

Komplexitätsfalle Outsourcing

Nach wie vor gestalten sich viele Auslagerungsprojekte schwierig. Doch das Risiko ist beherrschbar.

VON EBERHARD SCHOTT*

Deutsche Anwender verfügen über rund 15 Jahre Outsourcing-Erfahrung. Der Verbreitungsgrad ist inzwischen recht hoch, wobei sich eine ganze Reihe von Ausprägungen herausgebildet hat – vom Auslagern der Kantine bis hin zur umfangreichen Wertschöpfungspartnerschaft. Trotzdem gibt es nach wie vor Probleme, und so mancher Outsourcing-Plan scheitert ganz. Nicht zuletzt deshalb gehen Entscheidungsträger mit diesem Management-Instrument vorsichtig um. Gleichzeitig bestehen bei Führungskräften und Mitarbeitern erhebliche Unsicherheiten und Ängste, die in vielen Fällen in der hohen Komplexität der Outsourcing-Vorhaben gründen: Die Beteiligten können zu Beginn des Projekts nicht ermessen, was sie erwartet.

Wo Komplexität droht

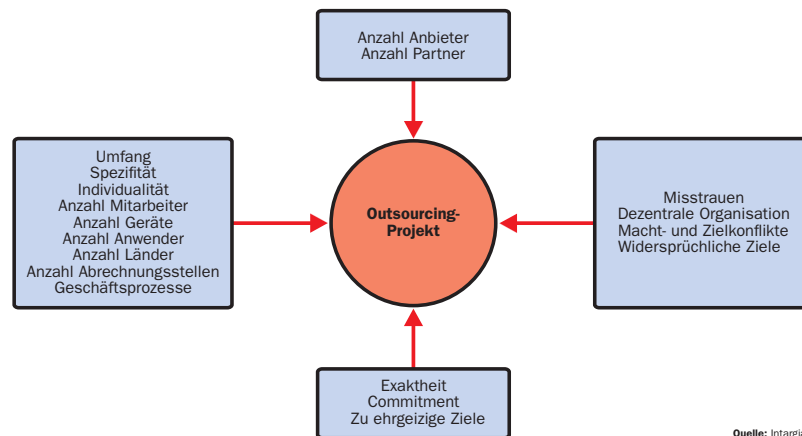
Eine Situation wird als komplex empfunden, wenn sie unüberschaubar, undurchsichtig, eigen-dynamisch sowie vernetzt ist und wenn sich die Folgen des Handelns nur schwer vorhersehen lassen. All dies trifft auf Outsour-

Hier lesen Sie ...

- ◆ warum viele Outsourcing-Projekte durch eine hohe Komplexität behindert werden;
- ◆ welche Vorhaben davon besonders betroffen sind;
- ◆ welche Faktoren die Komplexität erhöhen;
- ◆ und wie sich Auslagerungsprojekte trotzdem beherrschbarer machen lassen.

cing-Projekte zu: Die Situation ist anfangs meist sehr unübersichtlich, weil viele Elemente und Variablen darauf einwirken, die die Beteiligten kaum beherrschen können. Dies zeigt sich schon allein am Business Case: Es besteht ein hohes Risiko, dass nicht alle tatsächlich anfallenden Kosten beachtet werden, weil nicht alle wichtigen Informationen zur Verfügung stehen. Ein Beispiel ist die Analyse von Zahl und Art der Drucker in einem größeren Unternehmen mit mehreren Standorten: Hier ist es extrem schwierig, die Daten für eine Due Diligence vollständig und richtig zusammenzutragen – ein Missstand, der allenfalls temporär zu beheben ist.

Komplexitätsfaktoren



Quelle: Intargia

Der Komplexitätsgrad hängt vor allem von Art und Umfang der ausgelagerten Funktionen ab. Auch interne Widerstände, speziell bei Vorhaben mit Mitarbeiterübergang, erschweren den Verlauf.

