

Outsourcing

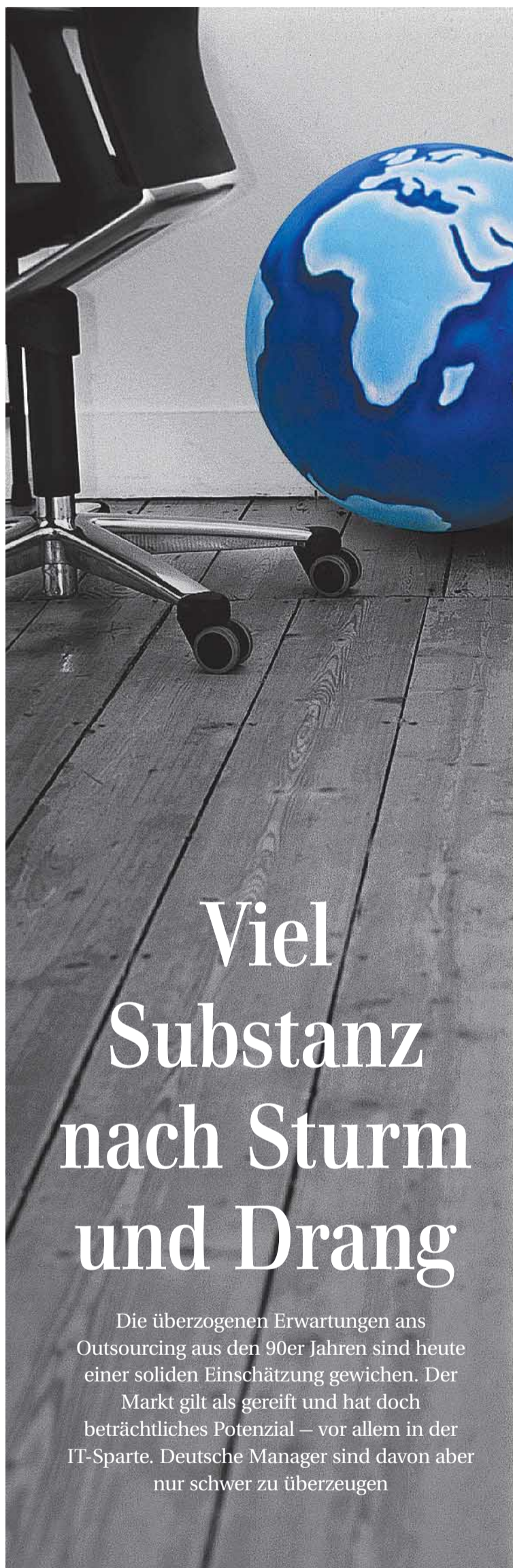
Sowjetunion
Warum russische Atomphysiker als Software-Entwickler so gefragt sind | Seite 3

Wales
Wie die einstige Bergbauregion mit gut geschulten IT-Fachkräften lockt | Seite 10

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

MONTAG, 4. SEPTEMBER 2006



Viel Substanz nach Sturm und Drang

Die überzogenen Erwartungen ans Outsourcing aus den 90er Jahren sind heute einer soliden Einschätzung gewichen. Der Markt gilt als gereift und hat doch beträchtliches Potenzial – vor allem in der IT-Sparte. Deutsche Manager sind davon aber nur schwer zu überzeugen

VON SEBASTIAN THOMAS

Das Verlagern ganzer Unternehmensteile an Dritte, unter Fachleuten Outsourcing genannt, wurde auf dem Markt lange Zeit als Eier legende Wollmilchsau gehandelt – als Alleskönner und grandioser Kosten-sparer. Allmählich haben jedoch Kunden wie Anbieter erkannt, dass die Erwartungen überzogen waren. Ernüchterung trat ein, vor allem nachdem im angelsächsischen Raum einige Mega-Deals medienwirksam geplatzt waren: Im Frühjahr 2005 listete etwa die amerikanische Kaufhauskette Sears vor Gericht 65 Verstöße gegen Vertragsvereinbarungen, um den Auflösungsvertrag mit den Outsourcern zu untermauern. Qualitätsmängel, Kommunikations-schwierigkeiten und die Angst vor Know-how-Verlust – dem amerikanischen Management-Consulting-Haus Diamond Cluster zufolge beenden 78 Prozent der Unternehmen mit ausgelagerter Informationstechnologie (IT) ihren Vertrag vorzeitig. In Deutschland liefern Porsche, Smart und der Deutsche Ring negative Schlagzeilen, indem sie zuvor ausgelagerte Konzernbereiche wieder integrieren. Alles nur ein Strohhalm? Nein, sagt Eberhard Schott, IT-Professor an der Fachhochschule Aschaffenburg. „Ein gewisser Prozentsatz von Backsourcing ist ein Zeichen dafür, dass der Outsourcing-Markt gereift ist.“

Tatsächlich gibt es in Zeiten des globalen Wettbewerbs kaum ein Vorbeikommen an der kostensparenden Outsourcing-Option. Das belegen aktuelle Beispiele: Altana Pharma schließt einen Vertrag mit Hewlett-Packard ab, die Bankgesellschaft Berlin übergibt die Altersvorsorge an TDS, der Internet-Kommunikationsanbieter Carpo entscheidet sich für ein Outsourcing des Rechnung-Managements an T-Systems. Laut Analysten des Marktforschers Ovum setzen deutsche IT-Dienstleister im so genannten non-kaptiven Outsourcing im laufenden Jahr rund 11,5 Mrd. € um. Outsourcing wird dann als non-kaptiv bezeichnet, wenn ein Geschäftsprozess einem externen Partner übergeben wird, der nicht zum Konzern gehört.

