

Ein Insourcing ist selten die Lösung

Vor allem das Zurückholen zuvor ausgelagerter Bereiche ist mit Risiken und oft hohen Kosten verbunden.

Von **Christian Schauß** und **Eberhard Schott***

Die Wirtschaftskrise fordert IT-Bereiche in vielfältiger Weise. Hoher Druck auf den IT-Budgets, gestoppte oder ganz gestrichene Projekte und teilweise kräftig einbrechende Nachfrage kennzeichnen den Handlungsrahmen. Restrukturierung und Schrumpfung verändern Unternehmen in bisher nicht bekannter Geschwindigkeit. Gleichzeitig reduzieren viele große Unternehmen den Einsatz externer Mitarbeiter systematisch.

Vor diesem Hintergrund denken einige Unternehmen verstärkt über Insourcing nach. Angesichts der sinkenden Auslastung der internen IT-Stammebelegschaft liegt es nahe, sich etwa von freien Beratern oder Web-Agenturen zu trennen und ihre Aufgaben auf die eigenen Mitarbeiter zu übertragen. Auch die Backsourcing-Variante, also das Zurückholen zuvor ausgelagerter Bereiche, erscheint angesichts der mit einem Outsourcing verbundenen Risiken – wirtschaftliche Schwierigkeiten oder gar die Insolvenz des Providers – in der Krise attraktiv.

Wunsch nach Kontrolle nimmt zu

Hinzu kommt ein weiterer, weniger rationaler Grund: In Zeiten der Instabilität nimmt der Impuls zu, eine möglichst weitgehende Kontrolle über wichtige Ressourcen zu haben. Der Ausbau der internen Wertschöpfung nährt zumindest die Illusion, dass weniger Geld aus dem Unternehmen fließt. Ferner gilt Flexibilität zwar grundsätzlich als wichtiges Outsourcing-Argument, ist aber durch das Geschäftsmodell des IT-Dienstleisters begrenzt. So basiert die Flexibilität in vielen Auslagerungsverträgen auf der Annahme, dass die Nachfrage nach den Services des Anbieters steigt. Geht sie jedoch zurück, kann der Provider nicht einfach die IT-Stückkosten konstant halten. Er muss auf den mit dem Auftraggeber vereinbarten Abnahmeverpflichtungen (Baselines) bestehen, um nicht in die Verlustzone zu geraten.



Wenn Aufgaben von externen auf interne Mitarbeiter übertragen werden, sind diese schnell überlastet und oft auch inhaltlich überfordert.

Die einfachste und derzeit häufigste Insourcing-Methode besteht darin, die Tätigkeiten von Beratern und anderen Externen jetzt intern erbringen zu lassen. Sie ist zumindest bei Mitarbeitern und Betriebsräten beliebt und gerade im IT-Bereich moralisch unbedenklich. Denn anders als im traditionellen Leiharbeitergeschäft haben sich

Pro und Kontra Insourcing

- + Bessere Auslastung der Belegschaft;
- + keine oder geringere Abhängigkeit vom Provider;
- + flexiblere IT-Services als bei finanziell angeschlagenem Provider.
- Belastung der eigenen Mitarbeiter;
- externe Kräfte sind hoch qualifiziert;
- Transferkosten bei der Rückabwicklung des Outsourcing-Deals;
- Outsourcing-Vorteile wie Synergie- und Skaleneffekte fallen weg.

hier viele Freelancer bewusst gegen eine Festanstellung entschieden.

Nichtsdestotrotz ist bei solchen Maßnahmen Vorsicht geboten. Bei der Reduktion externer Kräfte geht es in erster Linie darum, kurzfristig die Ausgaben zu kürzen. Angesichts der sinkenden Nachfrage aus den Fachbereichen und der vielen gestoppten Projekte reduzieren sich ja auch die Aufgaben der IT-Bereiche. Allerdings verringert sich die interne Arbeitslast selten in dem Maß, in dem externe Helfer verabschiedet werden. Kurzfristig ist die zusätzliche Belastung des Stammpersonals meist tragbar, und kleinere Qualitätseinbußen werden in der Krise toleriert. Das gilt aber nur, wenn die Zusatzbelastung nicht zum Dauerzustand wird.

