

# V. Informationsmanagement

- 1. Manager und Informationssysteme
- 2. Grundlagen des Informationsmanagements
- 3. Strategisches Informationsmanagement
- 4. IT-Outsourcing

- Klassisches Modell (z.B. Fayol)
  
- Fünf Management-Funktionen
  - Planung
  - Strukturierung
  - Steuerung
  - Entscheidungsfindung
  - Kontrolle

- Management Science, Vol. 18, No. 2 (Oct. 1971)
- Henry Mintzberg:

*"It should be noted here that the **manager** does not leave the telephone or the meeting to get back to work. Rather, **communication is his work**, and these **media are his tools**."*

Quelle: Mintzberg (1971), p. B-101

- **Verhaltenstheoretische Modelle:** Manager verhalten sich nicht so, wie es die klassischen Management-Modelle annehmen

Quelle: Mintzberg (1971)

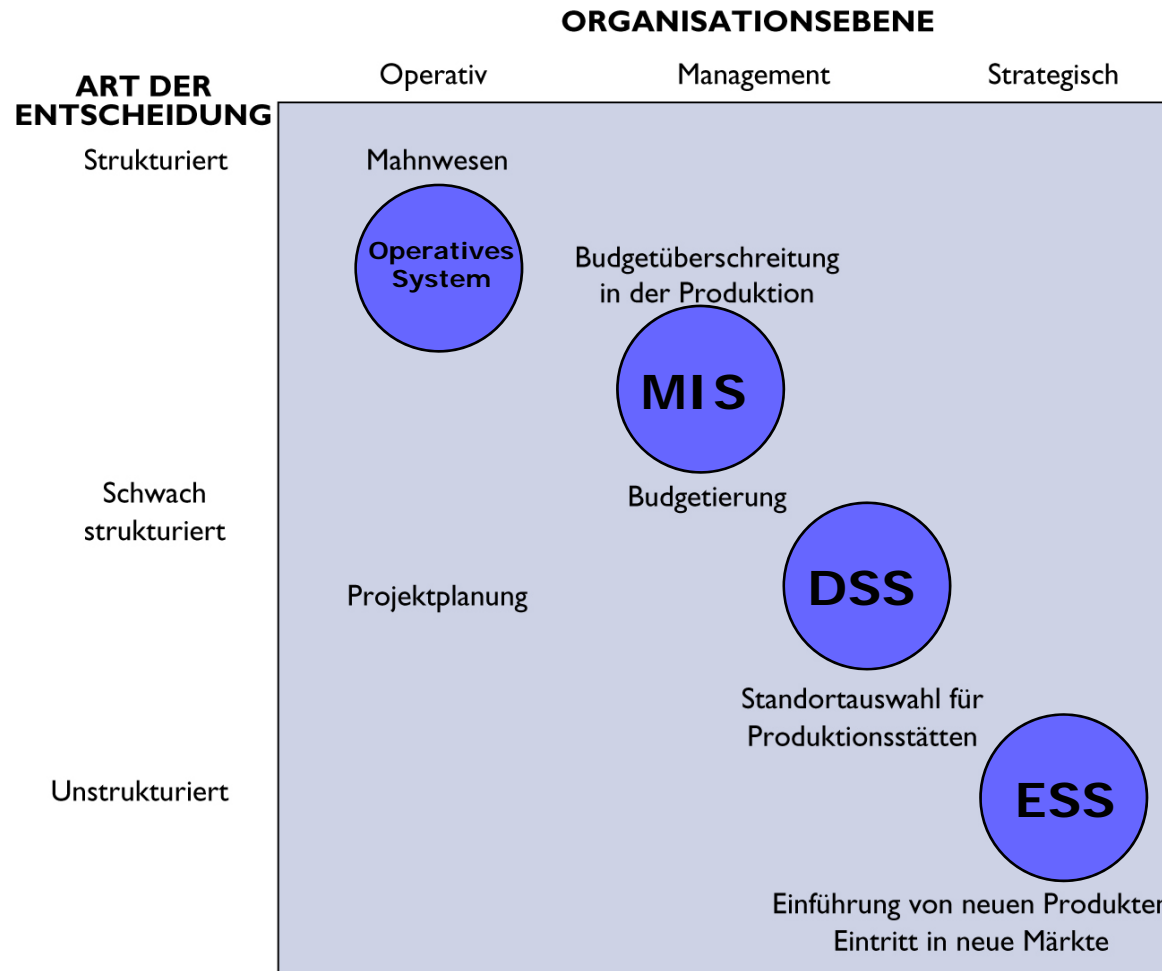
- Fünf Attribute von Managern
  - Manager erledigen eine große Menge Arbeit mit gleichbleibend hoher Geschwindigkeit.
  - Die Aktivitäten von Managern sind fragmentiert (meistens unter 9 Minuten, nur 10% > 1 Stunde).
  - Bevorzugung von Spekulationen & Gerüchten → aktuelle, spezifische Ad-hoc-Informationen
  - Bevorzugung der mündlichen Kommunikation
  - Pflege eines komplexen Netzwerks von Kontakten

- Verhaltenstheoretische Modelle
  - IT verändert die Entscheidungshierarchie, indem die Kosten für Informationsgewinnung und –verteilung reduziert werden.
  - Organisationsform verflacht sich, da Entscheidungsbefugnisse mehr dezentralisiert werden.
  - Entstehung von "virtuellen Organisationen"
  - Informationssysteme als Ergebnis von politischen Wettbewerben zwischen Subgruppen

- **Zwischenmenschliche Rollen:** Galionsfigur, motivierender Vorgesetzter, Vernetzer
- **Informationsbezogene Rollen:** Radarschirm, Verteiler, Sprecher des Unternehmens
- **Entscheidungsbezogene Rollen:** Entscheider, Innovator, Problemlöser, Ressourcenverteiler, Vermittler

- **Strategisch:** Festlegen der langfristigen Ziele, Ressourcen und Richtlinien eines Unternehmens
- **Managementkontrolle:** Überwachung der effektiven und effizienten Arbeit operativer Einheiten und Ressourcen
- **Operative Kontrolle:** Entscheidungen über die Durchführung von Aufgaben und die Verteilung von Informationen

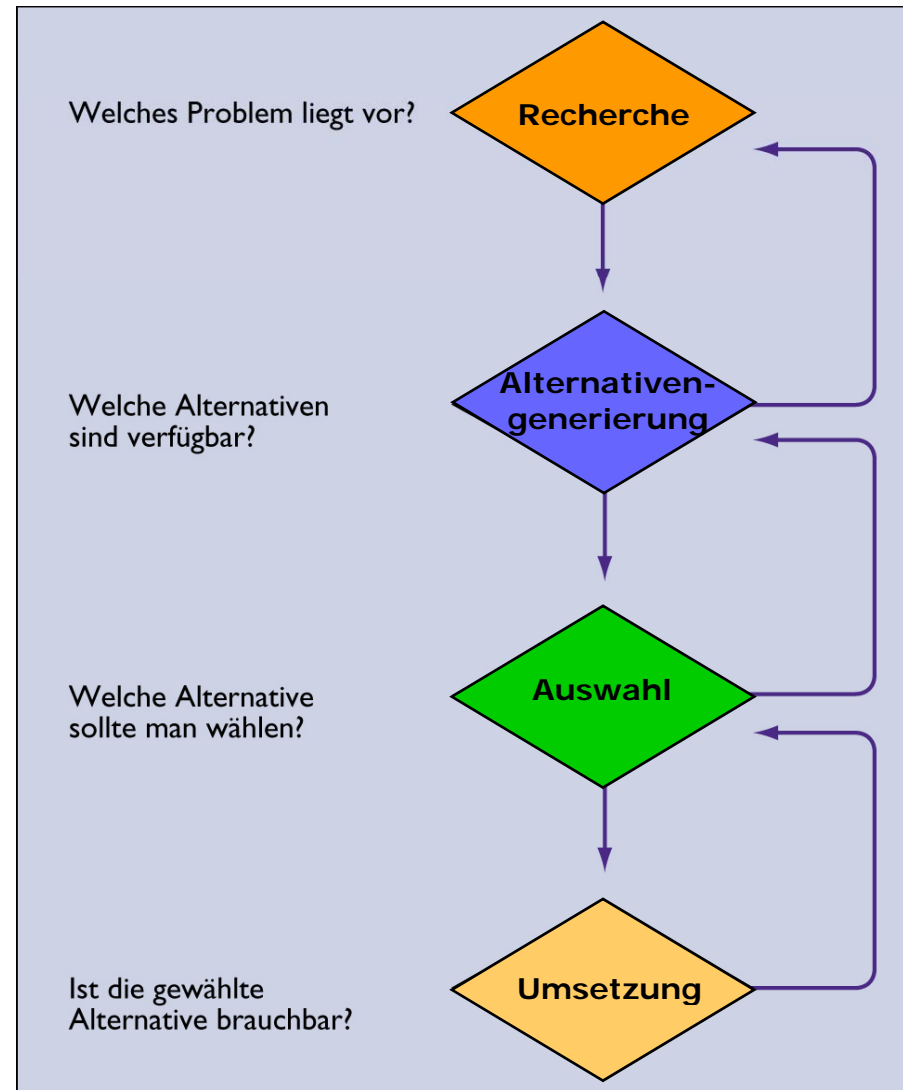
- **Unstrukturierte Entscheidungen:** Nicht-routinemäßige Entscheidungen, bei denen der Entscheidende die Problemdefinition beurteilen, bewerten und verstehen muss und für die kein einheitliches Entscheidungsverhalten definiert ist
- **Strukturierte Entscheidungen:** Repetitive, routinemäßige Entscheidungen, die nach einem definierten Verfahren zu treffen sind



Quelle: Laudon, Laudon, Schoder (2006), S. 141

Abkürzungen: DSS = Entscheidungsunterstützungssystem  
 ESS = Unterstützungssysteme für die Führungsebene  
 MIS = Managementinformationssystem

- **Recherche:** Erkennen des Problems, Sammeln von Informationen
- **Alternativengenerierung:** Entwurf von möglichen Lösungen für ein Problem
- **Auswahl:** Auswahl einer spezifischen Lösungsalternative
- **Umsetzung:** Ausführung & Überwachung des Fortschritts der gewählten Lösungsalternative



