

15. März 2010

**GOLDWYNREPORTS**  
CHERRYPICKS FOR YOUR SUCCESS

## Outsourcing: Die Lösung aller IT Probleme?

Von Ute BrodmannKategorie: Donna Informatica (Fachgruppe der SI), Information Technologie

Computer sind aus dem Geschäftsleben nicht mehr wegzudenken. Sei es die Buchhaltung, die Produktionssteuerung oder die Verwaltung grosser Datenmengen, ohne Computer läuft nichts mehr. Umso mehr sind Unternehmen daran interessiert, leistungsfähige, „State of the Art“ IT-Lösungen zu haben. Früher war es selbstverständlich, dass ein Unternehmen eine IT-Abteilung hatte. Hier wurde die Hardware gewartet, Anwendungen programmiert und der gesamte IT-Betrieb abgewickelt. Anders war es auch gar nicht möglich, denn die IT war Teil der Geschäftsprozesse und die hauseigene IT-Abteilung kannte sich nicht nur mit Informatik sondern auch mit dem jeweiligen Fachgebiet aus.

Bald ging der Trend jedoch dahin, die IT zu einer eigenständigen Einheit zu machen, denn die Kosten für die Informatik wurden mit zunehmender Komplexität höher und man glaubte, die Kosten durch Konkurrenz senken zu können. Mehrere grosse Unternehmen haben in den 80er Jahren ihre IT ausgegliedert und in selbständige Firmen überführt. Diese sollten sich auf dem Markt nach anderen Kunden umsehen und damit effizienter und kostengünstiger werden. Als Ergebnis entstand eine Reihe von IT-Dienstleistern, die IT zu ihrem Kerngeschäft gemacht haben.

Die Trennung von Fachabteilungen und IT war jedoch nicht nur positiv. Das Wissen um die unternehmensspezifischen internen Abläufe ging in der IT verloren, da sie ihre Dienstleistungen für verschiedene Unternehmen erbrachte. Methoden wurden entwickelt, die sicherstellen sollten, dass fachliche Anforderungen richtig in IT-Anwendungen umgesetzt wurden. Allerdings hatten die meisten schon vergessen, was eigentlich die fachliche Anforderung hinter dem IT-System war.

Inzwischen ist es fast schon der Normalfall, die IT nicht mehr selber zu betreiben und auch Anwendungen von Dienstleistern entwickeln zu lassen.

Outsourcing heisst das Zauberwort. Die Idee ist so einfach wie nachvollziehbar. Man will sich auf das Kerngeschäft konzentrieren und alles, was nicht zum Kerngeschäft gehört, soll jemand machen, dessen Kerngeschäft es ist. Informatik wird von Grossfirmen wie Banken, Versicherungen, Pharma- und Logistikunternehmen nicht als Kerngeschäft angesehen, was liegt also näher, als diese Aufgaben, einem IT Service Provider zu übertragen. Abgesehen von der Konzentration auf das Kerngeschäft verspricht man sich von IT Outsourcing jedoch vor allem Kostenersparnis. Man kauft einen Service und spart sich somit Investitions- und Personalkosten. Ausserdem bekommt man IT-Lösungen, die technisch auf dem neusten Stand sind. Der Service Provider kann den Service günstiger erbringen als eine eigene Abteilung, da sie Infrastruktur und Ressourcen besser ausnutzen können und zudem auf standardisierte Abläufe zurückgreifen. Soweit die Theorie.

