] Multisourcing governance principles are limited to purchasing	[C.1.3] Multisourcing governance principles are actively piloted beyond purchasing	[C.1.4] Multisourcing governance principles have been established across the business entity	[C.1.5] Continuous improvement / optimization of Multisourcing governance principles
	[C.2] <b>Usage of multisourcing KPIs</b>	[C.2.1] Multisourcing KPIs are not established	[C.2.2] A few multisourcing KPIs have been established	[C.2.3] A group standard set of financial and operational multisourcing KPIs have been identified and	[C.2.4] In addition to [C.2.3], supplier performance KPIs have been identified and established	[C.2.5] An integrated dashboard of multisourcing KPIs and business KPIs has been identified

				established		and established
--	--	--	--	-------------	--	-----------------

## 6.2 Prozessebene: Gruppenweites Prozessmodell auf zwei Ebenen

Auf Prozessebene wurde ein gruppenweiter Prozess entworfen, der die Ebenen *Konzern-Holding* und *Geschäftseinheiten* (vgl. Abbildung 3) umfasst. Analog zur Entwicklung der Multisourcing-Initiative bei ALPHA übernimmt die Konzern-Holding die Koordinationsfunktion bei der Erstellung, Erfassung, Konsolidierung, Auswertung und Ergebnispräsentation des Reifegradmodells. Darüber hinaus unterstützt die Konzern-Holding die Geschäftseinheiten bei der Anwendung des Reifegradmodells und stellt eine kontinuierliche Kommunikation und Kollaboration sicher. Anhand eines vordefinierten Fragebogens, der auf dem Multisourcing-spezifischen Reifegradmodell basiert, führen die Geschäftseinheiten eine Selbstevaluation durch. Zusätzlich fungiert der Fragebogen als umfangreiche Dokumentation von Best-Practices, die die jeweiligen Geschäftseinheiten zur Verbesserung des Implementierungsprozesses und zur Optimierung der Ausführung des Multisourcing-Konzepts nutzen. Abbildung 3 zeigt das gruppenweite Prozessmodell.





**Abbildung 3: Gruppenweites Prozessmodell auf zwei Ebenen (eigene Darstellung basierend auf Projektergebnissen)**

### 6.3 Systemebene: Gruppenweiter Pilot

Basierend auf dem gruppenweiten Prozessmodell auf zwei Ebenen wurde auf Systemebene in einem ersten Schritt ein Pilot mit Hilfe von Tabellenkalkulations- und Präsentationsprogrammen erarbeitet. Dabei erstellt und verwaltet die Konzern-Holding den Fragebogen als auch die Evaluations-Dateien in MS EXCEL. Nach Konsolidierung und Auswertung erfolgt die Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse in MS EXCEL und MS POWERPOINT. Der Versand der entsprechenden Dateien erfolgt via E-Mail. In einem zweiten Schritt wird eine automatische Lösung über das Intranet von Unternehmen ALPHA angestrebt. Dies ist ein bewährtes Verfahren bei ALPHA und wird beispielsweise in anderen Bereichen für die Erfassung von IT-Kosten im Rahmen des IT-Berichtswesens oder für Zufriedenheitsumfragen auf IT-Kundenseite erfolgreich eingesetzt. Eine Migration ist nach erfolgreicher Durchführung des Piloten geplant.

## 7. Zu erwartender Nutzen für ALPHA, Erkenntnisse der Konzeption und Generalisierbarkeit

Im Folgenden beschreiben die Autoren den mit der Implementierung zu erwartenden Nutzen für ALPHA, die während der Konzeption gewonnenen Erkenntnisse sowie deren Generalisierbarkeit. Nutzen und Erkenntnisse lassen sich dahingehend unterscheiden, dass sich der Nutzen konkret auf das Reifegradmodell und die Erkenntnisse auf die Konzeption, also die Entwicklung des Modells, beziehen.