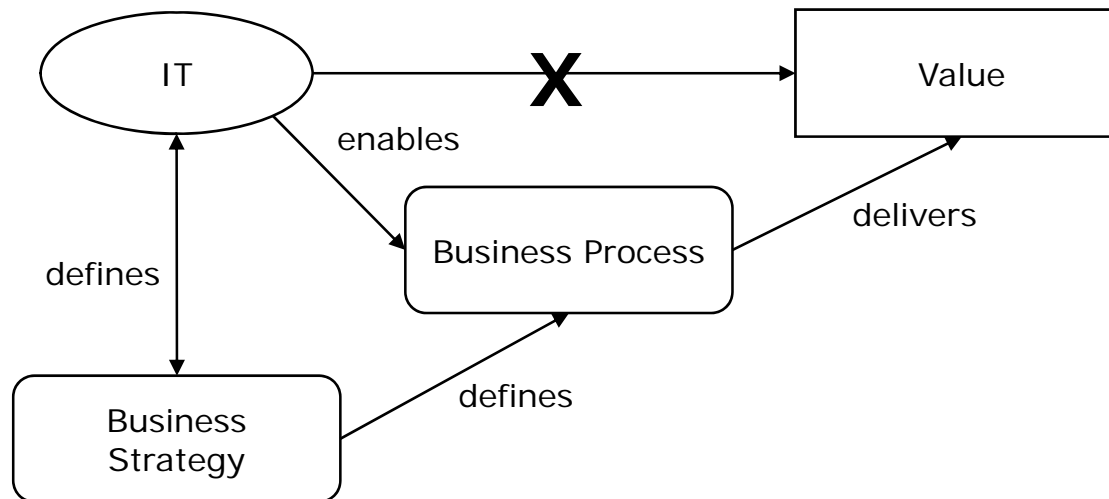
Quelle: Laudon, Laudon, Schoder (2006), S. 143

- 1. Manager und Informationssysteme
- 2. Grundlagen des Informationsmanagements
- 3. Strategisches Informationsmanagement
- 4. IT-Outsourcing

- Def. **Informationsmanagement**
  - „[Das IM] ist zuständig für die Versorgung aller Stellen im Unternehmen mit den Informationen, die zum Erreichen der Unternehmensziele benötigt werden.“
  - 2 Aspekte sind besonders wichtig
    - o Schnittstellencharakter
    - o Abstimmung mit den Unternehmenszielen
  
- Def. **Information**
  - „Information ist zweckorientiertes Wissen“
  - Zweck: Erfüllung betrieblicher/unternehmerischer Aufgaben
  
- Abgrenzung von
  - Strategie – Taktik – Betrieb (Operations)
  - Wissen – Information – Nachricht – Daten
  - Information als Produktionsfaktor (PF) vs. klassische Produktionsfaktoren (siehe nächste Folie)

materielles Wirtschaftsgut	Information
hohe Vervielfältigungskosten	niedrige Vervielfältigungskosten
Angleichung der Grenzkosten an die Durchschnittskosten	Grenzkosten entsprechen Null
Werteverlust durch Gebrauch	Wertegewinn durch Verbrauch
Individueller Besitz	Vielfacher Besitz möglich
Werteverlust durch Teilung	Wertegewinn durch Teilung
Identifikations- und Schutzmöglichkeit	Problem des Datenschutzes und der Informationssicherheit
schwierige Verbreitung	einfache Verbreitung
Preis/Wert objektiv ermittelbar	Preis/Wert nur subjektiv ermittelbar
Kosten leicht identifizierbar	Kosten nur schwer identifizierbar
Preisbildungsmechanismus bekannt	Preisbildungsmechanismus weitgehend unbekannt
Bestandbewertung möglich	Bestandbewertung problematisch
Wirtschaftswissenschaftliche Theorien und Modelle verfügbar	Theorie- und Modelldefizit

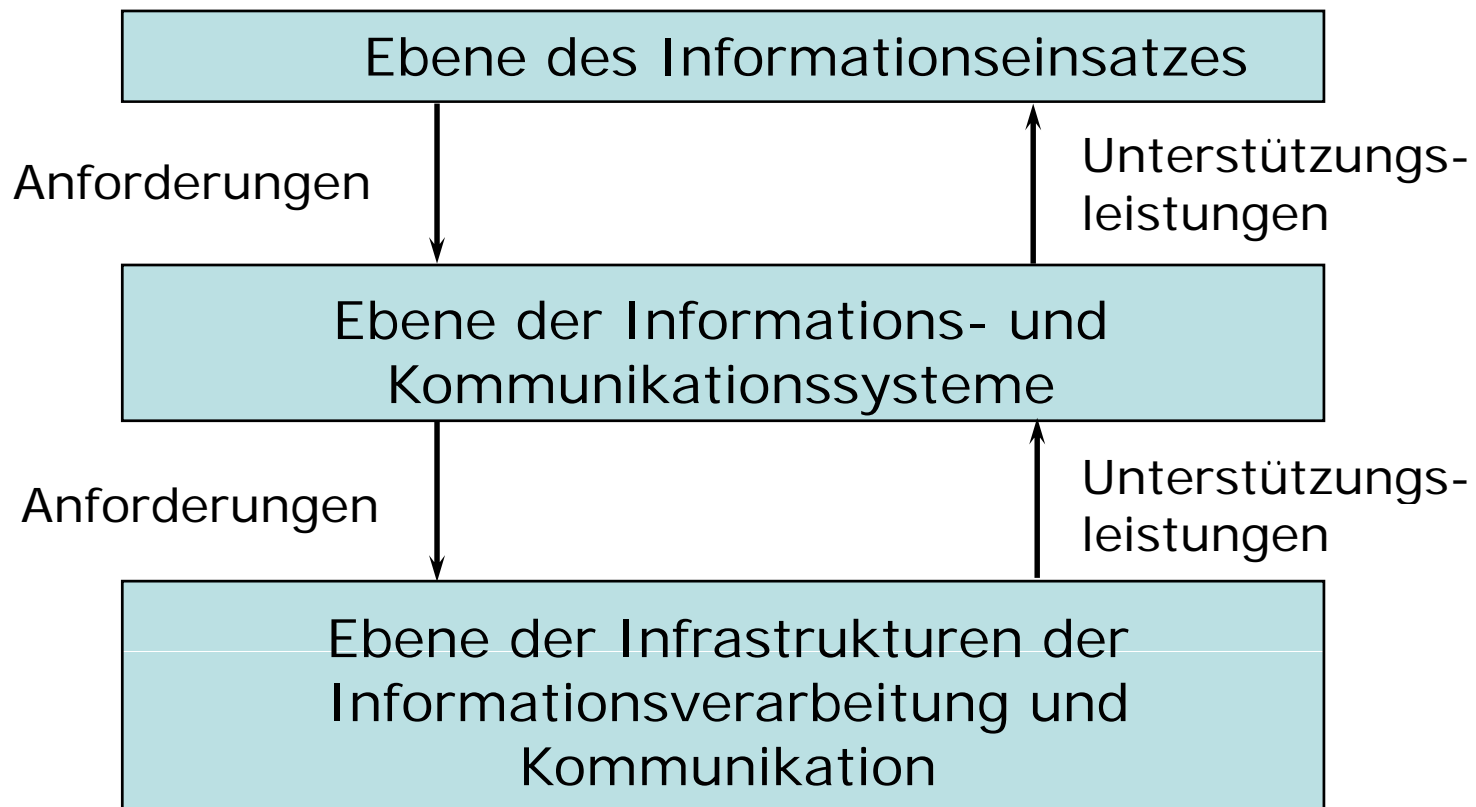
- IT-Ausgaben
  - Enorme jährliche Wachstumsraten in den vergangenen Jahren
  - IT stellt den größten »Kostenblock« in vielen Unternehmen dar
- Besonderheit des Produktionsfaktors Information
- Besondere Dynamik von IT-Kosten
  - Infrastruktur-/Gemeinkostencharakter erschweren das Controlling
  - Intangible Costs/Benefits (→ Total Costs of Ownership)
- Lebensnotwendigkeit der IT für viele Unternehmen
- Hoher Durchdringungsgrad im Unternehmen
- Hohe Komplexität
- Hohes Maß an Flexibilität gefordert aufgrund hoher unternehm. Dynamik
- Konzentration auf die Kernkompetenzen zur Kapitalfreisetzung / Renditestigerung im Sinne des »Shareholder Value« Prinzips
- IT als strategische Waffe, d.h. zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
- Produktivitätsparadoxon als empirischer Befund



