

Die 10 größten „Lügen“ im IT-Outsourcing - und wie man Ihnen begegnet

Thorsten Rüß, Norbert Herrmann, Navisco Aktiengesellschaft

Eigentlich sollte doch alles klar sein: die Argumente für Outsourcing liegen auf der Hand, schließlich werden diese seit Jahren gebetsmühlenartig von Dienstleistern und Marktanalysten vorgetragen, und auch an Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung mangelt es nicht. Dennoch zeigt sich in vielen Umfragen ein hoher Grad an Unzufriedenheit mit bestehenden Outsourcing-Situationen. Für uns ist es daher an der Zeit, mit den zehn meistverbreiteten Unwahrheiten zum Thema Outsourcing aufzuräumen und Auswege und Lösungen für die Praxis aufzuzeigen.

Die 10 größten „Lügen“ im IT-Outsourcing

- (1) Outsourcing spart Kosten
- (2) Outsourcing bringt Innovation
- (3) Outsourcing verbessert die Servicequalität
- (4) Outsourcing erhöht die Flexibilität
- (5) Outsourcing verringert Risiken
- (6) Outsourcing schafft Transparenz
- (7) Outsourcing bringt Standardisierung und Prozessverbesserungen
- (8) Outsourcing beschleunigt Projekte
- (9) Outsourcing erleichtert die Erfüllung von Compliance-Anforderungen
- (10) Outsourcing macht nicht abhängig

(1) Outsourcing spart Kosten

Nur selten erreicht ein Outsourcer Kosteneffekte, die der Kunde selbst mittel- bis langfristig nicht auch erreichen könnte. Schließlich muss der Outsourcer Profit erwirtschaften und seine Akquisitionskosten zurückverdienen. Darüber hinaus entste-

hen Steuerungs- und Qualitätssicherungsaufwände beim Kunden, die unserer Erfahrung nach gern unterschätzt werden. Wir sehen häufig Kostenvergleiche zum Eigenbetrieb, die für eine Outsourcing-Entscheidung "hinken", weil z.B. die Kosten des Eigenbetriebes linear fortgeschrieben oder zusätzliche Governanceaufwände unrealistisch angenommen wurden.

Doch es geht auch anders: Zur Schaffung maximaler Synergieeffekte und damit Kosteneinsparungen für den Kunden benötigt ein IT-Dienstleister Freiräume. Das bedeutet für den Kunden ein „Loslassen“ in Technologiefragen, die stärkere Akzeptanz von Standards, schlankere Prozesse und die Steuerung auf einer Ebene höher gelagerter Indikatoren. Bei länger laufenden Verträgen sorgen Benchmarking-Klauseln alle 2-3 Jahre dafür, dass sich die Stückkosten der IT im marktüblichen Rahmen bewegen. Darüber hinaus lassen sich zugesagte Einsparungen mit Hilfe intelligenter Saving-Modelle nachhalten, welche in der Providersteuerung verankert und kontinuierlich reportet werden. Notwendig ist es, schon bei der Outsourcing-Entscheidung und entsprechender Kostensimulationen die notwendigen Steuerungsmodelle sowie die Preis- oder Savingmodelle einfließen zu lassen, um zu einer „realistischen“ Abschätzung der Kostenentwicklung zu kommen.

(2) Outsourcing bringt Innovation

Die vom Kunden erwartete Innovation kostet Geld und steht damit den festgelegten Profitzielen des Outsourcers zunächst entgegen. Da Outsourcing-Verträge von den Controllern des IT-Dienstleisters meist isoliert betrachtet und bewertet werden, tritt nach Vertragsabschluss häufig Stillstand ein. Zudem beschweren sich Outsourcing-Kunden darüber, dass der IT-Dienstleister zu wenig vom Geschäft des Kunden versteht, um hierzu einen echten Wertbeitrag zu liefern. Auch die unzureichende Integration übernommener IT-Mitarbeiter des Kunden und fehlende „Durchmischung“ mit kompetenten Beratern des Dienstleisters sind Kritikpunkte.

Doch was ist eigentlich Innovation? Wir empfehlen, bei Vertragsbeginn festzulegen, in welchen Bereichen Innovation erreicht werden soll und wie diese Innovation gemessen und nachgehalten werden soll. Das kann z.B. geschehen mit Hilfe sog. „Transformational Outsourcing“ Vereinbarung mit konkreten Zielszenarios und definierten Messpunkten. Dazu gehört u.a. eine Technologie-Roadmap über 3-5 Jahre als Vertragsbestandteil. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Beibehaltung von Architek-

turkompetenz beim Kunden oder bedarfsweise die Einbeziehung von unabhängiger Technologieberatung, um den Innovationsgrad und -zuwachs überhaupt sachlich beurteilen zu können.