Der zu erwartende Nutzen für ALPHA wird in Anlehnung an Malik in *strategischen und organisatorischen Nutzen* unterschieden [24]. Der strategische Nutzen richtet sich dabei an den übergeordneten Strategien aus und ist auf die Erfüllung von damit einhergehenden Zielen gerichtet. Unter 2.2 wurden die Ziele der Multisourcing-Strategie von ALPHA beschrieben. Das Reifegradmodell liefert einen mittelbaren strategischen Nutzen, indem es zur Erreichung dieser Ziele beiträgt, da erwartet wird, dass es zu einem relativ höheren Implementierungsgrad der Multisourcing-Strategie in den Geschäftseinheiten von ALPHA führt. Dies hat für ALPHA zur Folge, dass die Faktorkosten reduziert, die Servicequalität erhöht und auf längere Sicht die Komplexität reduziert wird. Der strategische Nutzen lässt sich somit über die Entwicklung der drei Größen Faktorkosten, Servicequalität und Komplexität entlang der Zeit messen.

Als organisatorischer Nutzen werden Auswirkungen auf die inneren Strukturen (wie z.B. Prozesse, etc.) einer Organisation beschrieben [24]. Das Reifegradmodell schafft einen unmittelbaren organisatorischen Nutzen. Dies ist darin begründet, dass es kontinuierlich den Implementierungsgrad der einzelnen Geschäftseinheiten misst und somit konzernweite Transparenz schafft. In Kombination mit der Klassifizierung und der damit einhergehenden Vergleichbarkeit der Geschäftseinheiten wird das Top-Management von ALPHA über den aktuellen Stand und die Entwicklung des Implementierungsgrades informiert. Darüber hinaus wird ein klar definierter Entwicklungspfad über die einzelnen Reifegrade und die dementsprechenden Kriterien entlang der Dimensionen bzw. Sub-Dimensionen vorgegeben, was zu einer zielgerichteten Entwicklung der Geschäftseinheiten führt. Die im Konzept im Allgemeinen und im Fragebogen im Speziellen enthaltenen Best-Practices fördern den Implementierungsprozess und optimieren die Ausführung des Multisourcing-Konzepts in den Geschäftseinheiten von ALPHA.

Während der Entwicklung des Reifegradmodells bei ALPHA konnten die Autoren drei wesentliche Erkenntnisse identifizieren. Erstens, etablierte Reifegradmodelle und Best-Practice-Ansätze können nicht eins zu eins auf die Multisourcing-spezifischen Anforderungen von ALPHA angewendet werden. Die dahinterliegenden Konzepte bilden jedoch eine sehr gute konzeptionelle Basis und inhaltliche Aspekte können partikulär übernommen werden. Zweitens, die Integration aller Anspruchsgruppen in die Entwicklung des Modells durch mehrere Evaluationszyklen fördert die Akzeptanz des erarbeiteten Konzepts. Drittens, eine ausführliche Dokumentation des Konzepts und der Begrifflichkeiten bildet die Grundlage für die Implementierung und eine hohe Akzeptanz. Darüber hinaus reduziert sie Unklarheiten.

Da sich Aktionsforschung auf das Lösen einer konkreten Problemstellung in der Praxis bezieht, findet es regelmäßig nur innerhalb einer Organisation statt [3]. Dennoch soll auf den Versuch der Generalisierung nicht verzichtet werden. Um die Generalisierbarkeit des Nutzens und der Erkenntnisse zu diskutieren, sollen zuerst die Herausforderungen mit ALPHA vergleichbarer Unternehmungen abstrahiert werden, um in einem zweiten Schritt mit konkreten Lösungsansätzen adressiert zu werden. Die Herausforderungen können entlang der Gestaltungsebenen des Business Engineering Frameworks abgebildet werden [27]: auf Strategieebene, die konzernweite Einführung einer Multisourcing-Strategie mit monetären und qualitativen Zielen (H.1) sowie die gruppenweite Steuerung dieses Ansatzes (H.2); auf Organisations-(Prozess)ebene, die geringe zentrale Autorität im Rahmen der föderalen Organisationsstruktur (H.3) sowie optimierte(r) Implementierungszeit, -qualität und -aufwand (H.4); und auf Daten-(System)ebene, die konzernweite Transparenz (H.5) und Vergleichbarkeit von Geschäftseinheiten (H.6). Die Herausforderungen bauen, ausgehend von der Daten-(System)ebene, aufeinander auf. Das Reifegradmodell adressiert die Herausforderungen wie folgt:

- Daten-(System)ebene [H.5, H.6]: Das entwickelte Reifegradmodell bietet die Möglichkeit konzernweiter

Transparenz über den aktuellen Implementierungsstand einer Multisourcing-Initiative. Die jeweiligen Geschäftseinheiten können anhand der Reifegrade (Level 0 bis Level 5) klassifiziert werden. Dies ermöglicht einen konzernweiten Vergleich und bildet die Basis, um beispielsweise steuernd eingreifen zu können. Voraussetzung dafür ist die gruppenweite Implementierung des Reifegradmodells. Besonders in Unternehmen mit einer föderalen Organisationsstruktur gilt es dabei die dezentralen Anspruchsgruppen von Beginn an zu involvieren und kontinuierlich zu informieren, um die Akzeptanz zu fördern. Darüber hinaus empfiehlt sich eine ausführliche Dokumentation.

- Organisations-(Prozess)ebene [H.3, H.4]: Die gruppenweite Transparenz und Vergleichbarkeit bildet die Basis für einen Wettbewerb zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten einer föderalen Organisation, der sich positiv auf den Implementierungsgrad auswirkt. Daneben gibt das Reifegradmodell über Kriterien und Best-Practices einen klaren Entwicklungspfad vor. Dies führt neben einem hohen Implementierungsgrad auch zu relativ kürzeren Implementierungszeiten und zu qualitativ besseren Prozessen. Darüber hinaus hat dies auch mittelbaren Einfluss auf geringere Implementierungsaufwände und somit Kosten.
- Strategieebene [H.1, H.2]: Das Reifegradmodell bietet dem Top-Management einer föderal organisierten Unternehmung die Möglichkeit, sowohl auf Konzern- als auch auf Geschäftseinheitenebene, durch die Vorgabe von Reifegraden steuernd in die Implementierung und Ausführung einer Multisourcing-Strategie einzugreifen. Dabei werden qualitative und monetäre Zielgrößen durch das Modell unterstützt.

Die Autoren stellen fest, dass eine Generalisierbarkeit zu einem bestimmten Grad gegeben ist. Schränken jedoch ein, dass die Anwendbarkeit eine vergleichbare Forschungsumgebung, wie sie bei ALPHA vorgefunden wurde, bedingt. Dazu zählen v.a. die föderale Organisationsstruktur mit einer geringen zentralen Governance, die multiplen Geschäftseinheiten sowie die dezentrale Implementierung einer zentral entwickelten Beschaffungsstrategie.

## 8. Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf

In diesem Research-in-Progress Artikel beschreiben die Autoren ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell, das auf Basis etablierter Reifegradmodelle und Best-Practice-Ansätzen bei einem Unternehmen mit föderaler Organisationsstruktur entwickelt wurde. Im Rahmen des Projekts wurde eine konkrete Problemstellung von ALPHA identifiziert und durch die Entwicklung eines Governance-Instruments adressiert. Das erarbeitete Reifegradmodell liefert darüber hinaus einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion von Multisourcing Governance und Performance Management Ansätzen im Konzernkontext.

Die Autoren adressieren mit diesem Beitrag zwei Forschungsfragen. Zum einen analysieren und bewerten sie bestehende Reifegradmodelle und Best-Practice-Ansätze von Marktforschern im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen von ALPHA. Dabei beantworten sie

