

Outsourcing heute:

Mehr Flexibilität, mehr Transparenz, mehr Möglichkeiten

Jürgen Marx

Die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen ist ein Vorgang, der sich bereits in den 1960er Jahren etablierte. Anfänglich auf die Auslagerung der Fertigung von leicht herzustellenden Produkten begrenzt, wurde es mit der Anwendung auf IT-Infrastrukturen und IT-intensive Prozesse auf den Begriff „Outsourcing“ gebracht. Inzwischen, seit mehr als einem Jahrzehnt, wird es von Dienstleistern und Herstellern aller Branchen praktiziert.

Nach wie vor stellt der IT-Bereich einen Schwerpunkt dieses ökonomischen Vorganges dar. Das Angebot der entsprechenden Dienstleister reicht von speziellen Supportleistungen bis zur Übernahme kompletter Rechenzentren. Das Ziel der Auftraggeber ist dabei nicht nur die Kosteneinsparung. Es geht auch um die Kompensation von Know-how-Defiziten und unzureichender Ressourcen, wenn Lösungen an Drittunternehmen vergeben werden.

Die Folgen dieser stürmischen Entwicklung des Outsourcing-Marktes waren einerseits ein zunehmender Wettbewerb unter den IT-Dienstleistern, nicht zuletzt durch die große Zahl neuer Mitbewerber initiiert, und andererseits neue, erhöhte Anforderungen an Umfang und Qualität der ausgelagerten Dienstleistungen. Das klassische, auf Kostenreduzierung ausgerichtete Outsourcing wurde mehr und mehr in Richtung einer Wert-, Prozess- und innovations-orientierten Zielsetzung verändert. So entstanden integrale Verbindungen von Business-Consulting und Outsourcing, bei denen Unternehmensteile reorganisiert und dann entweder betrieben oder zurückgegeben werden. Next Generation- und Business Process-Outsourcing, bei dem ein kompletter Unternehmensprozess an Drittunternehmen vergeben wird, sind für diese Entwicklung beispielhaft. Hinzu kommt das Outtasking, bei dem einzelne Aufgaben an externe Dienstleister vergeben werden, die Prozesskontrolle beim Auftraggeber verbleibt.

Editorial

Der IT-Outsourcing-Markt zeigt dynamische Veränderungen. Ich meine: zum Vorteil für Unternehmen, die ein wirksames Instrument suchen, mit dem sich Effizienz, Unternehmenswert und Innovationsfähigkeit in den nächsten Jahren verbessern lassen.

Wo liegt jetzt der Schlüssel für ein erfolgreiches IT-Outsourcing? Wie wird sich der Markt weiterentwickeln? Welche neuen Formen der Zusammenarbeit und Vertragsgestaltung gibt es inzwischen?

Den Einblick in die Praxis des Outsourcing bietet ein Gespräch mit Ulrich Tron, MLP, und Christina Albrecht, AUMENDO. Hier geht es um den Wandel im Outsourcing und welche Konsequenzen sich daraus in Sachen Preisgestaltung, Flexibilität und Dienstleistersteuerung ergeben.

Jürgen Marx

Die Veränderungen des Outsourcing-Marktes führen zu neuen Formen der Zusammenarbeit und Vertragsgestaltung. Statt langer Vertragslaufzeiten, Fixpreisen und geringer Flexibilität und Leistungstransparenz sind kurze Laufzeiten und flexible Modelle der Zusammenarbeit wie On-Demand-Optionen, oder Utility-Sourcing gefragt. Das Multi-(Vendor-)Sourcing, bei dem eine Leistung von mehreren Dienstleistern erbracht wird, oder das Packaged Sourcing, also vorab definierte Leistungspakete mit kurzen Vertragslaufzeiten werden ausgeschrieben.