Der wesentliche Schlüssel ist die Schaffung von Anreizsystemen für vom Dienstleister eingebrachte Innovationen - und liegt damit in der Hand der Kunden. Und - mal Hand aufs Herz: ist Ihr Unternehmen bereit, für einen vermeintlich positiven Wertbeitrag in der Zukunft zusätzliches Geld zu zahlen? Und genau daran scheitert es, an nachhaltigen Vereinbarungen und der beiderseitigen Bereitschaft, auf Basis einer Kosten-/Nutzen-betrachtung Innovationsleistungen zu vereinbaren.

(3) Outsourcing verbessert die Servicequalität

Durch Outsourcing allein wird sich eine Servicequalität nicht automatisch verbessern, wenn auch die Dienstleister in den meisten Fällen die vereinbarten Servicelevel (SLA) erfüllen und somit höhere Transparenz in den Service bringen. Gemessene und die „gefühlte“ Servicequalität liegen allerdings oftmals weit auseinander, was daran liegt, dass die SLAs rein technikorientiert vereinbart wurden. Ein zu starres und „bürokratisches“ System von SLAs wirkt aus unserer Erfahrung eher Servicequalität reduzierend, da sich dann der Dienstleister leicht auf Formalismen zurückziehen kann.

Somit kommt der Festlegung der „richtigen“ Key Performance Indikatoren und Messpunkte eine erhebliche Bedeutung zu - was nutzt eine Systemverfügbarkeit von 100%, wenn die Datenbanken oder Applikationen „hängen“ und damit der Geschäftsprozess steht? Alle SLA's sind sorgfältig auf die tatsächlichen geschäftlichen Erfordernisse abzustimmen und mit der bisher „gelebten“ Performance abzugleichen. Eine gute Kommunikation in Richtung interner Fachbereiche und das Aufzeigen von Kostenauswirkungen allzu ehrgeiziger SLA-Anforderungen bremsen zu hohe Erwartungen. Beim erstmaligen Outsourcing sind darüber hinaus die Evaluierung der eigenen Mängel bei der Servicequalität und deren aufrichtige Kommunikation an den Dienstleister wichtig, um schrittweise Verbesserungen zu erreichen. Ein ausgewogenes System von weichen und harten Performance Indikatoren sowie angemessenen Pönalen bei Schlechtleistung bewirkt höhere Kundenzufriedenheit und die Erreichung der Qualitätsziele.

(4) Outsourcing erhöht die Flexibilität

Abweichend von Marketingaussagen sind viele Outsourcingverträge noch weit entfernt von echten „On Demand“ Servicekonzepten und versuchen notwendige Hard- und Softwareinvestitionen immer dem jeweiligen Vertrag zuzurechnen. So entstehen dann bei Wachstum während der Vertragslaufzeit über einen definierten Korridor hinaus erneut „sprungfixe“ Kosten, die der Dienstleister auf den Kunden umlegen möchte - entweder per Einmalzahlung, über eine Preiserhöhung oder über eine Vertragsverlängerung. Die Skalierbarkeit nach unten ist aus genannten Gründen ebenfalls stark eingeschränkt und wird durch Mindestabnahmevolumina oder Remanenzkosten begrenzt.

Auch hier ist auf Kundenseite das „Loslassen“ in Technologiefragen wichtig: nutzen und fordern Sie Virtualisierung sowie „Shared“ Servicekonzepte und Infrastrukturen beim Dienstleister wo immer möglich und prüfen Sie gründlich, ob Ihre Security Policies nicht doch auf diese Servicemodelle passen. Für hoch standardisierte Infrastrukturleistungen ist mit sogenannten „On Demand“, „Utility“ oder „Dynamic Computing“ Modellen mittlerweile eine wirkliche Alternative am Markt verfügbar. Unterstützt werden solche flexiblen Servicekonzepte durch die Abkehr von technikorientierten Preismodellen hin zu mehr business-orientierter Abrechnung.