Forschungsfrage 1 (*Können bestehende Best-Practice-Ansätze im Allgemeinen und Reifegradmodelle im Speziellen auf ein Multisourcing-Konzept in einem multinationalen Unternehmen mit föderaler IT-Organisationsstruktur angewandt werden?*) und stellen fest, dass keines der untersuchten Reifegradmodelle auf die spezifische Multisourcing-Situation bei ALPHA angewandt werden kann. Dennoch können methodische und inhaltsorientierte Aspekte adaptiert werden. Zum anderen beschreiben die Autoren die Entwicklung eines Multisourcing-spezifischen Reifegradmodells und adressieren dabei Forschungsfrage 2 (*Wie könnte ein Multisourcing-spezifisches Reifegradmodell, das auf die speziellen Herausforderungen einer multinationalen Unternehmung mit einer föderalen IT-Organisationsstruktur ausgerichtet ist, gestaltet werden?*). Das beschriebene Reifegradmodell basiert auf etablierten Konzepten und unterscheidet fünf Reifegrade. Die drei Hauptdimensionen leiten sich aus dem Multisourcing-Lebenszyklus ab. Jeder Reifegrad wird durch klar abgegrenzte Kriterien beschrieben und bildet einen Entwicklungspfad ab, der durch das Bereitstellen von Best-Practices gekennzeichnet ist.

Als Einschränkung kann das sehr eng an ALPHA gehaltene Projektsetup beschrieben werden. Im Rahmen der Generalisierbarkeit (Kapitel 7) wurde versucht aufzuzeigen, dass das Modell auch auf andere Unternehmen übertragbar ist. Daneben könnten eine breitere Analyse von bestehenden Modellen sowie die Integration weiterer Ansätze zu leicht abgewandelten Forschungsergebnissen führen. Darüber hinaus berücksichtigt das Modell unternehmenskulturelle bzw. – politische Einflussfaktoren nicht. Diese können jedoch erheblichen Einfluss auf Sourcing-Entscheidungen haben. Das Modell misst lediglich die Entwicklung des Implementierungsgrades, untersucht jedoch nicht deren Ursachen. Dies kann als weiterer Forschungsbedarf für die Zukunft identifiziert werden. Des Weiteren soll zukünftig der kontinuierliche Einsatz des Reifegradmodells bei ALPHA evaluiert und in weiteren Beiträgen diskutiert werden. Zudem planen die Autoren eine Auswertung der mit dem Reifegradmodell erhobenen Daten innerhalb der mehr als 100 eigenständigen Geschäftseinheiten von ALPHA. Eine Anwendbarkeit des Modells bei anderen Unternehmen soll ebenfalls geprüft werden.

## 9. REFERENCES

- [1] Alborz, S., Seddon, P. and Scheepers, R. 2003. A Model for Studying IT Outsourcing Relationships. In *Proceedings of the 7th Pacific Asia Conference on Information Systems* (Adelaide, South Australia, 10-13. July, 2003).
- [2] Avison, D., Lau, F., Myers, M. and Nielsen, P. A. 1999. Action Research. *Communications of the ACM*, 42, 1 (January 1999), 94-97.
- [3] Baburoglu, O. N. and Ravn, I. 1992. Normative Action Research. *Organ Stud*, 13, 1 (January 1992), 19-34.