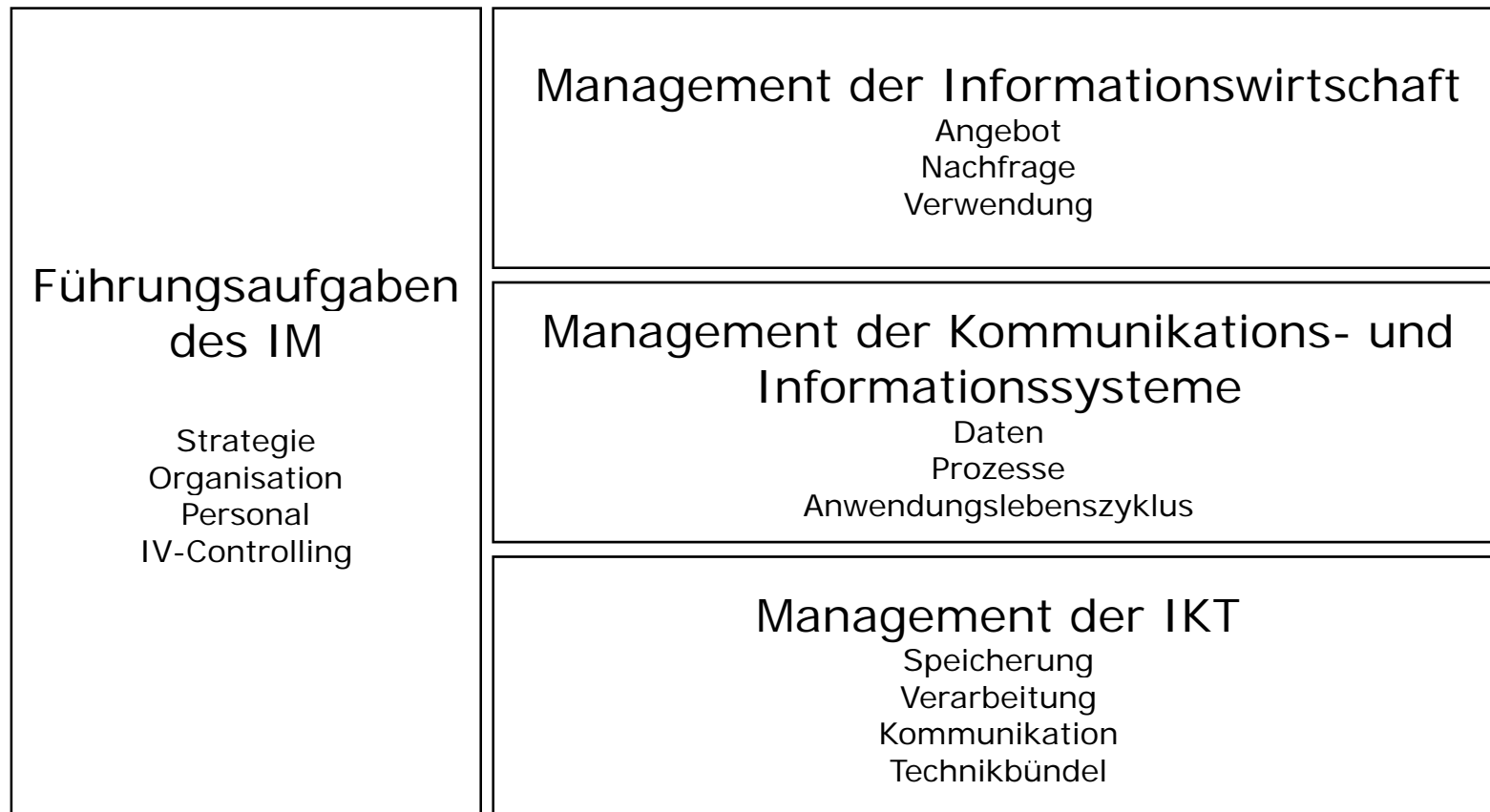
Quelle: Wigand 1995

- Führen Investitionen in IT zu Produktivitätssteigerungen im Unternehmen?
- Worin besteht der Erfolgsbeitrag der IT?
- Wie lässt sich dieser Erfolgsbeitrag der IT bestimmen?  
→ Management der IT notwendig

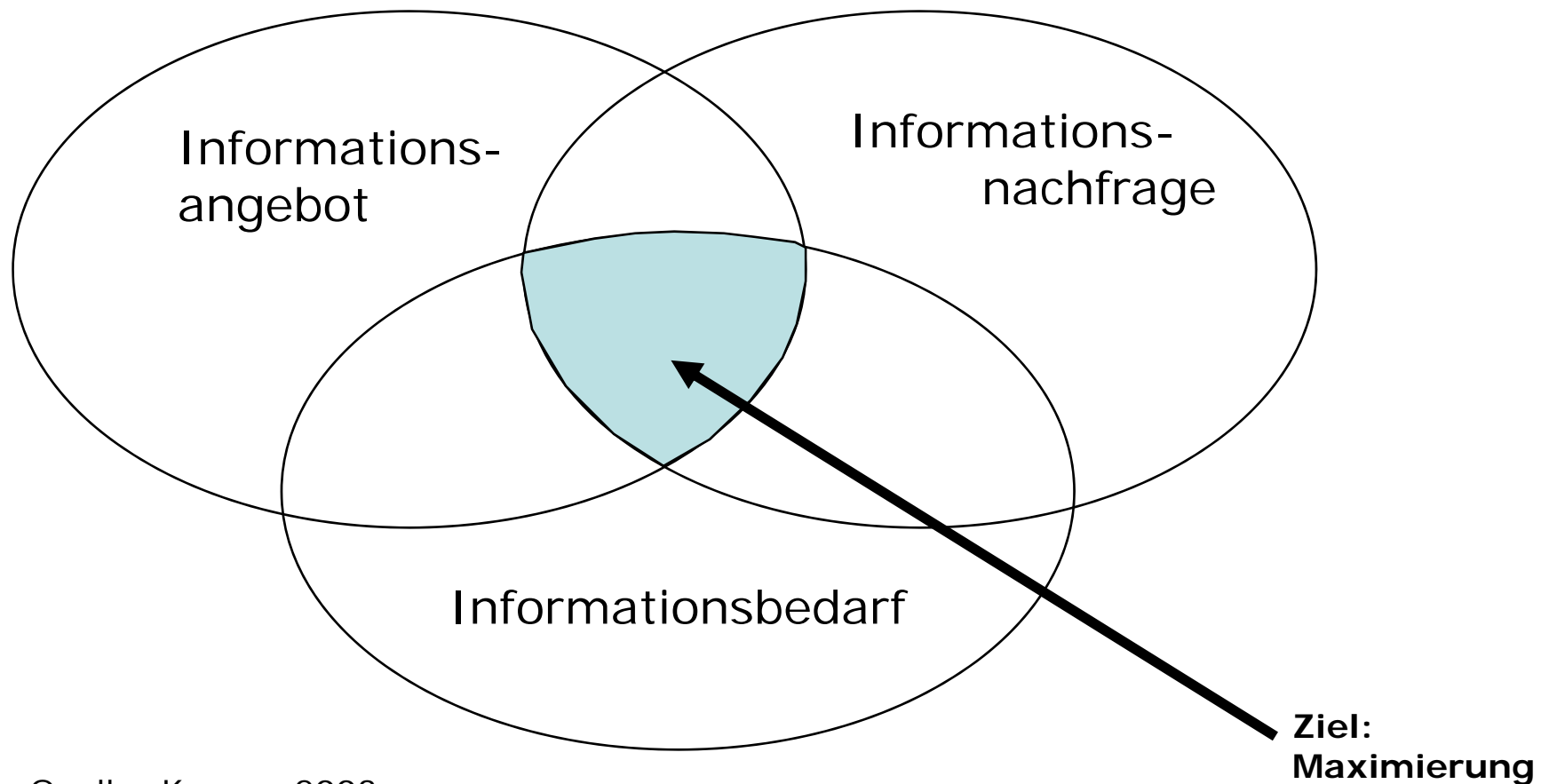
## Drei-Ebenen-Modell des Informationsmanagements