Wesentlich problematischer ist der Abbau externer Fachkräfte, wenn diese über Qualifikationen verfügen, die bei den internen Mitarbeitern nicht oder zu selten vorkommen. Und das ist fast immer der Fall. Zu-

dem haben sich in vielen Unternehmen speziell langjährige externe Mitarbeiter „Kopfmonopole“, also spezifisches geschäftskritisches Wissen, aufgebaut. Werden dem Stammpersonal die Aufgaben solcher „fester Freier“ übertragen, die besser qualifiziert sind und über erarbeitetes Hoheitswissen verfügen, ist es überfordert.

Besser: Freelancer fest anstellen

Sinnvoller ist es in solchen Fällen, die externen Kräfte gezielt in interne umzuwandeln. Derzeit bieten sich gute Gelegenheiten, Freelancer und Berater fest anzustellen. Vor allem größere Unternehmen können auf diese Weise viel Geld sparen. Die über Jahre hinweg angestauten Probleme – Kopfmonopole externer Mitarbeiter oder der Mangel an geeigneten internen Projektleitern – sind damit relativ günstig zu lösen. Umgekehrt finden selbst erstklassige Berater Stellen beim Kunden zunehmend attraktiv und lassen sich auf im Vergleich zu früheren Zeiten erstaunliche Gehaltskompromisse ein. Allerdings hat kaum ein IT-Bereich die Kraft, diese Chance zu nutzen. Mitten in der Krise neue Stellen bewilligt zu bekommen ist nicht gerade leicht.

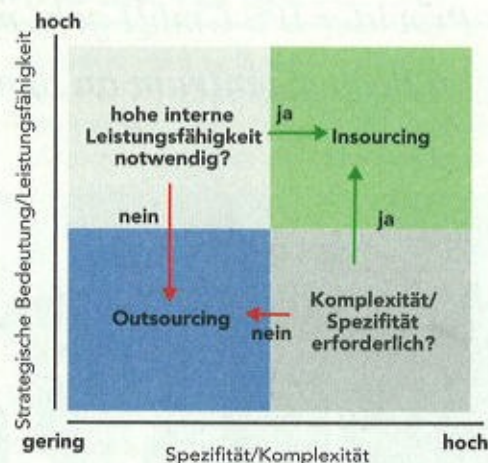
Neben dem personalorientierten gibt es das Service-orientierte Insourcing, das etwa beim Kauf eines Dienstleisters erfolgt. Grundsätzlich ist eine Übernahme in Krisenzeiten zwar eher unüblich. Vorstellbar ist jedoch, einen Provider aufzukaufen, um seine Insolvenz zu verhindern. In diesem Fall müssen die zuvor ausgelagerten Services zurück ins Haus geholt werden (Back-

Nicht wenige externe Fachkräfte haben Hoheitswissen aufgebaut.

sourcing). Dabei sind die Unterschiede zwischen Outtasking-, Offshoring- und Outsourcing-Verträgen zu berücksichtigen. Beim „Backtasking“ dagegen muss der Anwender eventuell Entschädigungen an den Anbieter zahlen oder in Hard- und Software sowie in die Ausbildung von Mitarbeitern investieren. Unter Umständen muss er auch neue Mitarbeiter einstellen. Ähnliches gilt für die Beendigung von Offshore-Projekten. Hier gibt es aber Möglichkeiten, die einige amerikanische Unternehmen schon genutzt haben – etwa indem sie ihre Call-Center in Indien zugunsten interner Kapazitäten im eigenen Land verkleinert haben. Die Gründe liegen vermutlich weniger in der Unzufriedenheit der Kunden, sondern vielmehr

Insourcing kann lohnen ...

... wenn es um strategische Bereiche geht, die spezifisches Wissen erfordern.



Quelle: Intargia

in bevorstehenden Entlassungen, wie es Josef Joffe, Herausgeber der ZEIT, formuliert: „Wenn man schon im großen Stil entlässt, sieht es besser aus, wenn man im Ausland anfängt.“ Die Stammebelegschaft zu schonen und sich von externen Kräften im Ausland zu trennen kommt auch in Deutschland gut an. Allerdings ist der Offshoring-Anteil hierzulande ohnehin eher gering.