- [4] Baskerville, R. L. 1999. Investigating information systems with action research. *Communications of AIS*, 2, 3 (October 1999), 1-32.
- [5] Baskerville, R. L. and Wood-Harper, A. T. 1996. A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 11, 3 (September 1996), 235-246.
- [6] Becker, J., Knackstedt, R. and Pöppelbuß, J. 2009. Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 3 (June 2009), 213-222.
- [7] Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuß, J. and Simons, A. 2010. Maturity Models in IS Research. In *Proceedings of the 18th European Conference on Information Systems* (Pretoria, South Africa, 6-9. June, 2010).
- [8] Buchanan, S. 2007. *Gartner Maturity Model for IT Procurement*. Gartner Research, Inc., Stamford, CT.
- [9] Checkland, P. and Holwell, S. 1998. Action Research: Its Nature and Validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11, 1 (February 1998), 9-21.
- [10] Cohen, L. R. and Young, A. 2006. *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Ability*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [11] Davis, E. 2010. *The 10 Steps To Multisourcing Successfully*. Forrester Research, Inc., Cambridge, MA.
- [12] Frank, U., Klein, S., Krcmar, H. and Teubner, A. 1998. Aktionsforschung in der WI – Einsatzpotentiale und -probleme. In *Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Grundpositionen und Theoriekerne*, R. Schütte, J. Siedentopf and S. Zelewski. Arbeitsberichte des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, 4, Essen.
- [13] Handy, C. 1992. Balancing corporate power: A new federalist paper. *Harvard Business Review*, 70, 6 (November 1992), 59-72.
- [14] Herz, T. P., Hamel, F., Uebernickel, F. and Brenner, W. 2010. Deriving a Research Agenda for the Management of Multisourcing Relationships Based on a Literature Review. In *Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems* (Lima, Peru, 2010).
- [15] Huber, B. 2008. *Agile Multi-Sourcing: A Critical Business Trend — Concepts and Background*. Technology Partners International, Inc., Houston, TX.
- [16] Hult, M. and Lennung, S.-A. 1980. Towards a Definition of Action Research: A Note and Bibliography. *Journal of Management Studies*, 17, 2 (May 1980), 241-250.
- [17] ITSq 2006. *The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL)*. IT Sourcing Certification Group, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- [18] Iversen, J., Nielsen, P. A. and Nerbjerg, J. 1999. Situated Assessment of Problems in Software Development. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 30, 2 (Spring 1999), 66-81.
- [19] Janischowsky, B. and Schonenbach, R. 2009. *Getting Multisourcing Right!* Sovereign Publications, London.
- [20] Janssen, M. and Joha, A. 2006. Motives for establishing shared service centers in public administration. *International Journal of Information Management*, 6 (April 2006), 102-115.
- [21] Levina, N. and Su, N. 2008. Global Multisourcing Strategy: The Emergence of a Supplier Portfolio in Services Offshoring. *Decision Sciences*, 39, 3 (August 2008), 541-570.
- [22] Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibrium and Social Change. *Human Relations*, 1, 1 (June 1947), 5-41.
- [23] Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. Harper & Bros, New York.
- [24] Malik, F. 2010. *Richtig denken- wirksam managen: Mit klarer Sprache besser führen*. Campus Verlag, Frankfurt.
- [25] Mayo, M., Lang, T. and Aitchison, D. 2010. *The TPI Index - An Informed View of the State of the Global Commercial Outsourcing Market Fourth Quarter and Full-year of 2009*. Technology Partners International, Inc., Houston, TX.
- [26] Obermeier, G. 2000. Shareholder Value-Oriented Management in the Light of Gutenberg's Theories. In *Theory of the Firm: Erich Gutenberg's Foundations and Further Developments*, H. Albach, K. Brockhoff, E. Eymann, P. Jungen, M. Steven and A. Luhner. Springer, Berlin.
- [27] Oesterle, H. and Winter, R. 2003. Business Engineering. In *Business Engineering*, H. Oesterle and R. Winter. Springer, Berlin.
- [28] Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W. and Willcocks, L. L. 2009. Global sourcing: recent trends and issues. *Information Technology & People*, 22, 3 (Summer 2009), 192-200.
- [29] Rapoport, R. N. 1970. Three dilemmas of action research. *Human Relations*, 23 (December 1970), 499-513.
- [30] Ridder, F. and Cohen, L. R. 2008. *Ten Competencies and Key Activities for Mastering Multisourcing*. Gartner Research, Inc., Stamford, CT.
- [31] Schulte-Zurhausen, M. 2004. *Organisation*. Vahlen, München.
- [32] SEI 2007. *CMMI for Acquisition, Version 1.2*. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- [33] Susman, G. I. and Evered, R. D. 1978. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 4 (December 1978), 582-603.

- [34] Tapper, D. 2009. *Worldwide and U.S. IS Outsourcing Services 2009–2013 Forecast Update: November 2009*. International Data Corporation (IDC), Framingham, MA.
- [35] Weill, P. 2004. Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT. *MIS Quarterly Executive*, 8, 1 (March 2004), 1-21.
- [36] Weill, P. and Ross, J. W. 2004. *IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press, Boston, MA.