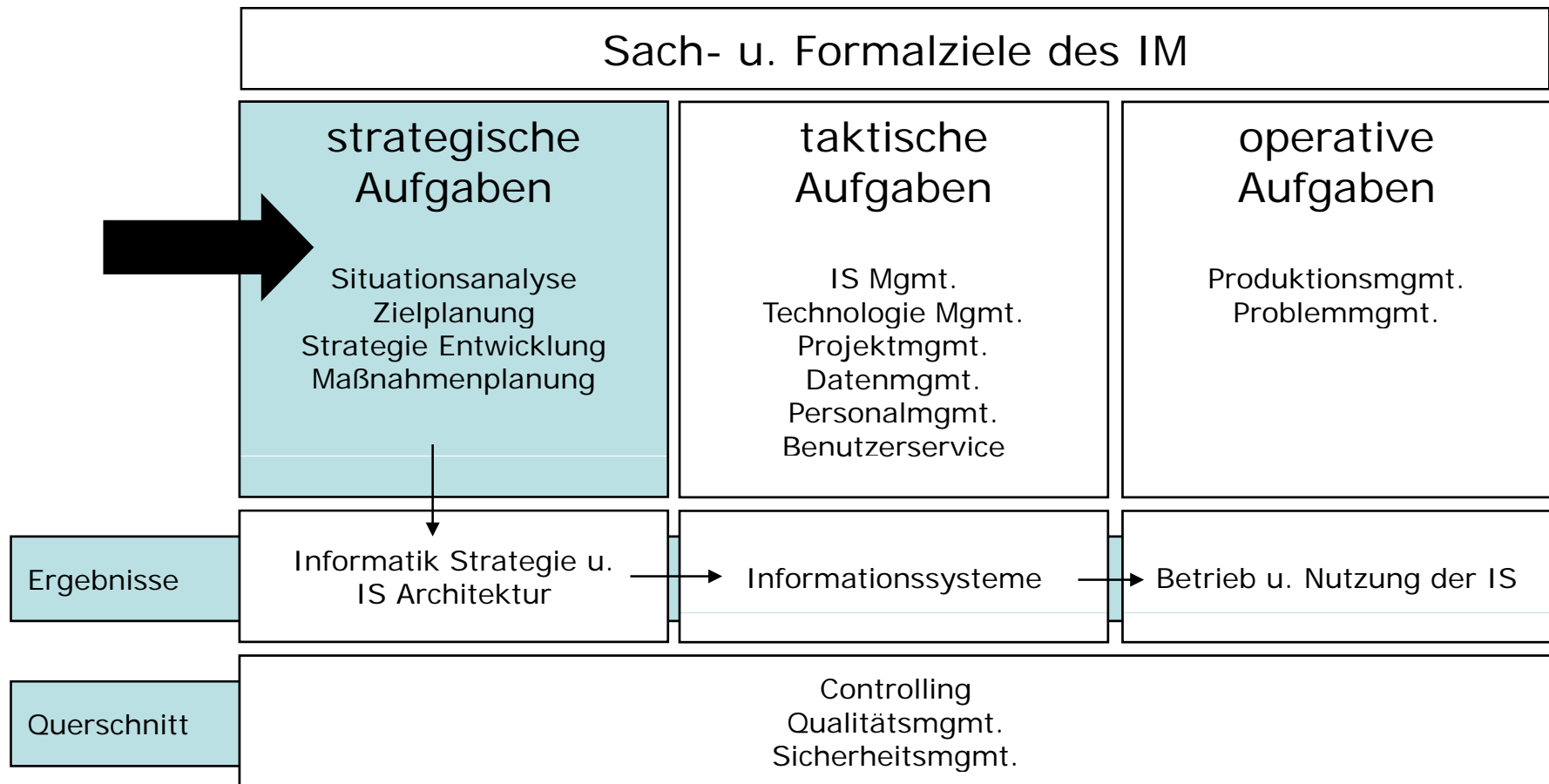
Quelle: Picot; Reichwald; Wigand, 2001



Quelle: Basierend auf Krcmar 2002

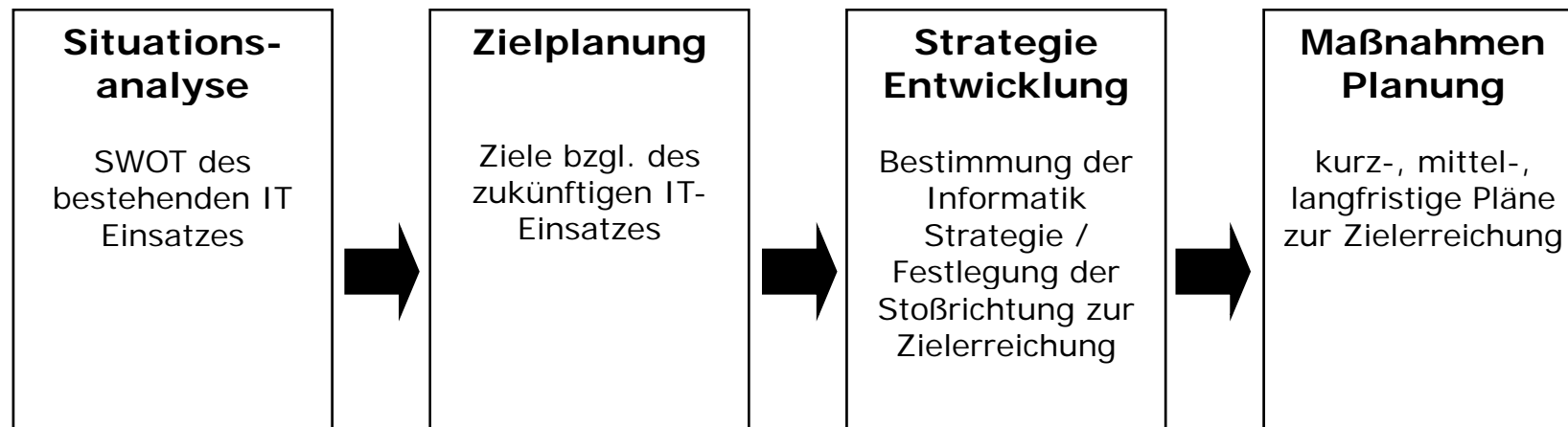


Quelle: Krcmar 2003



- 1. Manager und Informationssysteme
- 2. Grundlagen des Informationsmanagements
- 3. Strategisches Informationsmanagement
- 4. IT-Outsourcing

Wo stehe ich? → Wo möchte ich hin? → Wie komme ich dorthin? → Welche Maßnahmen sind dazu notwendig?

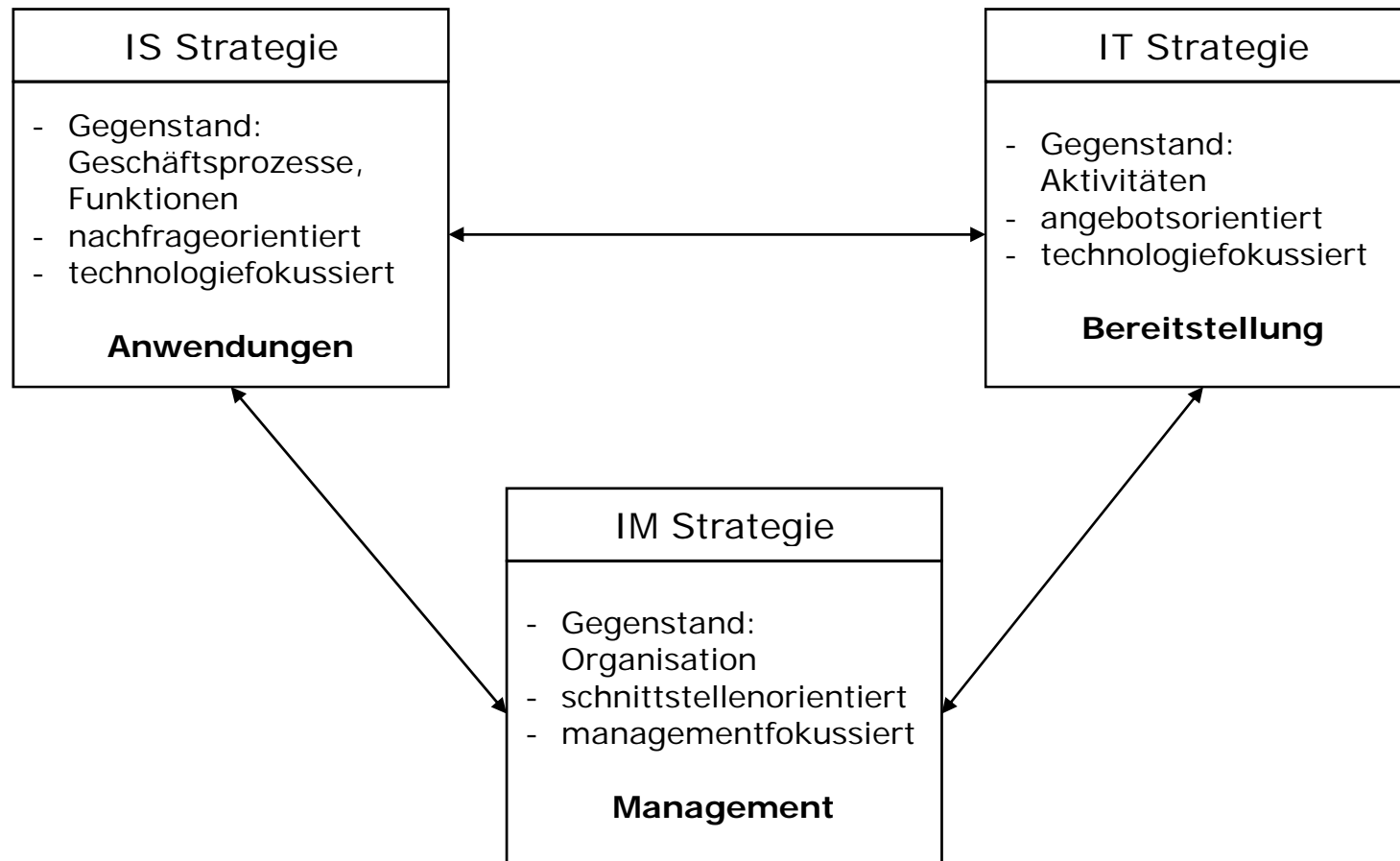


- Analyse der Unternehmensumwelt
- Analyse der Unternehmenssituation, insbesondere der Wettbewerbssituation
- Analyse der gegenwärtigen IM-, IS- und IT-Strategie
- Analyse der externen IM-Situation; insbesondere des IT-Marktes

- Bestimmung der strategischen Sach- und Formalziele des IT-Einsatzes
- Abstimmung mit den Unternehmenszielen

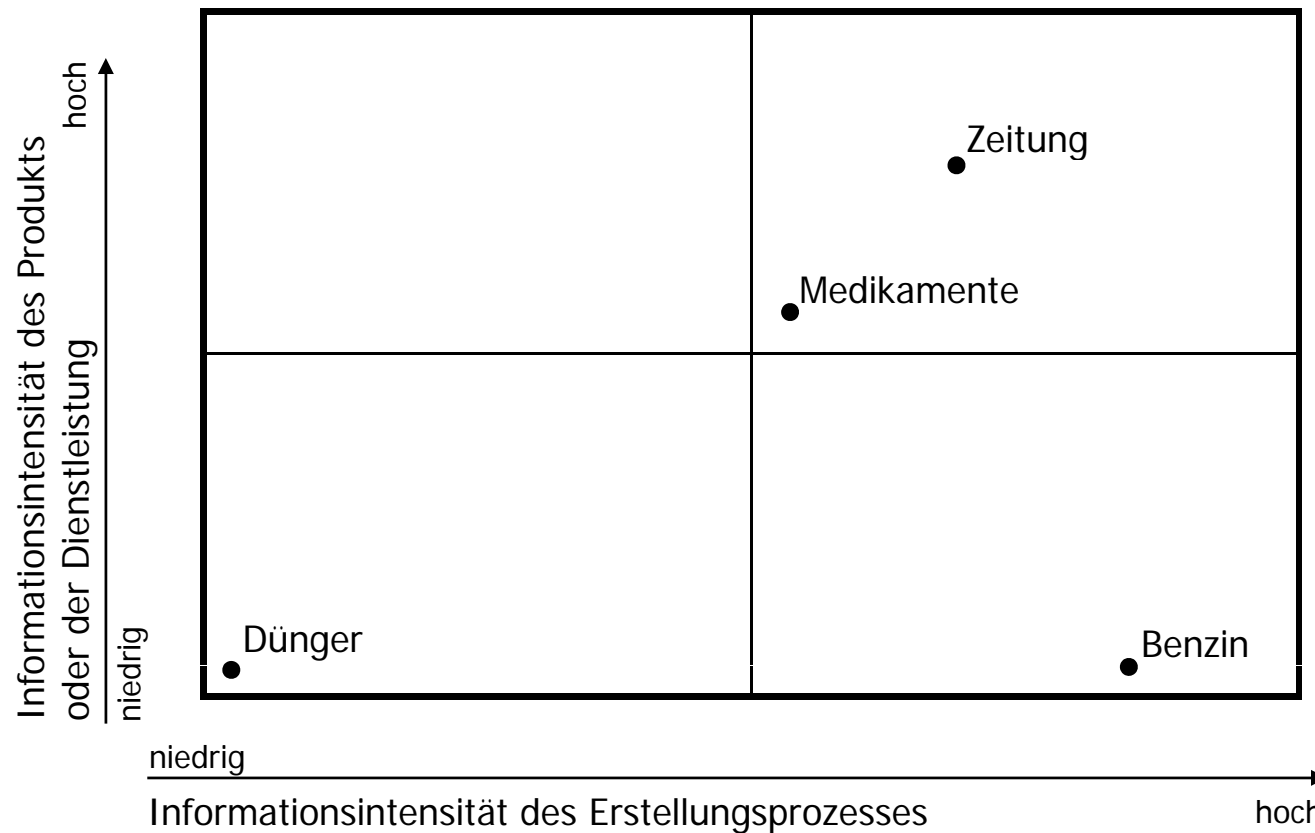
- Strategiegenerierung
- Strategiebewertung
- Bestimmung der Informatik-Strategie und ihrer Teilstrategien
- Abstimmung mit der Wettbewerbsstrategie

- Feststellung strategischer Lücken
- Generierung von Projektideen zur Lückenschließung
- Durchführung der Projektplanung
- Bewertung der generierten Projektideen / Projektauswahl
- Bestimmung des strategischen Projektportfolios



Quelle: In Anlehnung an Earl 1998

- Umwelt-, Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse werden durch Methoden bzw. Werkzeuge der Managementlehre unterstützt:
  - Analyse der Wettbewerbssituation (Porter)
  - Analyse der Wertkette (Porter)
  - ...
  