Backsourcing ist riskant

Beim Backsourcing geht der Anwender zudem erhebliche Risiken ein. Zum einen entstehen ähnliche Transferrisiken wie bei einer Auslagerung. Hinsichtlich der betroffenen Mitarbeiter sind sie sogar noch größer: Es ist nicht selbstverständlich, dass ehemalige Mitarbeiter bereit sind, wieder zurückzukommen beziehungsweise erneut zu wechseln. Wenn sie zum zweiten Mal verschoben werden, kann sich das auf ihre Loyalität und Motivation auswirken. Und falls zu viele Leute beim Anbieter bleiben wollen, gefährdet das die reibungslose Übernahme des IT-Service. Auch bei den im Kundenunternehmen für die Rückabwicklung verantwortlichen Managern und Mitarbeitern leiden unter Umständen Motivation und Engagement, was wiederum die störungsfreie Integration des zugekauften Providers behindern kann.

Die Kosten eines Backsourcings sind ebenfalls nicht zu unterschätzen: Die Kündigung eines Auslagerungsvertrags ist in der Regel mit hohen Kompensationszahlungen an den ehemaligen Partner verbunden. Hinzu kommen die neuen Transferkosten. Und schließlich muss der Anwender sicherstellen, dass das nötige Know-how im Unternehmen vorhanden ist, um die zurückgeholten Funktionen managen zu können.

Auch generelle Bedenken machen es unwahrscheinlich, dass sich das Thema Insourcing zum Boom entwickelt. Wie beim Outsourcing handelt es sich um ein Projekt, das Dienstleistungen über eine organisatorische Schnittstelle transferiert und damit Kosten und Risiken mit sich bringt. Und die Gründe, eine Leistung außerhalb des eigenen Unternehmens zu beziehen, haben nach wie vor Bestand. Wenn eine Auslagerungsentscheidung vor der Krise richtig war, ist sie es in der Krise auch – außer es sind fundamentale Änderungen eingetreten. Das können etwa wirtschaftliche Schwierigkeiten des Anbieters sein oder eine so stark gesunkene Nachfrage, dass sich das Outsourcing nicht länger rechnet. Die Krise ist zwar eine gute Gelegenheit, um Fehlentwicklungen der Vergangenheit zu korrigieren. Dies gilt insbesondere für externe Kopfmonopole oder einen zu intensiven Einsatz von Freelancern. Ein umfangreiches Backsourcing ist in wirtschaftlich instabilen Zeiten jedoch nicht unbedingt sinnvoll. Angesichts der knappen Liquidität und sinkender Einnahmen würde sich in vielen

Eine Outsourcing-Entscheidung bleibt in der Krise meist richtig.

Fällen eher eine Auslagerung anbieten. Auch wenn viele Outsourcing-Projekte in der Vergangenheit ihre Einsparerwartungen nicht oder nur eingeschränkt erfüllt haben: Angesichts der Investitionen und Übergangskosten rechnet sich ein Backsourcing meist nicht, zumal dem Unternehmen dann auch die beim Auslagern entstehenden Synergien – etwa durch Skaleneffekte – entgehen.

Fazit

Grundsätzlich kann Insourcing ein Mittel sein, um bestimmte Auswirkungen der Krise besser zu bewältigen. Voraussetzung ist jedoch, dass der Anwender solche Maßnahmen mit genauso viel Vorsicht und guter Vorbereitung in Angriff nimmt wie ein Outsourcing-Projekt. Zudem sollte er sich nicht rein aufs Insourcing fixieren. Bei der Überprüfung entsprechender Potenziale finden sich zuweilen auch Bereiche, wo ein Auslagern die bessere Option ist. (sp)

*Christian Schauß ist Partner der Intargia Management-Beratung GmbH in Dreieich. Dr. Eberhard Schott lehrt an der Fachhochschule Aschaffenburg und ist Partner der Intargia Management-Beratung GmbH.