

Outsourcing-Projekte – wie führen sie zum Erfolg?

Vor einigen Jahren war das Motto «Konzentration auf die Kernkompetenz» in aller (Manager)-Munde. Heute führen Skeptiker mangelnde Flexibilität und intransparente Rechnungsmodelle ins Feld. Ist Outsourcing zur Glaubensfrage geworden? Nein! *Ernst-Jan Tolen, Michael Keller*



Ernst-Jan Tolen

ist bei Abraxas Leiter Verkauf und Marketing, Mitglied der Geschäftsleitung

Michael Keller

ist bei Abraxas Product Manager Business Services



Sowohl Befürworter als auch Gegner des Outsourcings haben Recht. Wie bei allen Projekten gilt es auch hier, die Vor- und Nachteile genau abzuwägen. Es ist von zentraler Bedeutung, die Ausgangslage genau zu analysieren, Zielsetzungen zu definieren und den daraus resultierenden Nutzen aufzuzeigen. Bei den Überlegungen über ein eventuelles Outsourcing von IT-Systemen herrscht zurzeit eine grössere Verunsicherung. Aussagen von Analysten und Pressestimmen zur Rentabilität von Outsourcing-Projekten ändern von Tag zu Tag und widersprechen sich ständig. Der IT-Manager wird dadurch vor eine schwierige Entscheidung gestellt. Was soll er glauben? Einerseits verläuft die Entwicklung rasant, der Kostendruck in der IT-Branche steigt rapide und die Anforderungen werden immer komplexer, andererseits möchte er seine Mitarbeiter nicht verlieren und kein Terrain abgeben.

Leistung versus kalkulierbare Kosten

Der Provider plädiert für ein Outsourcing, eben gerade aufgrund der wachsenden Komplexität der Materie, und beruft sich auf seine Kernkompetenz – die Umsetzung und den zuverlässigen Betrieb von komplexen IT-Projekten. Anhand von grossen, erfolgreich umgesetzten Projekten kann der Provider belegen, dass seine Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen möglich sind.

Letztlich geht es immer darum, konstante Qualitätsleistung gegen klar kalkulierbare Kosten abzuwägen. Die Antworten darauf sind: Konsolidierung, Standardisierung und Zentralisierung der IT-Infrastruktur, die konsequent durchgeführt werden müssen.

Werden die folgenden Punkte beachtet, können Outsourcing-Projekte nachhaltig und nachweislich zum Erfolg gebracht werden:

- **Standardisierung bedeutet Kosteneinsparung**
Die zentralen Punkte für die Optimierung und die daraus resultierenden Kosten-

senkungen eines IT-Systems, sei es intern oder durch Outsourcing, sind die Konsolidierung, Zentralisierung und Standardisierung.

Die Problematik liegt dabei meist bei der Einschränkung der Flexibilität, welche vom IT-Manager gegenüber den internen Kunden und dem Management gerechtfertigt werden muss.

Diesem kann er nur entgegenzutreten, wenn einleuchtend belegt werden kann, wie die Kosten gesenkt und die bestehende Qualität durch die Standardisierung verbessert werden kann. Er steht so vor der Aufgabe, sein Managementteam mit klarer Faktenlage von einem Outsourcing-Projekt zu überzeugen.

- **Transparenz durch Vollkostenrechnung**
Überzeugen ist oft am ehesten möglich, wenn die effektiven Kosten vorliegen und der Kunde den Mut zur Vollkostenrechnung hat.

Spricht man nämlich über interne Projekte, so werden häufig die effektiven Zeitaufwendungen, Kostensätze der Mitarbeiter, die Abschreibungen, die Ausfallzeiten, Auf- und Ausbau des Know-how der Mitarbeiter und die daraus resultierenden Kosten ausser Betracht gelassen. Eine Vollkostenrechnung, mit transparenter Auflistung der versteckten Kosten, wird dabei meistens nicht durchgeführt. Deshalb ist es schwierig, einen Vergleich anzustellen.

Somit fehlt auch der «Beweis», dass und in welcher Höhe Einsparungen (zum Beispiel bei einer Reduktion von Applikationen) erzielt werden können. Aus Erfahrung rechnen sich Outsourcing-Projekte meist dann, wenn die Vollkostenrechnung gemacht wird.

- **Kostenkontrolle durch effizientes Verrechnungsmodell**
Gerade bei der internen Überzeugungsarbeit wird klar, welche Rolle der Provider

spielen kann. Mittels eines transparenten und verursachergerechten Verrechnungsmodells wird im Vorfeld eine zuverlässige Kostenkontrolle aufgesetzt und ein Argumentarium erstellt. Dieses Verrechnungsmodell funktioniert nach dem Verursacherprinzip und bietet eine klare Einsicht in die Kosten pro Arbeitsplatz.

