

Alles falsch gemacht beim IT-Outsourcing?

Mit IT-Outsourcing-Lösungen kann man nicht gleichzeitig Kosten sparen, die Qualität erhöhen und sich auch noch für zukünftige Entwicklungen alle Optionen freihalten. *Walter Dettling*



Prof. Dr. Walter Dettling
ist Leiter des Instituts für angewandte Betriebsökonomie IAB an der Fachhochschule beider Basel FHBB
walter.dettling@fhbb.ch

Im Jahr 2002 bezeichneten sich gemäss einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young 54 Prozent der US-Unternehmen als zufrieden mit ihren Outsourcing-Lösungen. 10 Jahre früher hatte dieser Wert noch über 80 Prozent gelegen. Die Analyse der Ursachen dieses markanten Rückgangs ergab ein ernüchterndes Bild: Es wurden die falschen Dinge aus falschen Überlegungen mit falschen Mitteln ausgegliedert.

Die Gründe für diesen massiven Rückgang liegen beim Markt

Der Outsourcing-Markt ist ein Käufermarkt. Es verwundert deshalb nicht, dass der Preis ein dominantes Merkmal im Wettbewerb der Anbieter darstellt. Ob dieser Umstand die Ursache für das Verhalten der Nachfrager oder dessen Folge darstellt, ist schwer zu beurteilen. Tatsache ist, dass vorwiegend Outsourcing gefragt ist, welches eine Kostenreduktion zur Folge hat. Wieso

sollte ein Unternehmen sonst auslagern? Damit ist die Frage nach dem Ziel und Zweck einer Outsourcing-Massnahme gleich zu Beginn abgehandelt. Man braucht nur noch

die geeigneten Objekte zu identifizieren, mit denen eine Kostenreduktion erzielbar ist. Diese Wahl wird in der Praxis oft durch das

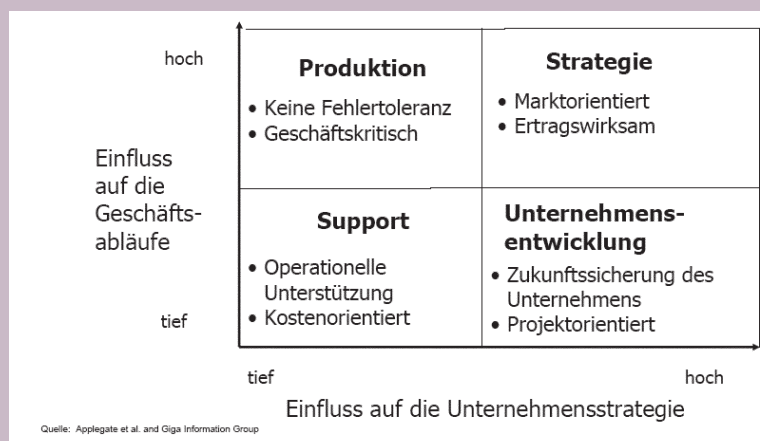
vorhandene Angebot bestimmt. Womit gleich zwei weitere Fragen auf die Schnelle beantwortet sind: Wie und was ausgelagert werden soll.

Läuft ein Outsourcing-Entscheid tatsächlich nach diesem Schema ab, darf es nicht verwundern, wenn er zum eingangs zitierten Ergebnis führt: Das Falsche wurde mit falschen Erwartungen und mit falschen Methoden outgesourct.

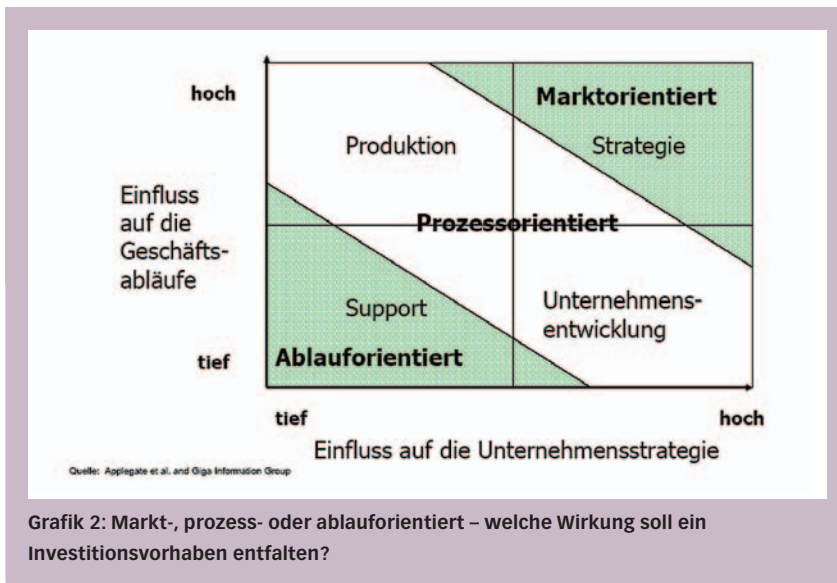
Das Was und Wozu unabhängig vom Wie klären