Aus der Entwicklung neuer Dienstleistungen resultiert für die Auftraggeber die Notwendigkeit entsprechende Sourcing-Strategien zu entwickeln. Denn allein mit monatlichen Kontrollen der Source-Level Agreements und regelmäßigen Marktpreis-Benchmarks lassen sich Dienstleistungen nicht mehr zuverlässig steuern. Heute kommt es darauf an nicht nur über „Make or Buy“ zu entscheiden, sondern auch über die passende Form und Laufzeit des Outsourcing; eine an den Unternehmenszielen orientierte.

tierte Szenario-Analyse und -Bewertung vorzunehmen; die Leistungspakete den aktuellen Anforderungen anzupassen und die Verträge dementsprechend zu gestalten; die Governance zu stärken, indem die Verantwortungsbereiche zwischen Kunde und Dienstleister(n) klar abgegrenzt werden, und die Kommunikation zwischen den Partnern optimal zu gestalten.

Auch zwischen Strategie und Praxis besteht erfahrungsgemäß der bekannte Unterschied. Hier den Ausgleich zu schaffen und die Realität so kostengünstig und nah wie möglich an die Zielsetzung heranzuführen, ist eine anspruchsvolle Service-Aufgabe. Denn Outsourcing-Projekte zum Erfolg zu führen erfordert einen Erfahrungshintergrund, wie er in betroffenen Unternehmen im Allgemeinen nicht vorhanden ist.

Das probicon/AUMEDO-Team steht deshalb mit seinem Outsourcing-Wissen zur Verfügung. Von Anfang an: von der Gestaltung der Ausschreibung und Begleitung der Vertragsverhandlungen über die Identifikation der geeigneten Optionen Make or Buy, Ablösung oder Leistungsbündelung ? – und deren Bewertung, Preisvergleichen und Marktstudien bis hin zur Bewertung und Steuerung der Leistung mittels Kennzahlen und individueller Service-Level-Agreements und Aufwandschätzverfahren. Das gilt selbstverständlich auch für bestehende Leistungs- und Vertragsstrukturen.

Damit sich alle Erwartungen an das gewählte Outsourcing-Modell erfüllen, wird darüber hinaus der Aufbau und das Coaching der Retained- und der Service-Organisation des Dienstleisters übernommen und ggf. ein reibungsloses Incurring von ausgelagerten Aktivitäten gewährleistet.

Wandel durch Outsourcing erfolgreich gestalten

Ulrich Tron, MLP und Christina Albrecht, AUMENDO, im Gespräch mit Jürgen Marx

Herr Tron, welche Leistungen in Ihrem Unternehmen haben Sie an Dienstleister vergeben?

Wir haben die Leistungen 'Betrieb der IT-Infrastruktur' sowie 'Entwicklung und Betrieb der Applikationen' an Hewlett Packard vergeben.

Sie haben über viele Jahre hinweg Erfahrungen im Outsourcing gesammelt. Seit wann beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit diesem Thema und welche, Ihrer Outsourcing-Strategie entsprechenden Schritte haben Sie unternommen?

Im Jahre 1999 haben wir mit dem Outsourcing der IT-Infrastruktur (Rechenzentrumsbetrieb, Netzwerk, Desktop Management) begonnen. Die Transitionsphase zu unserem Outsourcer HP hat rund zwei Jahre gedauert. Nach den üblichen Anlaufschwierigkeiten funktioniert der Betrieb der IT-Infrastruktur heute gut. 2009 haben wir in einem zweiten Schritt den Applikationsbetrieb und deren Entwicklung ausgegliedert. Zu den damit verfolgten Zielen zählen Kostenreduktion, Risikominimierung, Reduzierung von Applikationsproblemen, flexible und auf unser Geschäft angepasste Abnahmemengen und Leistungen (Utility Sourcing) sowie die Optimierung der Verfügbarkeit von IT-Services. Auch diese weitere Umstellung verlief gut. Insgesamt sind wir mit dem externen Service zufrieden.

Frau Albrecht, seit wann beschäftigen Sie sich mit Outsourcing?