Konkurrenz aus dem Ausland

Dennoch gelten die Deutschen – gerade im Vergleich zu den Angelsachsen – als Nachzügler. Gründe sieht Schott in der deutschen Managermentalität: „Die Bindung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern ist enger.“ Stephan Scholtissek, Sprecher der Geschäftsführung der Unternehmensberatung Accenture, sagt: „Deutschland ist traditionell vor allem dann innovativ, wenn es sich um Produkte dreht. Sobald es hingegen um innovative Prozesse geht, hinken wir deutlich hinterher.“ Der Nachholbedarf resultiert aus der deutschen Eigenschaft, zu lange an eingefahrenen Strukturen festzuhalten.

Nachholbedarf bedeutet aber auch, dass der Kuchen noch nicht verteilt ist. Wachstumspotenziale werden hoch eingeschätzt. Die Prognosezahlen der Marktforschungsinstitute variieren: Die Spanne reicht von fünf bis elf Prozent für die kommenden Jahre. Dass sich Investitionen in Deutschland lohnen, haben auch ausländische Anbieter erkannt. „Der Wind weht schärfer“, sagt Schott, „denn jeder, der Outsourcing schreiben kann, strömt in den deutschen Markt.“ Dabei standardisieren viele Anbieter ihre Angebote stärker, um dem Kostendruck standhalten zu können. „Wichtig bleibt dabei aber, die richtige Mischung aus Standardisierung und individueller Betreuung zu finden, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden“, sagt Stephan Kaiser, Outsourcing-Experte bei Pierre Audoin Consultants.

Outsourcing ist eine Erfindung aus den USA, die zu Beginn der 90er Jahre

in einer ersten Welle nach Deutschland schwappte. Für Furore sorgte Daimler-Benz, als das Unternehmen 1990 die Serviceaktivitäten Debis übertrug. Weitere Coups folgten, die Deutsche Bank lagerte Teile der IT an IBM aus, selbst die Bundeswehr wollte mit dem „Herkules“-Projekt ihre Kommunikationsfähigkeit auf Vordermann bringen und nahm teil an dem, was man im Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) die „dritte Revolution der Wertschöpfung“ nennt.



„Backsourcing ist ein Zeichen, dass der Markt gereift ist“

Eberhard Schott, FH Aschaffenburg

Dabei geht es nicht mehr darum, wie zuvor in der Automobilindustrie die Fertigungstiefe – den Anteil der Eigenfertigung – in der Produktion zu reduzieren. „Die Verringerung der Leistungstiefe bei den internen Dienstleistungen wie etwa Buchhaltung, Personal, Logistik und IT rückt nun in den Mittelpunkt“, sagt Scholtissek. Kommunikation auf digitalem Wege ermöglicht die neue Arbeitsteilung. Konzentration aufs Kerngeschäft lautet die Devise. Im Kern geht es darum, Kosten zu senken. Die Zahlen, die zu Beginn kursieren, klingen verführerisch: Bis zu 60 Prozent könnten eingespart werden, heißt es mitunter.

Ein Trugschluss, wie sich meist sehr schnell herausstellt. Denn die durchschnittlichen Einsparungseffekte belaufen sich nur auf 15 Pro-

zent, wie die Sourcing-Spezialisten von TPI herausfanden.

Und die Zeit der Mega-Deals ist vorbei. Die Firmen suchen sich nicht mehr nur einen Provider, sondern vergeben mehrere kleine Aufträge an verschiedene Anbieter. Multisourcing, selektives Outsourcing oder Outsourcing von der Stange lauten die Schlagwörter. Gleichzeitig verkürzt sich die durchschnittliche Laufzeit der Verträge. So erstreckten sich IT-Outsourcing-Verträge im Jahre 2003 den Analysten des Marktforschers Gartner zufolge im Schnitt über 6,2 Jahre, 2005 hingegen nur noch über 5,3 Jahre. Auch die Vertragslaufzeiten im Bereich Business Process Outsourcing (BPO) sanken von 5,5 auf 4,8 Jahre.