Deshalb sollte man IT-Outsourcing angehen, ohne zu Beginn an IT und Outsourcing

«Es ist vorwiegend Outsourcing gefragt, welches eine Kostenreduktion zur Folge hat.»



Grafik 1: Matrix für die Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Massnahmen



im engeren Sinn zu denken. Die IT dient in den meisten Unternehmen als Support für die verschiedensten Prozesse. In den wenigsten Unternehmen ist die IT identisch mit den Kernprozessen. Aus diesem Grund ist eine strategische Projektplanung nicht aus IT-Sicht, sondern aus Unternehmenssicht anzugehen. Die Fragen nach dem Was und Wozu von Massnahmen sollte man in einer ersten Phase unabhängig vom Wie beantworten.

Erst wenn die strategischen Ziele bekannt sind, sollte man darüber nachdenken, wie diese erreicht werden können. Im Folgenden soll eine Methode vorgestellt werden, die vier Faktoren berücksichtigt, welche gegenseitig voneinander abhängig sind:

- Kosten,
- Nutzen,
- Risiken und
- Flexibilität.

Das Modell zur Entscheidung von Investitionsmassnahmen (vgl. Grafik 1) unterscheidet zwischen der operativen und der strategischen Bedeutung von Massnahmen. Dabei wird vorausgesetzt, dass diese beiden Dimensionen gegenseitig voneinander abhängig sind. Daraus ergeben sich vier Bereiche, in denen Massnahmen vorgenommen werden können.

Die Strategie muss den Zielsetzungen und der Kultur des Unternehmens entsprechen, die Produktion der Strategie. Die Unternehmensentwicklung sichert die Existenz des Unternehmens in der Zukunft. Der Support muss fehlerfrei funktionieren, er darf keine Geschäftsabläufe und erst recht nicht die Unternehmensstrategie bestimmen.

Kernprozesse unterstützen

Nach den heute gängigen Begriffen lässt sich dieses Schema noch verfeinern, indem Investitionen den folgenden drei Gruppen zugeordnet werden: ablaufforientiert, prozessorientiert und marktorientiert (vgl. Grafik 2). Die Lage eines Investitionsvorhabens in der Matrix gibt an, in welchem Bereich es seine dominante Wirkung haben soll. Das bedeutet aber nicht, dass beispielsweise eine Supportaufgabe für den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse keine Bedeutung haben kann. Die Supportaufgabe ist optimal gelöst, wenn sie den Kernprozess vollum-

«Die Supportaufgabe ist optimal gelöst, wenn sie den Kernprozess vollumfänglich unterstützt.»

fänglich unterstützt. Müssen sich hingegen die Kernprozesse den Möglichkeiten des Supports anpassen, besteht ein Problem mit dem Support.

Oben rechts in der Matrix befinden sich Projekte, welche vor allem nach aussen im Markt wirken. Die Projekte im breiten Band in der Mitte haben eine Wirkung auf die Kernprozesse, wobei die Lage innerhalb des Bandes von Bedeutung ist. Rechts unten sind Flexibilität und Risiko gross, oben links steht die Zuverlässigkeit im Vordergrund.

Unten links kommen die Projekte mit geringem Hebel zu liegen, das heisst solche, die vor allem extern keine grosse Wirkung haben.