In der Praxis gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese Idee umzusetzen. Eine davon ist, die komplette IT-Abteilung an einen Dienstleister zu verkaufen und dann von diesem den Service einzukaufen. Selbstverständlich soll das weniger kosten als die eigene IT-Abteilung. Aber, Moment mal, wieso sollte der Dienstleister dieselbe IT-Abteilung günstiger betreiben können? Das geht nur, wenn nicht genutzte Ressourcen anderweitig genutzt werden können. Dies wiederum ist nur möglich, wenn jemand anders genau die gleichen Bedürfnisse und Anforderungen hat, was

nicht sehr wahrscheinlich ist. Mittelfristig muss das Angebot standardisiert werden, damit sich die Sache lohnt. Für die „verkauften“ Mitarbeiter ist dieses Modell auch nicht ganz einfach, denn ihre ehemaligen Kollegen aus der Fachabteilung sind jetzt die Kunden. Und auch die Kunden müssen umdenken, denn sie haben nicht mehr den IT-Kollegen, der schnell etwas für die erledigt, sondern einen Dienstleister, der einen Vertrag erfüllt.

Die andere Möglichkeit besteht darin, die IT-Abteilung weitgehend aufzulösen und nur noch Service Management zu betreiben. Der Service wird von einem Outsourcing Partner erbracht. Auch bei diesem Modell wechseln häufig die Mitarbeiter zum Outsourcing Partner, aber unter anderen Bedingungen. Solche Konstruktionen werden gerne verwendet, wenn man sich vom Outsourcing gleichzeitig eine Standardisierung verspricht, übrigens eine „hidden Agenda“ vieler Kunden. Man glaubt durch die völlige Trennung von Fachabteilung und IT, den Servicegedanken besser durchsetzen zu können. Der Endbenutzer hat keinen direkten Zugriff mehr auf die IT, weder Hardware noch Applikationen, sondern darf nur noch Requirements mitteilen. Der Service Provider wird dann den passenden Service auswählen. Dabei wird gerne vergessen, dass dies nicht den aktuellen Arbeitsabläufen entspricht. Ausserdem ist die Gefahr gross, dabei Wissen zu verlieren, denn in der IT steckt immer auch eine fundierte Kenntnis der Geschäftsprozesse.

Was jedoch die meisten Outsourcing Projekte zum Scheitern bringt, sind die völlig unterschiedlichen Erwartungen beider Seiten.

Im Allgemeinen werden Outsourcing Vorhaben auf einer Führungsebene entschieden, die zu weit vom Tagesgeschäft entfernt ist, um wirklich beurteilen zu können, inwieweit Prozesse standardisiert werden können und wie stark die Verflechtung zwischen Fachabteilung und IT ist. Die Motivation ist in erster Linie Kostenersparnis. Das führt dazu, dass mit dem Outsourcing Partner so lange verhandelt wird, bis der Preis stimmt. Ob die Leistung dann noch stimmt, ist eine andere Frage. Da IT Firmen diese Problematik kennen, gestalten sie ihre Verträge so, dass viele Rahmenbedingungen als gegeben vorausgesetzt werden. Stellt sich dann später heraus, dass diese Annahme falsch war, wird nachverhandelt. Die einfache Logik, dass sich Outsourcing für den Dienstleister nur lohnt, wenn er die gleiche Leistung mit weniger Ressourcen erbringen kann, bedeutet, dass hier viel effizienter gearbeitet werden muss. Das bedeutet aber auch, dass alles, was standardisiert werden kann, standardisiert wird, Sonderwünsche sind nicht im Preis inbegriffen. Der Outsourcing Partner erwartet somit standardisierte Prozesse, klare Schnittstellen und realistische SLAs.

Ganz anders der Kunde. Er erwartet einen individuellen Service, der weniger kostet, aber zuverlässiger und moderner ist. Die Betonung liegt auf individuell, denn man geht ganz selbstverständlich davon aus, dass sich der Partner an die existierenden Abläufe anpassen wird und vor allem, dass er alles weiss, was die eigenen Kollegen auch gewusst haben.

Basierend auf diesen Erwartungen, wird nun jeder die Abmachung anders interpretieren und Spannungen sind fast vorprogrammiert. Daher sollte ein Outsourcingprojekt immer von einem Organizational Change Projekt begleitet werden.