- Zur Analyse der IM-, IS- und IT-Strategie wurden auch besondere Methoden entwickelt:
  - Informationsintensitätsportfolio (Porter/Millar)
  - Unternehmenstypologie (McFarlan/McKenny)
  - Analyse der Erfolgsfaktoren (Rockart/Alloway)
  - ...



Quelle: Porter/Millar 1985

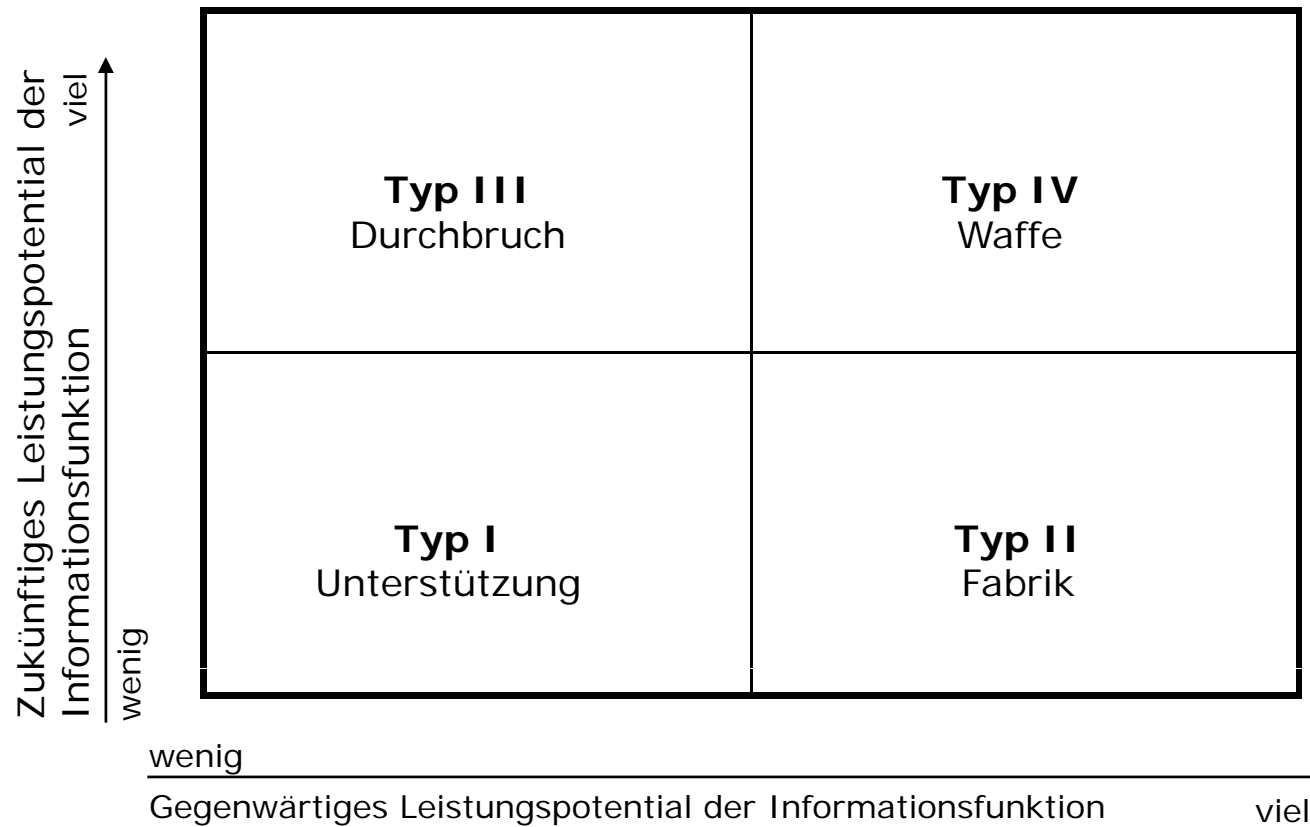
### Hinweise auf hohen Informationsgehalt in Wertschöpfungsketten

- Große Anzahl von Kunden und Lieferanten
- Große Anzahl von Teilen im Produkt
- Vielstufiger Herstellungsprozess
- Lange Zyklen im Herstellungsprozess
- Viele Produktvariationen
- Produkt braucht Erklärung zu seiner Nutzung.

### Hinweise auf hohe Informationsintensität in Produkten

- Produkt ist Information.
- Produkt arbeitet durch Informationsverarbeitung.
- Käufer nutzt Produkt, um Informationen zu verarbeiten.
- Hohe Kosten des Käufertrainings
- Produkt hat Werkzeugcharakter.

Quelle: Porter/Millar 1985



Quelle: Heinrich 2002

Rolle der IV	Waffe	Durchbruch	Fabrik	Unterstützung
<b>bestehende Investitionen</b>	kritisch	nicht ausreichend	kritisch	unkritisch
<b>zukünftige Investitionen</b>	kritisch	kritisch	zurückhaltend	unkritisch
<b>Technologie-risiko</b>	bewusst planen	hoch	niedrig	null
<b>Planung der IV</b>	mit Untern.-plan	mit Untern.-plan	Ressourcen / Kapazität	untergeordnet
...	...	...	...	...

Quelle: Krcmar 2003

- EFA ist Teil einer Methode zur strategischen Planung, entwickelt von R.M. Alloway.
- Empirische Untersuchungen von Rockart ergaben, dass 4 Schlüsselbereiche für den Erfolg der IV verantwortlich sind:
  - Service
  - Kommunikation
  - Personal
  - Positionierung
- Diese 4 Schlüsselbereiche können durch eine Liste von 26 konkreten Erfolgsfaktoren präzisiert werden.
- Analyse dieser Faktoren ermöglicht
  - Messung des Erfolgs
  - Identifikation von Stärken und Schwächen
  - Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der IV-Infrastruktur
- Die Erweiterung zur Schlüsselfaktorenanalyse erlaubt eine Verknüpfung mit dem Markt (Schlüsselfaktoren werden mit Wettbewerbsfaktoren verknüpft).

- In der Zielplanung werden die grundsätzlichen Ziele (Sachziele) des IT-Einsatzes bestimmt. Bezogen auf die drei Teilstrategien der Informatik-Strategie kann dies z.B. bedeuten:
  - IS-Strategie: Bestimmung der Ausrichtung des zukünftigen IS-Portfolios; Zielsetzungen z.B. bezüglich Abdeckungsgrad der Unternehmensziele und -funktionen; verfügbare Entwicklungsressourcen
  - IT-Strategie: Festlegung von Designgrundsätzen und zentralen Schemata
  - IM-Strategie: Festlegung Mission und Rolle, Führungsgrundsätze, Organisation und zentraler Entscheidungsprozesse
  
- Die Zielplanung erfolgt z.B. mittels Workshops, in denen die Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Informationsmanagement Ziele (iterativ) erarbeitet und beschließt

- Zur Operationalisierung der Sachziele werden anschließend Formalziele definiert. Formalziele werden häufig bezüglich folgender Bereiche gesetzt:
  - Angestrebte Wirtschaftlichkeit des IT (Kosten/Nutzen-Verhältnis)
  - Produktivität des IM, z.B. hinsichtlich Betrieb oder Entwicklung
  - Sicherheit
  - Anpassungsfähigkeit/Flexibilität, z.B. der IT-Strategie
  - Durchdringungsgrad der IT
  - Angestrebtes Qualitätsmaß der IT oder der IM-Prozesse
  
- Sach- und Formalziele müssen auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden (»Alignment«), um zu dieser beizutragen.

- Im Rahmen der Strategieentwicklung stehen erneut allgemeine und IT-spezifische Methoden zur Verfügung.
- 2 Beispiele:

## Checkliste

<input checked="" type="checkbox"/> Management Summary <input checked="" type="checkbox"/> Introduction <input checked="" type="checkbox"/> Business Environment <input checked="" type="checkbox"/> IS/IT Environment <input checked="" type="checkbox"/> Business IS Strategy <input checked="" type="checkbox"/> IT Management Strategy <input checked="" type="checkbox"/> IT Supply Strategy <input checked="" type="checkbox"/> Appendices
---

Quelle: Ward et al. 1996

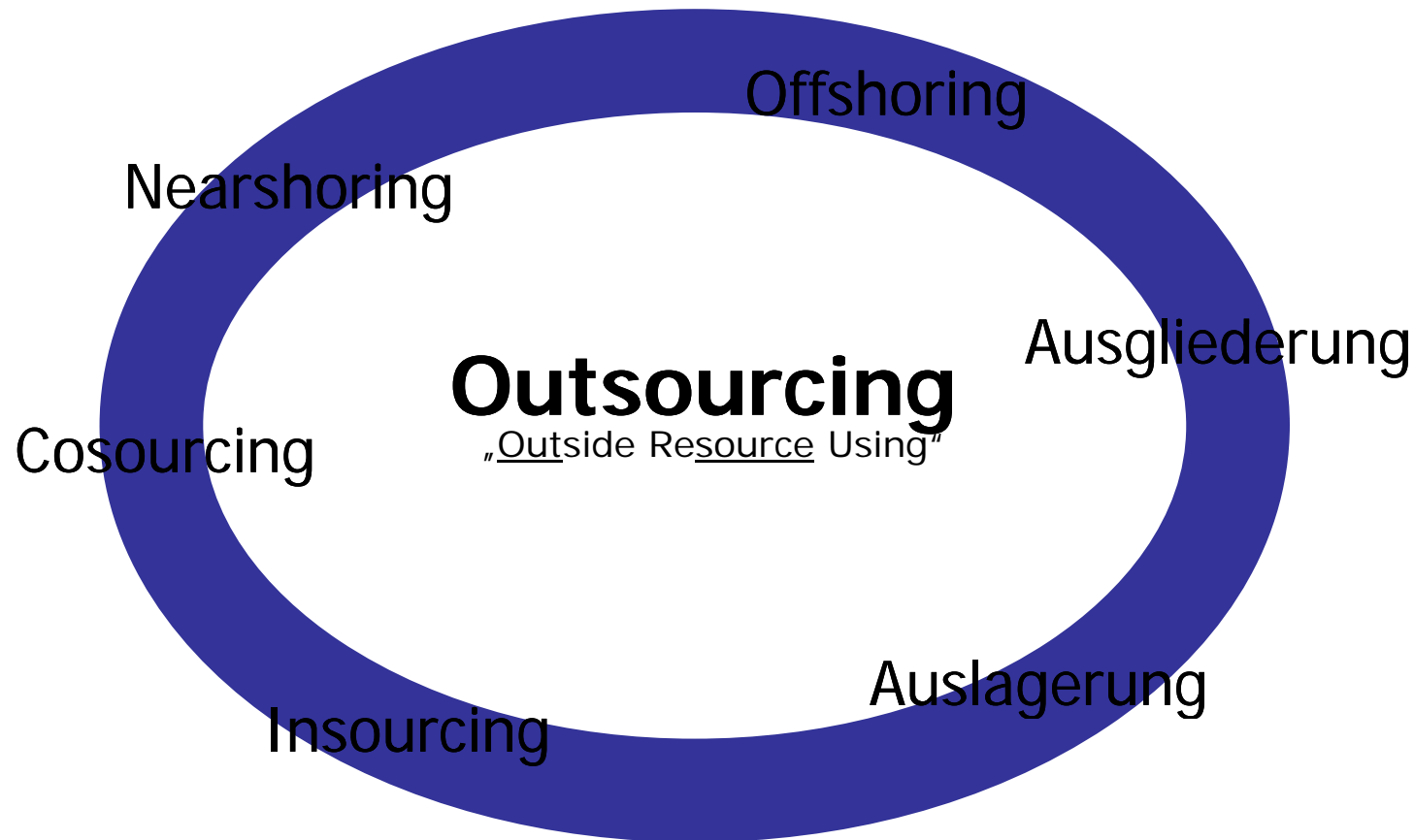
## 20 Stoßrichtungen für die Informatik Strategie