Ich beschäftige mich seit ca. 15 Jahren mit diesem Thema. Bei IBM, meinem ersten Arbeitgeber nach dem Studium, habe ich mich intensiv mit dem Thema Outsourcing-Ausschreibungen auf Dienstleisterseite beschäftigt und insbesondere Erfahrungen im Outsourcing von Infrastruktur-, später auch von Applikationsbetrieben gesammelt. Seit Ende 1999 bin ich als Beraterin und Managerin für das Benchmarking im Outsourcing-Umfeld tätig und begleite auch heute eine Vielzahl von Unternehmen in Outsourcing-Projekten.

Was sind heute die gängigen Formen und die Trends des Outsourcing? Und wie wird sich dieser Markt entwickeln?

Eine Studie zum Thema Trends im Outsourcing in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die wir regelmäßig herausgeben, besagt, dass eine hohe Marktreife im IT-Outsourcing (ITO) vorliegt. In den nächsten Jahren wird es auf der Anbieterseite zu einer Marktkonsolidierung und zum Preiskampf kommen. Der technologische Fortschritt führt insgesamt dazu, dass im „Commodity-Umfeld“ die Preise sinken werden. Gute Margen dagegen sind nur noch in Spezialbereichen zu erzielen. Es werden deshalb nur

die Großen und Nischenanbieter auf dem ITO-Markt überleben. Der Trend geht in den nächsten Jahren eindeutig in Richtung Utility Sourcing, mit kurzen Vertragslaufzeiten und hoher Flexibilität bei den Absatzmengen.

Herr Tron, wie hat sich dadurch die Abhängigkeit zu Ihrem Dienstleister verändert?

Eine Abhängigkeit zwischen MLP und unserem Outsourcing-Partner besteht überwiegend durch die Vereinbarung langer Laufzeiten. Bei der Ausgestaltung der Verträge achten wir aber darauf, dass wir trotz fester Bindung auch flexibel agieren können. So ist es uns möglich bei Bedarf neue Leistungen hinzuzunehmen bzw. nicht mehr benötigte wegfällen zu lassen. Diese Punkte können wir flexibel mit unserem externen Dienstleister gestalten.

Hat sich durch den veränderten Leistungsumfang und die veränderte Vertragsgestaltung auch die Steuerung verändert? Wenn ja, wie?

Die Steuerung hat sich grundlegend verändert. Früher konnten wir bei der Leistungserbringung im IT-Infrastruktur- und Applikationsbetrieb freier entscheiden. Heute haben wir bei der Technik weniger Mitspracherechte. Die Steuerung erfolgt nun über Services, Service Level Agreements und Beschwerdemanagement. Vor allem für die Mitarbeiter war die Umstellung auf die neue Steuerung mit großen Veränderungen verbunden – weg von der Technologie, hin zu einer Überwachung der Services auf höherem Niveau.

Frau Albrecht, wie verändert sich die Steuerung des Dienstleisters, wenn sich die Outsourcing-Strategie verändert?

Je weiter ein Unternehmen beim Outsourcing geht, umso mehr erfolgt die Steuerung des Dienstleisters über Services und Service Level Agreements in Verbindung mit einer guten Kommunikation mit dem externen Dienstleister auf mehreren Ebenen. Waren früher Tiefe und Technologie vertikaler Steuerungsgegenstand, so zeigen sich heute dabei deutliche Veränderungen. Dieser Change-Prozess mit den Mitarbeitern sollte mit hoher Priorität angegangen werden; er wird sich über ein oder mehrere Jahre hinziehen.

Wie schaffen es Unternehmen, weniger abhängig vom Dienstleister zu sein und Leistungen zu attraktiven Preisen zu beziehen?