Dies wird jedoch nicht selten übersehen und der Outsourcing Partner ist völlig überfordert, denn es geht nicht mehr darum, einen standardisierten Service zu übernehmen, sondern darum, Prozesse zu optimieren, zu vereinheitlichen und zu implementieren. Das Projekt hat damit einen viel grösseren Umfang als ursprünglich angenommen und die Kosten bewegen sich in einem viel höheren Rahmen.

Erschwert wird die Sache dadurch, dass gerade bei gewachsenen Strukturen, die Trennung zwischen Business- und IT-Prozessen nicht so einfach ist. Dinge wie Applikationsbetreuung, Datenbankpflege und Benutzerverwaltung werden häufig durch die Fachabteilung selber erledigt, da sie ohnehin ein detailliertes Verständnis der Prozesse erfordern. Es entstehen auf diese Weise Schnittstellen, mit denen Niemand gerechnet hat, die aber Ressourcen benötigen.

Doch selbst wenn alle diese Probleme nicht auftreten, nehmen wir an, die Prozesse waren bereits standardisiert, es gab eine saubere Trennung der Zuständigkeiten zwischen Fachabteilung und IT und der Dienstleister kann mehr oder weniger die gleiche Leistung zu einem geringeren Preis erbringen. Der Unterschied zeigt sich in dem Moment, wo Probleme auftauchen. Der Dienstleister hat einen Vertrag, das heisst er wird daran interessiert sein, diesen zu erfüllen, er hat aber kein spezielles Interesse an dem Unternehmen für das er den Service erbringt. Der Kunde hat wenig oder keinen Einfluss darauf, wann und wie das Problem gelöst wird, solange es im Rahmen der Abmachung passiert. Das kann im Erstfall bedeuten, dass eine Applikation oder Datenbank über mehrere Stunden nicht zu Verfügung steht. Mit einer internen IT Abteilung könnte man das Problem mit höchster Priorität behandeln. In solchen Situationen wird dann schnell klar, dass IT nicht etwas Überflüssiges ist, das nur Geld kostet, sondern sehr wohl ein Teil der Kernprozesse ist. Sobald die IT ausfällt, hat das unmittelbare Auswirkungen auf die Kernprozesse, da die alle schon lange nicht mehr ohne IT auskommen. Es geht sogar so weit, dass niemand mehr weiss, wie die

Prozesse eigentlich ablaufen, da sehr viel von der Logik in IT-Lösungen steckt. Fällt die IT aus, kann man nicht einmal den Prozess manuell abwickeln.

Angesichts dieser Situationen fragt man sich, wieso Outsourcing überhaupt ein Thema ist. Der Grund liegt vermutlich darin, dass sich nach zwei bis fünf Jahren die Prozesse eingespielt und die Erwartungen angeglichen haben, und dann funktioniert es.

**HINWEIS:** Der oben stehende Inhalt wird vom Autor zur Verfügung gestellt. Dieser Artikel basiert auf der Meinung und Darstellung des Autors und spiegelt nicht grundsätzlich die Meinung des Seitenbetreibers Firma Goldwyn Partners Group AG wieder. Für Zusatzinformationen zum Artikel wenden Sie sich bitte direkt an den Autor.

Dieser Beitrag ist unter einer **Creative Commons-Lizenz** lizenziert.



Tagged as: [IT](#), [Outsourcing](#)



**Ute Brodmann:** Ute Brodmann hat mehr als 25 Jahre Erfahrung in verschiedenen Bereichen der IT. Seit 15 Jahren arbeitet sie als Projektmanager, Methodenberaterin und Trainerin. Derzeit ist sie als Projektmanager in einem globalen Restrukturierungsprojekt tätig. Institution: **[bitte Institution eingeben] Kontakt aufnehmen** | Alle Artikel von **Ute Brodmann**

#### Verwandte Beiträge:

- **Projektarbeit in virtuellen und realen Teams – Wo sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede? Bewusster Einsatz und Anwendung unserer Soft-Skills als Erfolgskriterium.**
- **ICT-Kosten: Target-Costing statt Benchmarking**
- **Outsourcing – und die Mitarbeitenden?**
- **IT wird zur Massenware**