<b>Schwerpunkt</b>	Unternehmens- strategie	(1) Kooperation (2) elektronischer Markt (3) vertikale Integration/ Desintegration (4) Diversifikation	(5) interner elektronischer Markt (6) komplexe dynamische Hierarchien
	Wettbewerbs- strategie	(7) Produktinnovation (8) Produktdifferenzierung (9) Marktmacht (10) Marktschranken (11) Kundenbindung (12) Preisdiskriminierung (13) Kollusion	(14) Präzision & Zuverlässigkeit (15) Schnelligkeit (16) Flexibilität (17) Integration (18) Grössenersparnisse und Erfahrungseffekte (19) Kapitaleffizienz (20) Mitarbeiter
		extern	intern
<b>Ausrichtung</b>			

Quelle: Hanker 1990

- Entwicklung kurz-, mittel- und langfristiger Pläne zur Umsetzung der Strategie
  
- Strategieumsetzung erfolgt i.d.R. mittels temporärer Organisationsformen (Projektorganisation). Dies gilt auch für die Umsetzung der Informatik-Strategie. Aufgrund inhaltlicher oder sonstiger Abgrenzung werden i.A. mehrere Projekte aufgesetzt und zum Zwecke des Managements (Steuerung, Controlling, Ressourcen) in eine Projektlandschaft (Projektportfolio) eingebettet. Das Management des Portfolios erfolgt i.d.R. ebenso durch temporäre Organisationseinheiten (Projektbüro, Lenkungsausschuss)
  
- Die Ergebnisse der Maßnahmenplanung sind:
  - IS-Strategie: Budgetplan, Zeitplan, Personalplan, Projektpriorisierung
  - IT-Strategie: Architekturplan, Infrastrukturplan
  - IM-Strategie: (Entwicklungs-)Pläne für Organisation, Prozesse, Personal, Controlling der Informatikfunktion

- 1. Manager und Informationssysteme
- 2. Grundlagen des Informationsmanagements
- 3. Strategisches Informationsmanagement
- 4. IT-Outsourcing



- „ABB gibt Infrastruktur an IBM – Zehnjahresvertrag über 1,1 Mrd. \$.“
- „Big Blue verlagert weitere Jobs in Offshore-Länder.“
- „Trotz Skepsis lagern Banken IT aus. 58% der befragten europ. Geldhäuser zeigen sich von Outsourcing-Resultaten enttäuscht.“
- „Behörden halten sich beim Outsourcing zurück!“
- „Outsourcing macht man nur einmal. Wenn Sie die Wertschöpfungskette zerschneiden, müssen Sie genau überlegen, wo Sie die Schnitte ansetzen.“
- „Kostendruck fördert Offshoring!“
- „Outsourcing verhält sich antizyklisch!“

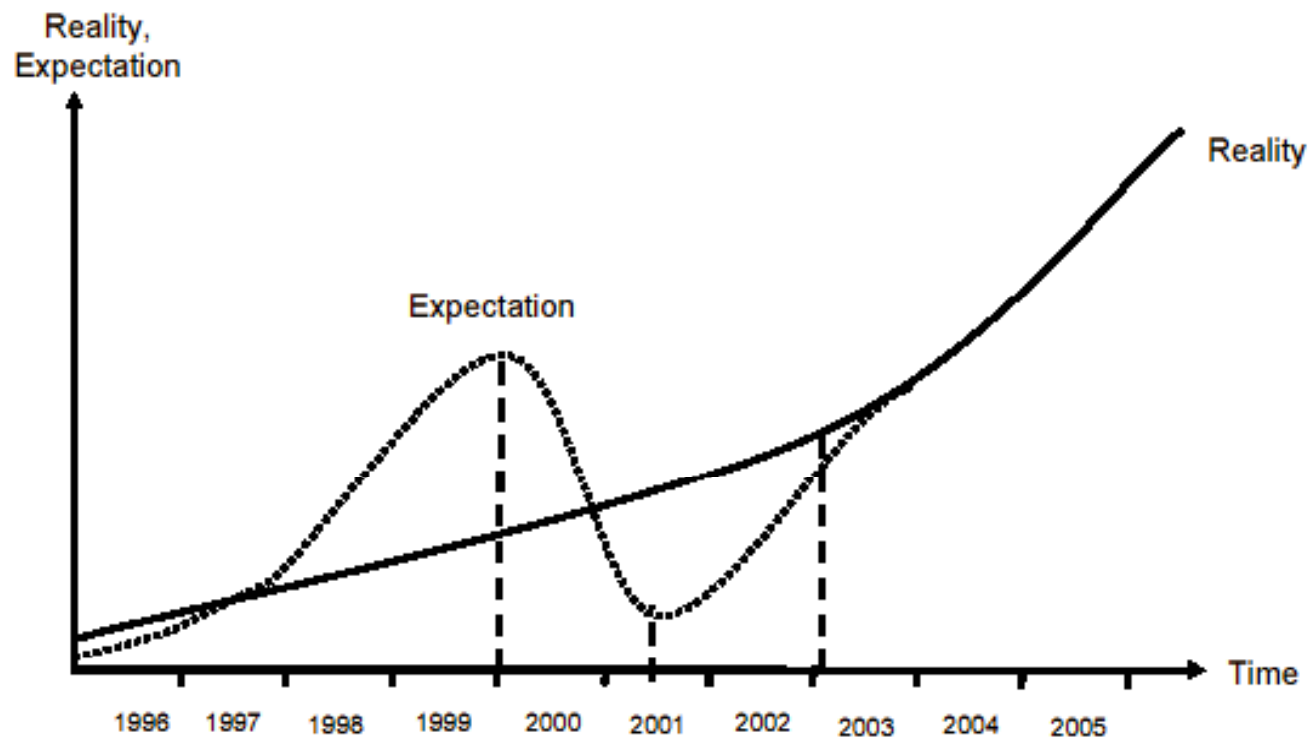
- Kosten
  - Kostenreduktion; Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten
  - Verbesserte Kostentransparenz
  - Verursachungsgerechte Leistungsverrechnung stärkt das Kostenbewußtsein in den Fachabteilungen
  
- Personal
  - Entlastung der internen DV von Routinearbeiten (Anwendungsstau!)
  - Unabhängigkeit von Personalknappheiten
  - Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen DV-Mitarbeitern mit Spezial-Know-how
  - Verringerung des Personalbestandes im DV-Bereich
  
- Kapital
  - Kapitalfreisetzung durch Rückzug aus »Nicht-Kernkompetenzen«

- Risiko
  - Verringerung/Verlagerung von Risiken der wachsenden technologischen Dynamik
  - Erhöhung der Datensicherheit (z.B. durch Ausweich-Rechenzentren)
  - Vertraglich geregelte Abwälzung von Risiken an Outsourcing-Anbieter
  
- Technologie/Know-how
  - Zugang zu speziellem Know-how, das selbst nur schwer und teuer aufzubauen oder zu halten ist
  - Nutzung modernster Technologien ohne eigene Investitionen
  - Die Anwendung moderner Entwicklungsmethoden oder die Erstellung von Dokumentationen erfolgt bei Outsourcing-Anbietern meist disziplinierter als in der eigenen Entwicklungsabteilung.
  
- Qualität
  - Qualitätsbewußtsein und Servicementalität sind bei externen Dienstleistern i.A. ausgeprägter als bei internen Dienstleistern/OE.