Um die Abhängigkeit von einem Dienstleister im Rahmen zu halten, gehen die Unternehmen dazu über, mehrere Dienstleister einzubinden und zu steuern. Dabei richten die Unternehmen den Fokus nicht allein auf den Preis, sondern berücksichtigen auch Aspekte wie Innovationskraft und Qualität des Dienstleisters. Voraussetzung ist jedoch, dass das Unternehmen die Vertragsgestaltung selbst in die Hand nimmt. Das ist sowohl in der Phase der Vertragsgestaltung, als auch in der Multi-Dienstleistersteuerung aufwendiger, reduziert jedoch die Risiken und die Abhängigkeit von einem Dienstleister. Insgesamt kommt es darauf an, eine Balance zwischen Preisgestaltung, Flexibilität und Dienstleistersteuerung zu finden. Der billigste Anbieter führt nicht unbedingt zu einer nachhaltigen Kostenoptimierung, da der interne Steuerungsaufwand sehr hoch sein kann.

Herr Tron, wie erhalten Sie trotz einer langen Vertragslaufzeit und Bindung an nur einen Outsourcing-Partner die nötige Flexibilität?

Wir erwarten von unserem Dienstleister natürlich ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft. Deshalb haben wir uns vertraglich die Möglichkeit zu flexiblen Entscheidungen gesichert. So prüfen und bewerten wir gemeinsam mit unserem Dienstleister den Einsatz technologischer Innovationen. Zudem haben wir den Markt im Blick und können neue Themen bzw. Technologien (z. B. Smartphones) über andere Dienstleister einkaufen. Auch wenn Veränderungen im Unternehmen anstehen, können wir diese IT-seitig flexibel angehen. Zum Beispiel haben wir die im vergangenen Jahr durchgeführte Serverkonsolidierung vorab mit unserem Dienstleister besprochen. Gemeinsam wurde eine gute Lösung erarbeitet. Der vertraglich zugesicherte Handlungsspielraum ist elementar in der Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister und sichert die notwendige Veränderungsfähigkeit im Unternehmen.

Frau Albrecht, welche Bedeutung hat für Sie das Change Management im IT-Outsourcing?

Der Wandel des Unternehmens von der eigenen Planung, Entwicklung und Betrieb von IT-Lösungen hin zu IT-Outsourcing stellt für jedes Unternehmen einen Paradigmen-Wechsel dar, der mit enormen Veränderungen für Organisation, Prozesse und Mitarbeiter verbunden ist. Für den Erfolg dieser Veränderung spielt das Change Management eine entscheidende Rolle. Nur wenn auch zukünftig das Zusammenspiel

zwischen Management, Mitarbeitern und externem Dienstleister gut funktioniert, auch die Organisation und Prozesse entsprechend angepasst sowie die Mit-

arbeiter und das Management qualifiziert sind, werden sich die Erfolge, die sich das Unternehmen von dem IT-Outsourcing verspricht, einstellen.



Christina Albrecht ist Gründerin und geschäftsführende Partnerin der AUMENDO Unternehmensberatung. Sie berät seit mehr als 15 Jahren Unternehmen auf den Gebieten IT, Finanzorganisation im Umfeld Strategie, Benchmarking, Optimierung, begleitet Outsourcing-Vorhaben und coacht IT-Führungskräfte. www.aumendo.de



Ulrich Tron gehört seit 1988 zum MLP Konzern. Nach Entwicklertätigkeit und Leitungen von mehreren IT Projekten war er von 1997 bis 1999 Leiter des Rechenzentrums von MLP. Seit dem Outsourcing des Rechenzentrums Ende 1999 ist er als Abteilungsleiter für den Bereich IT Asset- und SLA-Management tätig.

Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema (Ausgabe 01-13):

„Change Management: Einsatz von Scrum“

In der Ausgabe 01-13 befassen wir uns mit dem Einsatz von Scrum, einer bekannten Methodik in Technologieentwicklungsprojekten und der Bedeutung von Change Management in diesem Kontext.

Die Themen der bisher erschienenen pro : b - Ausgaben:

- 03-12: Neue Unternehmensstrategien (be)greifbar machen
- 02-12: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprojekten
- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>
Für Informationen und Anfragen: Jürgen Marx

Impressum

probicon GmbH
Mehringdamm 40
10961 Berlin
Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>