Deutsche IT-Provider stehen dabei der Konkurrenz aus dem Osten gegenüber. Bis 2015 werde fast ein Drittel aller IT-Services von Offshoring-Regionen wie Indien und China übernommen, heißt es in einer Prognose. Auch der Nearshoring-Markt wächst. Anbieter aus Osteuropa machen mit BPO-Dienstleistungen von sich reden. Outsourcing-Vorstand Herbert Kindermann von IDS Scheer nennt einen Grund: „Gerade Mittelständler sind nicht daran interessiert, größere kulturelle Differenzen auszugleichen.“ Kostenersparnis ist eben nur noch eines von vielen Kriterien.

INHALT

Was immer Firmen für entbehrlich halten, steht zur Debatte: Abgeben oder behalten? Experten nennen zehn Unternehmensaufgaben, die dafür in Frage kommen. Jeder dieser Aufgaben widmen wir auf den folgenden Seiten ein Symbolbild.

Six Sigma Das Konzept hilft, Produktionsfehler zu minimieren. | Seite 2

Gewinner Wettbewerbsfähiger durch Abteilungsauslagerung. | Seite 4

Fehler Manager lernen, Absprachen genauer zu formulieren. | Seite 5

Schulden Kommunen verlagern öffentliche Aufgaben. | Seite 6

CIO IT-Vorstände sind heute Techniker und Strategen. | Seite 6

Arbeitsrecht Im Gesetz lauern Fallen für Outsourcer. | Seite 8

Risiken Kernkompetenzen auszulagern ist heikel. | Seite 8

Mietsoftware Programme aus dem Internet sind der neue Trend. | Seite 9

IT-Outsourcing Anbieter liefern von der Stange oder nach Maß. | Seite 10

Mittelstand Firmenchefs fürchten, abhängig zu werden. | Seite 11

Arbeitsplätze Nicht immer bedeutet Outsourcing auch Jobverlust. | Seite 12

TOP MANAGEMENT KONGRESS



Auftrieb für Ihr Kerngeschäft

HP Sourcing Event

exklusiv für Vorstände, Geschäftsführer, CEOs, CFOs, CIOs und Personalleiter

Erfahren Sie auf unserer hochkarätigen Managementveranstaltung für Endkunden, wie Sie

- ... das richtige Sourcing-Modell für Ihr Unternehmen auswählen
- ... eine Sourcing-Entscheidung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten treffen
- ... den richtigen Partner für die Umsetzung finden
- ... Mitarbeiter motivieren, den Wandel des Unternehmens aktiv mitzugestalten
- ... den Standort Deutschland durch globales und lokales Sourcing stärken

Wann und wo?

14. November 2006
Schloss Reinhartshausen, Ellville bei Wiesbaden

Agenda

Begrüßung durch den Vorsitzenden der Hewlett-Packard GmbH
Hans-Ulrich Holdenried, Vorsitzender der Geschäftsführung

Business Transformation Outsourcing zur Kernkompetenzsicherung Ihres Unternehmens
Peer Gribbohm, Vize President HP Application Outsourcing

Stärkung des Standorts Deutschland durch lokales und globales Sourcing
Dr. Stephan Scholtissek, Sprecher der Geschäftsführung, Accenture Deutschland

Business-Konzentration und Standardisierung der IT durch Outsourcing bei Panasonic
Eckhard Kloth, CIO Panasonic

IT Sourcing und Mensch im Mittelpunkt. Ein Widerspruch?
Wolfgang Lux, Mitglied der Geschäftsführung Media Saturn Holding

Service Lifecycle Management bei der EnBW: positiver Einfluss auf die Kunden-/Lieferantenbeziehungen
Ricardo Diaz Rohr, Leiter IT EnBW

Wettbewerbssteigerung durch strategische Partnerschaften
Ulrich Wollschläger, CIO und Bereichsvorstandsmittglied WestLB

Die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen „Kirche“ – Konzentration auf die Kernkompetenz
Dr. Dominik Schwaderlapp, Generalvikar des Erzbischofs Köln

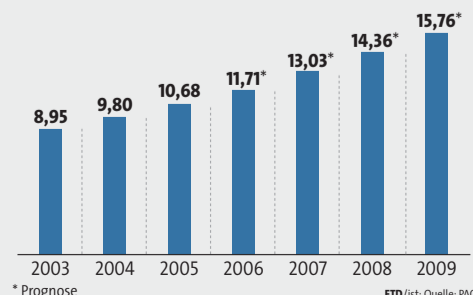
Abendveranstaltung und Dinner-Vortrag
Dr. Klaus Schweinsberg, Chefredakteur Capital

© 2006, Hewlett-Packard Deutschland GmbH

Tempolaut auf dem Wachstumspfad

Geschäftserwartung
IT-Dienstleister verzeichnen voraussichtlich weiter wachsende Umsätze im non-kaptiven Outsourcing-Markt. Fachleute sprechen von non-kaptiv, wenn an Dienstleister außerhalb des eigenen Konzerns ausgelagert wird. Outsourcing insgesamt könnte bis zum Jahr 2008 sogar ein Volumen von mehr als 35 Mrd. € erreichen.

Die Entwicklung des non-kaptiven Marktes
Angaben für Deutschland, in Mrd. €



Weitere Informationen oder gleich anmelden unter: www.hp.com/de/hpo