



Kritische Fragen zum IT-Outsourcing

Autor: Hans-Jürg Siegenthaler, Partner

Das Outsourcing von IT-Leistungen ist seit Jahren üblich und wird breit angewandt. Trotzdem verbleiben Unsicherheiten: es gibt nicht nur Erfolgsmeldungen. In der Presse lesen wir von gescheiterten Outsourcing-Bemühungen und outgesourceten Leistungen, die wieder ingesourced werden.

Die richtigen Fragen stellen

Der Erfolg von Outsourcing hängt wesentlich davon ab, dass vor dem Outsourcing die richtigen Fragen gestellt werden. Diese Fragen sind ebenfalls geeignet, um bestehende Sourcing- und Outsourcing-Verhältnisse zu hinterfragen, z.B. anlässlich einer Vertragserneuerung oder Anpassung. In der Folge werden wir generisch von Leistungen sprechen, die outgesourced werden. Diese umfassen jeweils Prozesse, Systeme und Ressourcen. Wir sprechen im Folgenden immer von Outsourcing, d.h. dass Leistungen, die bisher intern erbracht wurden, zukünftig extern erbracht werden sollen. Die Überlegungen gelten aber auch bei einem allfälligen Insourcing oder beim Wechsel des Lieferanten.

Ziele klären

Für ein erfolgreiches Outsourcing müssen zuerst die Ziele geklärt werden:

- Was soll mit dem Outsourcing erreicht werden?
- Steht Kostenreduktion im Vordergrund oder die Konzentration auf Kernkompetenzen?
- Bei welchen Leistungen macht ein Outsourcing aus Sicht der Firmenstrategie Sinn?

Ein Outsourcing hat das Potential, die Kosten zu senken, wenn eine standardisierbare Leistung von einem Anbieter mit hohen Skaleneffekten produziert werden kann. Eine eigene Kernleistung an einen externen Anbieter zu übergeben wird selten Sinn machen. Umgekehrt kann eine Leistung, die extern besser erbracht wird als dies bisher innerhalb der Firma möglich war, auch neue Perspektiven eröffnen.

Fähigkeiten und personelle Ressourcen erhalten

Auch wenn Leistungen ausgegliedert werden, verbleiben Teile davon in der Firma. Das können einzelne technische Systeme oder Schnittstellen sein oder auch Prozesse und Aktivitäten, welche nicht vom externen Partner übernommen werden. Es können auch neue Aktivitäten entstehen, z.B. das Management des neuen Lieferanten. Bei der Wahl einer Outsourcing-Variante muss daher sichergestellt werden, dass die erforderlichen Fähigkeiten und personelle Ressourcen im Unternehmen bestehen oder aufgebaut werden können. Ein Beispiel dazu: Die externe Vergabe von Softwareentwicklungsaufträgen setzt voraus, dass die Anforderungen an die Software formuliert werden können (neben Vorkehrungen im Bereich Testing und Qualitätssicherung). Funktioniert das Requirement Engineering und Requirement Management in der Firma nicht genügend gut, so wird die externe Vergabe scheitern. Dies gilt erst recht im Fall von Offshoring, wenn räumliche und sprachliche Hindernisse hinzukommen.

Die Leistungen, welche ausgelagert werden, müssen die bestehenden Anforderungen im Bezug auf Effizienz und Qualität (weiterhin) erfüllen. Im günstigsten Fall kann ein externer Dienstleister die Leistung besser erfüllen (siehe oben bei den Zielen), zumindest muss aber das bestehende Leistungsniveau eingehalten werden. Das ist entscheidend, damit angrenzende Prozesse und häufig auch die Verpflichtungen gegenüber den eigenen Kunden eingehalten werden können. Schliesslich gehört zur Definition der Leistung auch deren Messung. Sie bildet die Grundlage für das Service Level Agreement (SLA) zwischen Kunde und Lieferant. Anhand der gemessenen Leistung lässt sich entscheiden, ob die Leistung vom Lieferanten vertragsgemäss erbracht wird. Den

Leistungen müssen die Kosten in einer transparenten Weise gegenübergestellt werden. Das ist entscheidend für den Vergleich zwischen verschiedenen Outsourcing-Varianten und -Anbietern, bzw. für den Grundsatzentscheid zwischen „inhouse“ oder „extern“.

Organisatorische und technische Reife für Outsourcing sicherstellen

Ein sehr wesentlicher Aspekt, der sich unter „**Reife für Outsourcing**“ zusammenfassen lässt, ist die organisatorische und technische Reife der (internen) Leistungen, welche ausgelagert werden sollen. Sind die Prozesse definiert und umgesetzt, bzw. sind die IT-Systeme dokumentiert und stabil in Betrieb, so ist eine wichtige Voraussetzung für das Outsourcing gegeben. Falls dies nicht der Fall ist, ergeben sich aus dem Outsourcing und damit einer grösseren Distanz zwischen Leistungsabnehmer und Leistungsanbieter zusätzliche Risiken. Es ist illusorisch, schlecht definierte und abgegrenzte Leistungen durch ein Outsourcing „sanieren“ zu wollen. An den Schnittstellen zur eigenen Firma bleiben die Probleme bestehen, und die Leistung des Lieferanten erscheint immer als ungenügend. Abhängig von der konkreten Situation kann auch die Ausprägung des Outsourcing unterschiedlich sein: Soll ein ganzer Geschäftsprozess ausgegliedert werden oder nur der Betrieb eines IT-Systems? Werden alle Betriebsaktivitäten extern vergeben oder nur ein Teil (sog. Outtasking).

Schliesslich müssen bei der Gestaltung des Outsourcing die organisatorischen und technischen Schnittstellen beachtet werden. Die Leistung, die outgesourced wird, muss so abgegrenzt werden, dass beherrschbare Schnittstellen entstehen. Die Schnittstellen müssen organisatorisch wie technisch eindeutig und möglichst einfach sein. Oft bestehen zwischen Leistungen Abhängigkeiten, die beim Entscheid für ein Outsourcing beachtet werden müssen.

Ziele, Ressourcen und Anforderungen detaillieren

Auf der Basis dieser Überlegungen lassen sich Opportunities für erfolgreiches Outsourcing systematisch beurteilen. Dabei empfiehlt sich ein Vorgehen in mehreren Schritten:

	Aktivität	Resultat
1	Bestimmung eines Portfolios von Leistungen, die outgesourced werden können bzw. sollen	Liste der Leistungen, die für Outsourcing in Frage kommen
2	Verfeinerte Beurteilung und Abgrenzung für die erfolgversprechendsten Leistungen	Grundlage für die Ausschreibung
3	Auswahl eines geeigneten Lieferanten für die Erbringung der Leistung	Vergabe und Start der Übergabe

Die oben dargestellten Fragen nach Zielen, internen Fähigkeiten und Ressourcen, Leistungsanforderungen sowie Reife für das Outsourcing und Schnittstellen kehren dabei jeweils mit zunehmender Detaillierung wieder.

Mit dem Entscheid für einen Anbieter ist das Outsourcing noch nicht erfolgreich umgesetzt. Auch die Überführung in die neue Situation (Transition) und das laufende Management des Lieferanten beinhalten weitere Herausforderungen.

Mit der frühzeitigen Klärung der oben dargestellten Fragen werden die richtigen Weichen für den Erfolg gestellt. Je früher diese Fragen geklärt werden können und je konsistenter der damit eingeschlagene Weg verfolgt wird, desto höher sind die Chancen für einen nachhaltigen Erfolg.