Weniger und konsolidierte Applikationen (zum Beispiel durch die Reduktion auf nur ein Grafikprogramm oder eine Programmversion) bedeuten geringere Betriebskosten, Lizenzgebühren, Management- und Update-Kosten. So werden die Einsparungen durch Reduktionen direkt ersichtlich. Der «Bösewicht», der die Individualität, spricht den Wildwuchs persönlicher Programme einschränkt, ist in diesem Fall immer der Provider. Dieser kann jedoch den Schritt durch klare Argumente immer auch belegen.

Durch die Standardisierung der Fachapplikationen entsteht, nebst Vorteilen im Bereich Kontrollierbarkeit, Transparenz und Sicherheit, auch ein gewisser Nachteil. Man wirft den Providern häufig eine geringe Flexibilität vor. Diese begründet sich dadurch, dass neue Applikationen oder Änderungen kontrolliert über den Provider (gemäss definierten und vereinbarten Prozessen) eingeführt werden müssen, um Qualität und Rückverfolgbarkeit zu garantieren.

- **Qualitätssicherung durch Outsourcing**

Bei einem Outsourcing werden klare Service Levels (durch SLAs) definiert und Messsysteme zur Qualitätssicherung eingesetzt.

Werden die Vorgaben nicht eingehalten, wird der Provider dafür mit Zahlung von «Pönalen» bestraft beziehungsweise werden nur effektiv bezogene Leistungen verrechnet.

Diese Qualitätsparameter werden vom Kunden und vom Provider genau definiert und vereinbart. So wird zum Beispiel die Reaktionszeit am Helpdesk festgelegt oder definiert, wie viel Zeit das Öffnen eines Programms beanspruchen darf.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die Messung der Kundenzufriedenheit, die bei internen Projekten selten erfolgt, jedoch Bestandteil des Vertrages mit dem Provider sein kann. Damit werden die subjektiven Empfindungen der Mitarbeitenden bei der Benützung der neuen IT-Plattform gemessen und ihre Rückmeldungen aufgenommen. Somit findet nicht nur eine Qualitätskontrolle statt, bei welcher die



Standardisierung bedeutet Kosteneinsparung

faktische Zielsetzung mit dem effektiven Empfinden verglichen wird. Es wird auch die praktische Verwendung des Systems gemessen und es werden wo nötig Verbesserungsmassnahmen eingeleitet. Diese sollen ja letztendlich zur Motivations- und Effizienzsteigerung der Mitarbeitenden beitragen.

- **Sicherheit**

Bei jedem IT-Projekt ist die Sicherheit ein Schwerpunktthema. Dies ist auch beim Outsourcing der Fall, handelt es sich doch um die Kernkompetenz des Providers. Ein Provider sollte sein Information Security Management System nach gängigen Standards, wie beispielsweise ISO, zertifizieren lassen und die jeweiligen Datenschutzbestimmungen in den AGBs berücksichtigen.

Die Anforderungen an die Sicherheit sowie die Bedrohungen wachsen stetig. Indem er das Information Security Management an den Provider abgeben kann, erfährt der IT-Manager in diesem Punkt somit eine gewisse Entlastung.

Fazit

Ein Outsourcing-Projekt ist erst dann erfolgreich, wenn der Dienstleister nebst IT-Fachwissen über grosse Kenntnisse der Geschäftsprozesse und der rechtlichen Richtlinien verfügt. Der Provider muss in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber bestimmen, was konsolidiert, standardisiert und messbar gemacht werden soll. Die gemeinsam definierten Faktoren ermöglichen es, das Projekt sauber aufzubauen, kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln. Diese intensive Zusammenarbeit und kontinuierliche Optimierung, wobei Benutzerfreundlichkeit und Effizienz von zentraler Bedeutung sind, bilden schliesslich auch einen nachhaltigen Vorteil bei längerfristigen Projekten.

Aus Kundensicht misst sich der Erfolg eines Outsourcing-Projekts an der konstanten Qualitätsleistung und den klar kalkulierbaren Kosten. Aus Sicht des Providers erlaubt ein Outsourcing dem Kunden, Verantwortung an ein Kompetenzzentrum abzugeben und so Ressourcen, Zeit und Geld freizumachen, um sich auf prozessorientierte Themen zu konzentrieren. ■