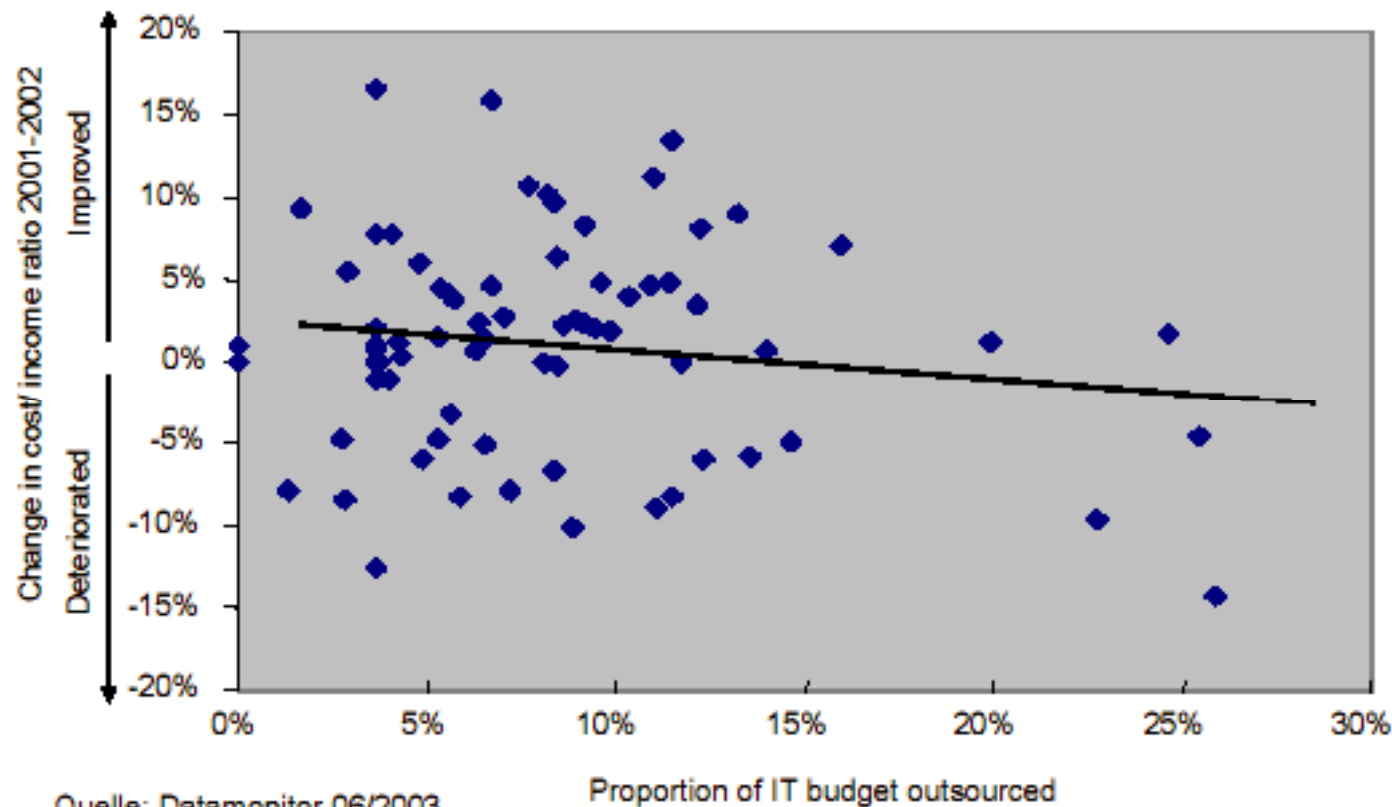
- Kosten
  - Einmalige Umstellungskosten (Switching Costs)
  - Risiken der vertraglichen Preisfixierung; Intransparenz und Unkontrollierbarkeit der verlangten Preise
  - Nichteintreffen erwarteter Kostensenkungen
  - Schwierige Abschätzung der Preisentwicklung im Bereich der IT und im Telekommunikationsbereich
  
- Personal
  - Personalpolitische und arbeitsrechtliche Probleme
  - Verlust von Schlüsselpersonen und deren Know-How
  - Die im Unternehmen verbleibenden Restaufgaben der Informationsverarbeitung schaffen keine ausreichende Motivation mehr für das verbleibende DV-Personal.

- Technologie
  - Starre Bindung an die Technologie des Outsourcing-Anbieters
  - Gefahr einer zu großen Standardisierung
- Datenschutz
  - Gewährleistung des Datenschutzes vertraulicher Daten
- Rückkehr zur eigenen Informationsverarbeitung
  - Wiederaufbau von Know-how nach gescheiterten Outsourcing-Projekten
  - Langfristige Bindung an Outsourcing-Verträge
  - Aufwand für den Wiederaufbau einer DV-Abteilung
  - Bei völliger Aufgabe des Basis-Know-How durch Outsourcing ist es fast unmöglich, nach mehreren Jahren den Auslagerungsschritt rückgängig zu machen.

Chancen und Risiken können durch entsprechende Wahl der Verselbständigungsform und der Vertragsgestaltung variiert werden. In vielen Fällen konnten in der Vergangenheit jedoch durch Outsourcing nicht die erwünschten Wirkungen erzielt werden.



There is no evidence (indeed a negative relationship) to suggest that higher outsourcing is matched with better business performance



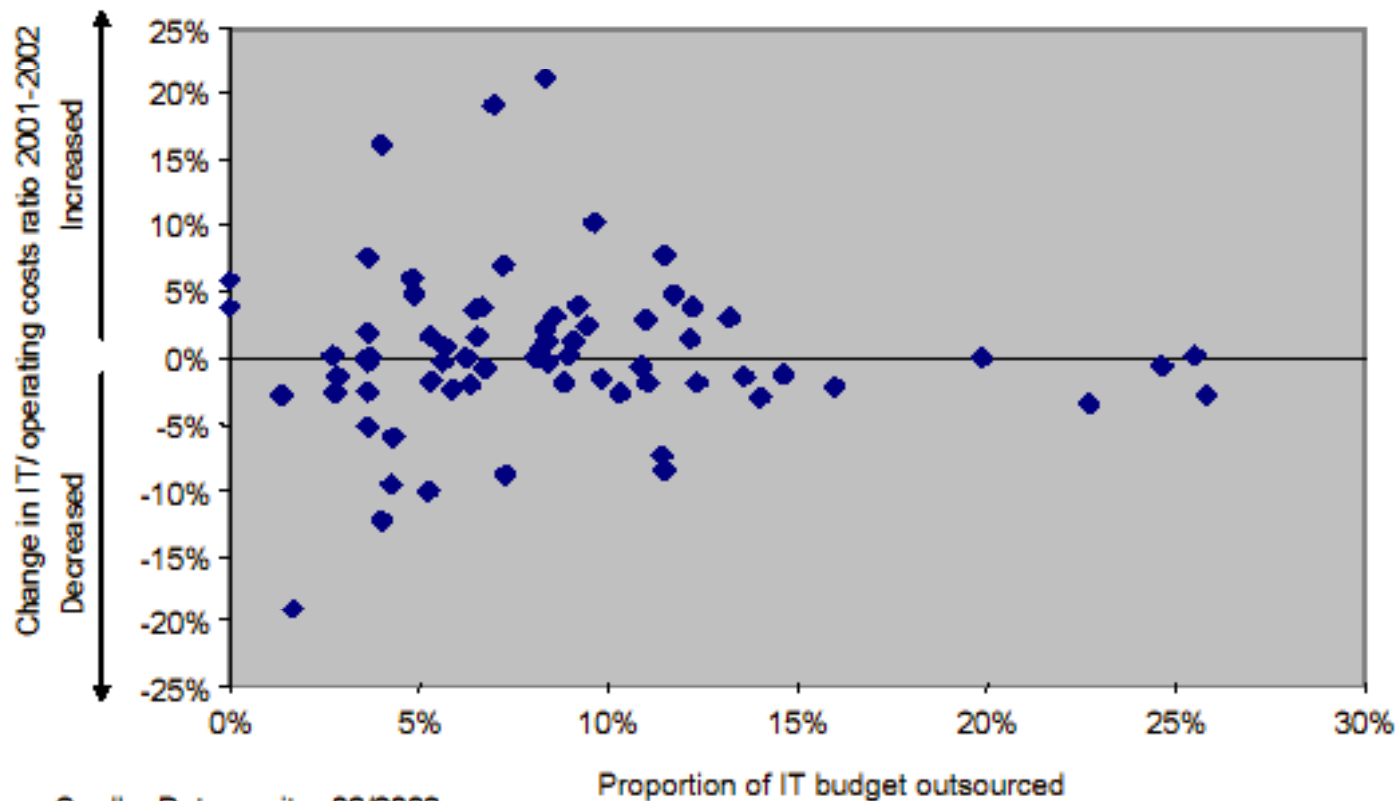
The following chart shows a scatter plot of proportion of the IT budget outsourced and the change in cost income ratio over 2001 to 2002.

This chart tests the proposition that outsourcing can drive business performance. With this data, there is no evidence to support this proposition (although this does not necessary disprove it).

The data suggests that in the short term (i.e. with the period 2001-2002) those with higher IT outsourcing did not necessary obtain greater cost savings than in-house institutions.

Quelle: Datamonitor 06/2003

There is also no evidence to suggest that outsourcing is associated with lower IT intensity in the short term



The following chart shows a scatter plot of proportion of the IT budget outsourced and the change in IT/operating cost ratio over 2001 to 2002.

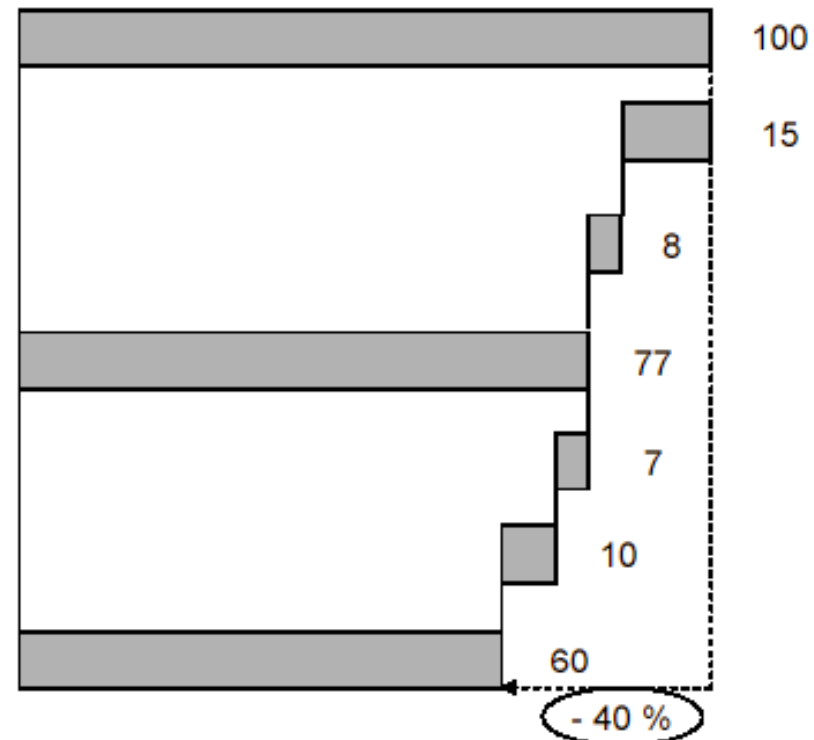
This chart tests the proposition that outsourcing will reduce the IT cost base, which given outsourcing is focused on IT, ceteris paribus, should lead to a reduction in the IT intensity over time.

Again, the data does not support this hypothesis (although it does not disprove this) suggesting that outsourcing is not necessary a short term cost reduction option. That said, the benefits of outsourcing will be deal specific and this only provides a snapshot of the relationship.