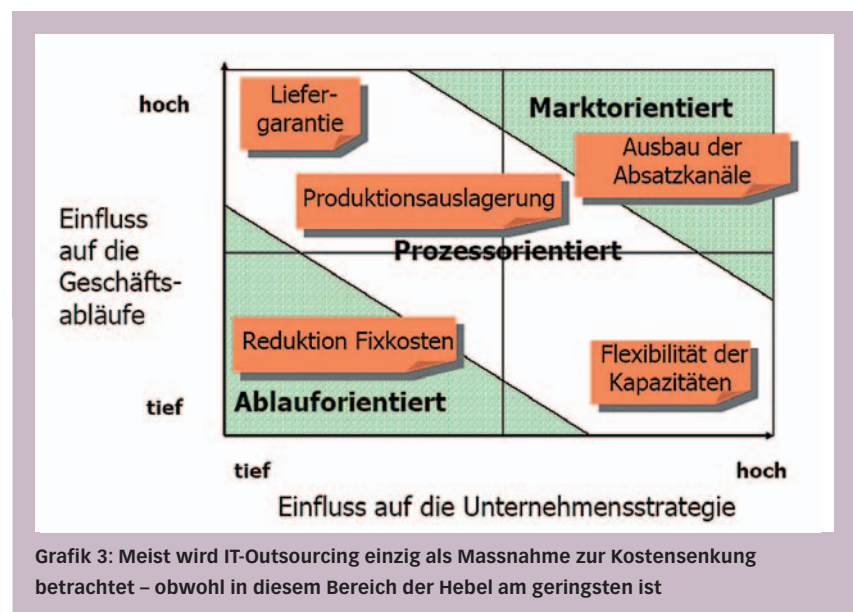
Matrix hilft bei Zieldefinition

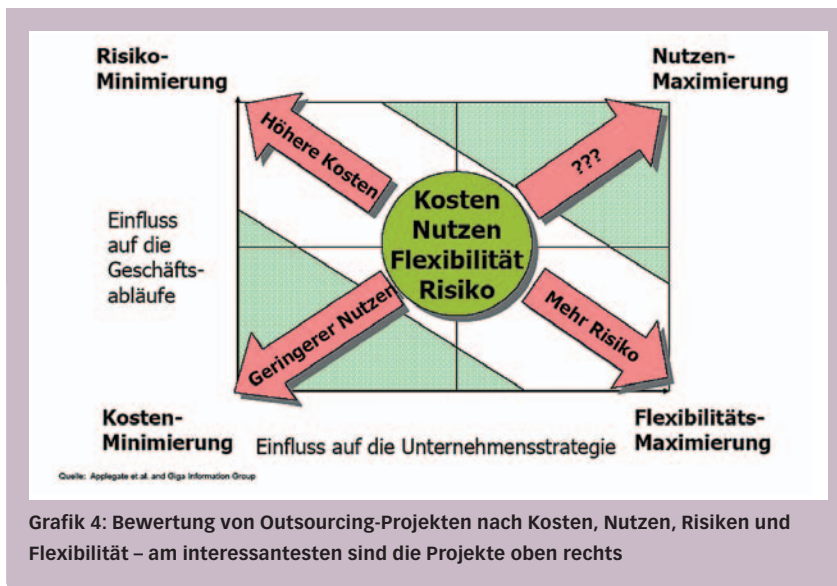
Die Motivation für ein Outsourcing-Projekt kann sehr unterschiedlich sein. Die in Grafik 3 genannten Beispiele sind sehr allgemein gehalten und geben einen Hinweis auf den möglichen Zweck einer Outsourcing-Massnahme. Wie bereits eingangs erwähnt, wird Outsourcing sehr oft als Massnahme zur Kostensenkung verstanden. Dies betrifft

in der Matrix die linke untere Ecke, also den Bereich, wo der Hebel am geringsten ist.

Unten rechts, bei der Unternehmens-

entwicklung, gehört beispielsweise die Reduktion der Kapitalbindung durch Flexibilisierung der Kapazitäten hin. Die Ausgliederung der Absatzkanäle ist ohnehin gang und gäbe und wird in vielen Branchen nicht als Outsourcing-Massnahme verstanden.





Klassische Optimierungsfrage

Jedes Outsourcing-Projekt kann anhand der bereits genannten Kriterien Kosten, Nutzen, Risiken und Flexibilität bewertet werden (vgl. Grafik 4).

Bei der Positionierung eines Projektes geht es darum, diese vier Kriterien gegeneinander abzuwägen. Es handelt sich also um eine klassische Optimierungsfrage. Je weiter das Projekt vom Zentrum weggeht, desto ausgeprägter werden gewisse Merkmale sein. Die wohltemperierte Mitte ist durchaus auch eine mögliche Variante, jedenfalls eine, die in der Praxis recht häufig vorkommt. Es fragt sich aber, ob ein Projekt, das weder Kosten, Nutzen, Risiko noch Flexibilität massgeblich verändert, überhaupt eine Wirkung erzielen kann. Die Pfeile in Abbildung 4 veranschaulichen, dass jeder Vorteil seinen Preis hat. Die Maximierung eines der vier Faktoren bedeutet also zwingend Abstriche bei anderen Faktoren.