(5) Outsourcing verringert Risiken

Die Übernahme von Risiken gilt es, insbesondere für amerikanische, börsennotierte Dienstleister, in jedem Falle zu vermeiden. Insofern wird der Dienstleister spätestens in den Vertragsverhandlungen alles nur Erdenkliche versuchen, um sich einer erweiterten Verantwortung mit finanziell schwer einschätzbaren Folgen zu entziehen. Und die Kunden streben zwar vehement die Verlagerung von Risiken auf den IT-Dienstleister an, zur fairen Teilung von Profiten sind jedoch nur wenige bereit.

Mögliche Auswege bilden Joint Ventures oder Gainsharing Preismodelle mit klaren Spielregeln zum Gain-/Risk-Sharing. Eine gemeinsame rollierende Planung von IT-Services und Projekten ermöglicht frühzeitige Reaktion auf Kapazitäts- oder Technologieveränderungen. Die Übernahme sämtlicher Investitions- und Technologierisiken durch den Dienstleister ist nur in hochstandardisierten Umgebungen realistisch.

(6) Outsourcing schafft Transparenz

Wenn nicht schon bei Vertragsbeginn Transparenz über bisher bezogene und zukünftig benötigte Leistungen vorliegt, lassen sich Dienstleister sowie interne Leistungsabnehmer und damit die IT-Kosten und deren Verrechnung nicht sauber steuern. Auch Dienstleister tendieren von Zeit zu Zeit zur Erhöhung ihrer Planungssicherheit zu Vereinbarung von Pauschalen und Leistungspaketen, die der Transparenz und einem Benchmarking entgegenwirken. Eine solche Basis führt bei verursachungsgerechter Kostenverteilung zu hohem Abrechnungsaufwand. Auch business-orientierte Preismodelle widersprechen dem Streben nach (Kosten-)Transparenz, wenn die vereinbarten Preise nicht am Markt vergleichbar sind.

Zwei wesentliche Transparenzgrundsätze schaffen Abhilfe: Preistransparenz wird durch die Ausarbeitung von marktvergleichbaren Leistungskatalogen und Warenkörben bereits als Bestandteil der Ausschreibung erreicht. Entsprechende Preismodelle sorgen für den Erhalt der Marktvergleichbarkeit. Kostenverursachertransparenz wird mit die Einführung eines definierten Request Management und Change Prozesses mit klarer Kostenverantwortung unterstützt. Dies lässt sich auch für eine eigene Servicegesellschaft - ohne Outsourcing - umsetzen; allerdings ist der Umsetzungsprozess wesentlich schwieriger und dauert länger.

(7) Outsourcing bringt Standardisierung und Prozessverbesserungen

So lange Fachbereiche als Budget-Owner die Standardisierungsbemühungen der IT unterlaufen können, werden erwartete Kostenziele im Outsourcing nicht erreicht. „Standardisierung von außen“ durch den Dienstleister funktioniert aus denselben Gründen nicht und wird aufgrund des dadurch realisierbaren Zusatzgeschäftes auch nicht gewünscht. Die vom Dienstleister vorgeschlagenen Governance-Modelle (Rollen und Gremien) sowie Beschreibungen von Prozessen der Zusammenarbeit (Change etc.) sind generisch und schaffen hier selten Abhilfe.

Die IT-Governance-Organisation muss „empowered“ sein, notwendige Standardisierungen und Prozessveränderungen im eigenen Hause durchzusetzen, d.h. über geeignete Ressourcen, Kompetenzen und Tools verfügen. Hilfreich ist außerdem, wenn Standardisierungspotentiale bereits im Rahmen der Make-or-buy Entscheidung evaluiert wurden und deren Realisierung mit dem Outsourcing-Vertrag vom Management

verabschiedet wurde. In der Transition muss dann ein Schwerpunkt auf Kundenseite in der Einführung von Prozessen liegen, die die Steuerung des Dienstleisters einerseits und das Managen der IT-Kosten andererseits ermöglichen. Hier helfen praxiserprobte Modelle und Tools, die einer genauso professionellen Einführung auf Kundenseite bedürfen wie der Outsourcingprozess bis zur Vertragsunterschrift. In der aktuellen Praxis wird hier auf Kundenseite das Potential häufig nicht erkannt und sich zu stark auf den Dienstleister verlassen. Dieser hat jedoch weder die notwendige Neutralität und Durchsetzungskraft, noch den Aufwand in seinem Business Case geplant.