Quelle: Datamonitor 06/2003

## LAUFENDE KOSTEN, IN %

- Bankkosten vor Outsourcing
- Typische von Bank erwartete Einsparung
- Zusatzkosten der Bank durch Outsourcing (Anbieter-Management, ...)
- Aus Banksicht externe Kosten nach Outsourcing (incl. MwSt)
- Zusätzliche MwSt
- Anbieter-Marge
- Anbieter-Kosten nach Outsourcing



Quelle: Mc Kinsey

Vorgenannte Tatsachen deuten darauf hin, dass Outsourcing Entscheidungen detailliert geprüft und in die Unternehmensstrategie einbezogen werden müssen (Stichwort »Alignment«)

Strategische Bedeutung der Geschäftseinheiten

Finanzbeteiligung	strategische Allianz	Eigenleistung (Kernkompetenz)
strategische Allianz	strategische Allianz	Eigenleistung (Kernkompetenz)
Desinvestition oder Outsourcing	Desinvestition oder Outsourcing	Neue Märkte erkennen

Fähigkeiten im Vergleich zu führenden Konkurrenten

# Eignung verschiedener IT-Funktionen für Outsourcing

Zunahme der Eignung

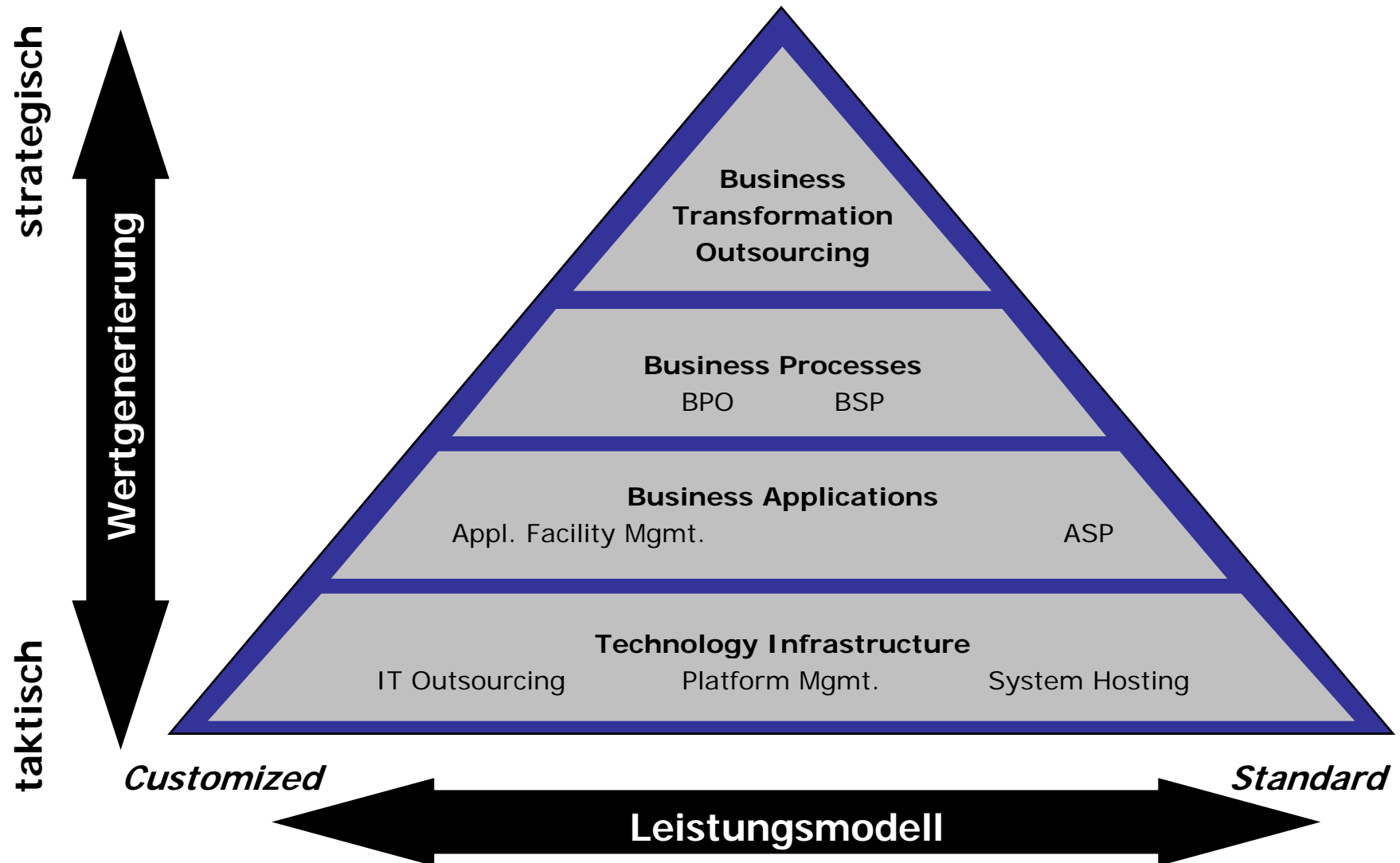
Planung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wesentliche Unternehmensaufgabe</li> <li>▪ Starker Kompetenzverlust</li> </ul>
Sicherheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einhaltung von Regelungen schwer nachprüfbar</li> <li>▪ Ausfallsicherheit bedeutet Lebensfähigkeit.</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensitive Daten</li> <li>▪ Leistungen/Verantwortlichkeiten sind festgelegt</li> </ul>
Infrastrukturbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verlust des technischen Know-Hows</li> <li>▪ Hohe Fixkosten durch Hardwareanpassungen</li> </ul>
Personalschulung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulungskompetenz fehlt</li> <li>▪ Hohe Fixkosten bei internen Schulungen</li> </ul>

*Hierarchie*



*Markt*

- Eigenerstellung
- Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften
- Kapitalbeteiligung am Outsourcing-Anbieter
- langfristige vertragliche Bindungen
- kurz- u. mittelfristige vertragliche Regelungen
- Fremdbezug auf Basis spontaner Marktbeziehungen



- Politische Stabilität
- (Zukünftige) EU-Mitglieder (Tschechische Republik, Ungarn, Polen, Baltische Staaten)
- Bessere Koordination (geringere Zeitverschiebung)
- Kulturelle Nähe
- Verbreitete Deutschkenntnisse
- (Hoffentlich) kohärenter Rechtsraum

- Internes u. externes Benchmark / Situationsanalyse / Strategiefindung (siehe oben)
- Letter of Intent (LOI): Ziel = vorvertragliche Regelung und Absicherung der Zusammenarbeit in der Phase bis zum Abschluss des Vertrages
- Inhalt einer LOI
  - Reichweite und Abbruchkriterien
  - Exklusivität?
  - Vollmachten
  - Vorvertragliche Leistungen und Vergütung
  - Geheimhaltungspflichten und Abwerbung von Mitarbeitern
  - Haftung in dieser Phase
  - Welche Ergebnisse sind zu liefern
  - Rechte an Ergebnissen
  - Allgemeine Klauseln wie Rechtswahl, Gerichtsstand etc.

- Rahmenvertrag = übergreifende Klammer und rechtliche Definition der Leistungen der Vertragspartner über mehrere Einzelleistungen hinweg, auch wenn diese erst später beauftragt werden
  
- Definition aller gemeinsamen Grundsätze der Zusammenarbeit, unabhängig von dem jeweiligen „technischen Leistungsinhalt“ und der konkreten Vergütung:
  - Vertragliche Grundlagen
  - Inhalt der Leistungen
  - Leistungsabsicherung
  - Vertragsdurchführung
  - Allgemeine Bestimmungen

- Vertragliche Grundlagen
  - Ziel der Zusammenarbeit
  - Parteien
  - Übertragbarkeit, Einschaltung von Subunternehmern
  - Planungs- und Systemverantwortung
  - Prüfpflichten und Testsysteme
  - Technischer, organisatorischer und finanzieller Rahmen des Projektes
  - Qualitätskriterien
  - Definitionen

- Inhalt der Leistungen
  - Phasenplanung für Migration und Übernahme IT-Betrieb
  - Übernahme Mitarbeiter
  - Übernahme von laufenden Verträgen mit Dritten
  - Erreichung von Servicelevels
  - Helpdesk und Userbetreuung
  - Verfügbarkeiten
  - Reporting
  - Dokumentationen
  - Installation
  - Datenübernahme und -pflege, Zugriffsrechte
  - Wartung
  - Fehlerermittlung, Ticket-System
  - Lizenzrechte
  - Vergütungspflichten
  - Mitwirkung des Auftraggebers

- Leistungssicherung
  - Qualitätssicherung und Monitoring
  - Customer Satisfaction Index
  - Gewährleistung und Haftung
  - Vertragsstrafen und Pönalen
  - Bürgschaften
  - Gewerbliche Schutzrechte
  - Geheimhaltung
  
- Vertragsdurchführung
  - Projektmanagement
  - Ausschüsse
  - Leistungs- und Planungsänderungen
  - Abnahme von Leistungen
  - Sonderkündigungsrechte
  - Vertragsbeendigung und Insourcing
  - Betriebshandbuch
  - Kooperationspflicht

- SLA = Service Level Agreement = Genaue Definition der zu erbringenden Leistung
  - technisch inhaltlich + Mengengerüste
  - Organisatorische Leistungen
  - Mitwirkung
  - Schnittstellen
  - Service Qualität
  - Reporting + Monitoring (auch anhand von Leistungen der Konkurrenz)
  - Vergütung
  - Penalen
  - Vertragsdauer des SLA
  
- Change Request = Vereinbarung über eine Änderung der zu erbringenden Leistung
  - Nur durch das zu Änderungen befugte Gremium
  - Auswirkungen auf andere Leistungen, Zeitrahmen. Mitwirkung und Vergütung
  - Schnittstellen
  - Solange keine wirksame Vereinbarung getroffen wurde: Keine Ausführung des Änderungswunsches

- Hanker, J. (1990) "Die strategische Bedeutung der Informatik für Organisationen", Teubner, Stuttgart.
- Heinrich, L. J. (2002) "Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur" 7. Aufl., München.
- Mintzberg H. (1971) "Managerial Work: Analysis from Observation", Management Science, Vol. 18, No. 2, Application Series, pp. B97-B110.
- Krcmar, H. (2003) "Informationsmanagement" 3.Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Laudon, Laudon, Schoder (2006) "Wirtschaftsinformatik - Eine Einführung", Pearson Studium.
- Picot; Reichwald; Wigand (2001) "Die grenzenlosen Unternehmung", Gabler.
- Porter, M. E.; Millar, V. E. (1985) "How information gives you competitive advantage" in: HBR, Nr. 4, S. 149-160, Wien.
- Ward, J.; Griffiths, P.; Whitmore, P. (1996) "Strategic Planning for Information Systems", Wiley, Chichester.