- Projekte oben links sind solche, die das Kerngeschäft betreffen und in der Regel mit möglichst geringem Risiko ausgestattet werden. Risikominimierung bedeutet in der Regel höhere Kosten.
- Projekte im unteren linken Quadranten sind solche, die einen beschränkten Einfluss auf die Kerngeschäfte oder gar den Markt haben. Hier geht es primär um eine Kostenreduktion. Wirkung am Markt, das heisst strategisch bedeutsamer Nutzen,

darf hier nicht erwartet werden.

- Im rechten unteren Quadranten können fast alle vergangenen E-Business-Initiativen versorgt werden. Man sollte solche Projekte als Optionen bezeichnen, sie sind Investitionen, die auf zukünftige Entwicklungen setzen. Richtig eingesetzt, werden sie im Idealfall in den rechten oberen Quadranten wechseln und zu einem kompetitiven Marktvorteil führen.
- Am sympathischsten sind die Projekte oben rechts, hier winkt ein hoher Return on Investment. Profite und Verbesserung der Marktposition können in diesem Bereich erzielt werden. Doch zu welchem Preis? Obwohl es nicht gratis ist, kann man es nicht kaufen. Jedes erfolgreiche Unternehmen hat solche Werte und ist ständig dabei, sie zu erhalten und zu fördern. Auch hier kommt es letztlich auf den richtigen Mix an.

Mittel zum Zweck

Die bisherigen Überlegungen haben in keiner Weise die spezifischen Anforderungen der Informatik berücksichtigt. Wenn man die Informatik als Mittel zum Zweck versteht, ist das auch gerechtfertigt. Die entscheidende Frage ist, welche Erwartung ein Unternehmen an seine Prozesse stellt. Falls die aktuellen Prozesse alle Erwartungen erfüllen, gibt es keine Gründe, etwas daran zu ändern oder auszulagern. Falls aber

Veränderungen notwendig sind, muss zuerst entschieden werden, welche Veränderungsziele erreicht werden sollen. Erst dann kann die Frage nach dem Wie beantwortet werden. Nun wird man sich damit befassen können, welche Rolle dabei die Informatik einnimmt, ob die Veränderung intern herbeigeführt werden soll oder zusammen mit einem Outsourcing-Partner realisiert wird.

Es gibt Angebote für das Outsourcing der gesamten Informatik sowie die Möglichkeit, lediglich Teile davon auszulagern. Die Leistungsanbieter werden ihre Angebote mit guten Argumenten verkaufen und für jede Variante überzeugende Vorteile nachweisen können. Die entscheidende Frage für den Outsourcing-Kunden stellt sich aber bei der Positionierung einer solchen Lösung in seinem strategischen Portfolio. Solange er primär die Kostensicht forciert, befindet er sich unten links im Bewertungsschema, und das Unternehmen tut gut daran, nicht noch weitere Erwartungen in diese Lösung zu projizieren.

Doch weshalb sollte ein Unternehmen die Informatik grundsätzlich verändern wollen, ausser um Kosten zu sparen? Existieren weitere Gründe für ein Outsourcing? Mit «Transformational Outsourcing» wollen Unternehmen Kernprozesse erneuern oder einführen. Dabei besteht die Erwartung, dass dies einfacher und schneller geht, als wenn man es «in-house» versucht. Das kann durchaus gelingen, man sollte sich aber bewusst sein, dass mit einem solchen Projekt kaum Kosten gespart werden können und unter Umständen auch Risiken eingegangen werden.

Fazit

Bevor sich ein Unternehmen mit Outsourcing-Angeboten beschäftigt, tut es gut daran, seine Bedürfnisse zu identifizieren. Das Was und Wozu eines IT-Outsourcings ist zwingend vor dem Wie einer solchen Massnahme zu klären. Im Weiteren ist zu bedenken, dass man mit IT-Outsourcing-Lösungen nicht gleichzeitig Kosten sparen, die Qualität erhöhen und sich auch noch für zukünftige Entwicklungen alle Optionen freihalten kann. Solche Projekte gehören in die eingangs erwähnte Kategorie von Projekten, die mit falschen Erwartungen und falschen Mitteln die falschen Resultate liefern. ■