(8) Outsourcing beschleunigt Projekte

Die schleppende Bearbeitung von Projekten ist ein weiteres häufiges Ärgernis in Outsourcing-Beziehungen. Die Gründe dafür sind vielfältig: zum einen sind inhaltlich/fachlich kompetente Berater und gute Projektleiter auch bei IT-Dienstleistern rar. Fehlendes Kenntnisse über das Kerngeschäft des Kunden und seine spezifischen Geschäftsprozesse sind weitere Aufwandstreiber und nicht zuletzt sind aufwandsgetriebene Projekte sehr margenträchtig, so dass der Dienstleister leicht in Versuchung gerät, den Projektaufwand nach oben zu treiben. Andererseits steht sich der Dienstleister nach unserer Erfahrung auch oftmals selbst im Weg und bremst durch langwierige interne Genehmigungs- und Freigabeprozesse den Projektfortschritt beim Kunden.

Die Steuerung bringt den Erfolg: Ein sauberes internes Projekt-/Portfolio-Management mit eigenem Projektcontrolling (Steuerung und Erfolgsmessung über Business Case und Kennzahlen) und ein professionelles Anforderungsmanagement mit sauberen Projektspezifikationen sind Voraussetzung für hohe Projekteffizienz. Zusätzliche Steuerungsinstrumente in Richtung Dienstleister und Fachbereich erhöhen den Reifegrad der Zusammenarbeit und damit die Effizienz.

(9) Outsourcing erleichtert die Erfüllung von Compliance-Anforderungen

Wie man es dreht und wendet - die Verantwortung bleibt beim Kunden. Die Compliance-Anforderungen i.S. SOX, Basel II, BaFin etc. werden durch üblicherweise vorhandene Zertifizierungen des Dienstleisters (ISO 9000ff; ISO 20000 etc.) nur teilweise abgedeckt. Im Gegenteil, die externe Datenverarbeitung kann den Aufwand zur Erfül-

lung von Compliance-Anforderungen noch erhöhen. Solche Umsetzungen „kundenspezifischer“ Compliance-Anforderungen (z.B. Aufbewahrungsfristen und spezielle Sicherheitsbestimmungen) lässt sich der Dienstleister natürlich separat bezahlen.

Definieren Sie also genau, welche Compliance-Anforderungen (intern/gesetzlich) erfüllt werden müssen und lassen Sie sich vom Dienstleister die Implementierung von Verfahren zu Themen wie Security, Quality und Risk Management vertraglich zusichern, damit Ihre Wirtschaftsprüfer und Auditoren zufrieden sind. Stellen Sie klar, dass die Umsetzung von Compliance-Anforderungen, welche für mehrere Kunden des Dienstleisters gelten und somit nicht kundenspezifisch sind, zum Standard-Leistungsumfang gehören.

(10) Outsourcing macht nicht abhängig

Eine große Überraschung wartet beim Outsourcing-Ende: bei Vertragsbeendigung entstehen zusätzliche, nicht geplante Kosten beim bisherigen Dienstleister für Bereitstellung und Übergabe von Daten sowie ggf. für die Übernahme von kundenspezifischen Assets und Lizenzen. Wertvolles Know-how geht verloren, da der Zugriff auf Knowledge DB, Betriebshandbücher, Incident-Daten, Sourcecode Dokumentationen etc. beim bisherigen Provider nicht geregelt sind. Also wird mit dem bestehenden Provider zähneknirschend eine Vertragsverlängerung vereinbart, weil ein Wechsel zu teuer käme.

Um die „Sourcing-Fähigkeit“ - sei es nun zu einem anderen Provider oder zurück ins eigene Haus - auch bei Vertragsende zu erhalten, ist die Festlegung ausführlicher Transition-Out Vereinbarungen schon bei Vertragsbeginn wichtig, welche den Zugriff auf Know-how, Ressourcen und kundenspezifische Daten und insbesondere die Kosten für die Unterstützung bei Vertragsende festlegen.

Fazit

Outsourcing-Projekte sind keine Selbstläufer - aber auch keine Schreckgespenster. Aus unserer Beratungspraxis kennen wir etliche Kundensituationen, welche die o.g. „Lügen“ mit Hilfe einer auf die Unternehmensziele ausgerichteten Sourcing-Strategie sowie einer schlagkräftigen IT-Governance deutlich widerlegen. Outsourcing erfordert einen hohen Reifegrad der Prozesse, der Organisationen und der involvierten

Personen. Die Dienstleister haben hier in den letzten Jahren zumindest in einigen Bereichen des Outsourcing viel getan, auf Kundenseite wird das Investment in Intellectual Property, Best Practices, ständige Verbesserung und Erfahrungsaustausch noch immer sehr häufig unterschätzt.

Navisco AG - Sourcing Professionals:

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, HealthCare, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.