Erschwerend hinzu kommt die Eigendynamik von Outsourcing-Projekten – insbesondere von Vorhaben mit Personalübergang. Um unerwünschten Gerüchten und schlechter Stimmung vorzubeugen, sollten das auslagernde Unternehmen und sein Partner unmittelbar nach Ankündigung des Vorhabens eine interne Kommunikationsoffensive starten. Wichtig ist dabei die Reihenfolge der Gespräche: So sollte grundsätzlich erst der Betriebsrat und dann das Personal informiert werden. Ein gutes Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung ist sehr hilfreich – vor allem wenn es sich um ein Projekt mit Mitarbeiterübergang handelt.

Prognosen sind schwierig

Unüberschaubarkeit und mangelnde Transparenz können schon die Entscheidung behindern, ob bestimmte Bereiche überhaupt ausgelagert werden. Die verantwortlichen Manager müssen sich damit abfinden, dass wichtige Informationen nicht oder nicht in der gewollten Qualität vorliegen und dass Prognosen nicht hundertprozentig verlässlich sein können. In diesem Zusammenhang ist selbst die Frage komplex, wie viele Informationen einem Entscheidungsträger fehlen dürfen, ohne dass die Qualität der Auswahl in Frage gestellt werden muss.

Ist der Beschluss zur Auslagerung einmal gefasst, ergeben sich aus dem Prozess, dem Vertrag und der Beziehung drei Dimensionen des Outsourcings, die jede

für sich wieder eine große Komplexität in sich bergen und deren aufwändiges Zusammenspiel das Projekt nicht gerade einfacher macht.

Komplexität im Prozess

Durch einen Auslagerungs-Deal wandelt sich die Rolle des Anwenders: Er veräußert eine Kundenbeziehung mit sich selbst, indem er nach dem Betriebs-

Outsourcing-Beziehungen sind besonders intensiv.

übergang zum Käufer von Dienstleistungen des Anbieters wird. Anwender und Anbieter müssen also nicht nur den Wert der Ressourcen bestimmen, die übergeben werden, sondern auch den Wert der Geschäftsbeziehung.

Komplexität im Vertrag

Eine Eigenheit von Outsourcing-Verträgen ist ihre Unvollständigkeit. Da die Abkommen über

längere Zeiträume abgeschlossen werden, müssen Regelungen für Entwicklungen – etwa in der IT oder im Geschäftsmodell des Anwenders – vereinbart werden, die nicht absehbar sind, so dass der Vertrag nicht allen Veränderungen Rechnung tragen kann.

Wenngleich die heutigen Outsourcing-Verträge nicht mehr so lange laufen wie früher, gehen die Partner in der Regel eine mehrjährige Geschäftsverbindung ein. Darüber hinaus ist die Beziehung sehr eng, da der Service-Provider wichtige Betriebsdienste sicherstellen muss. Grundsätzlich obliegen dem IT-Dienstleister Rechte und Pflichten, die weit über eine normale Lieferantenbeziehung hinausgehen. Für einen gut laufenden und zuverlässigen Betrieb ist zudem die Mitwirkung der Anwender erforderlich.

Kompliziertes Zusammenspiel

Das Zusammenspiel zwischen Prozess, Vertrag und Beziehung ist nicht eindeutig. Ein Outsourcing-Vertrag, der möglichst viel regelt, führt nicht unbedingt zu einer funktionierenden Be-

ziehung. Wenn der Vertrag ein enges Korsett in einer sich ständig wandelnden Welt darstellt, kann sogar der gegenteilige Effekt eintreten. Ähnliches gilt für das Zusammenspiel zwischen Prozess und Beziehung. Ein technisch noch so hervorragend abgebildeter Prozess ist kein Garant für den Erfolg des Projekts, wenn die Mitarbeiter des Anwenders- und des Anbieterunternehmens die Abläufe nicht unterstützen.

Je spezifischer, desto komplexer

Die Komplexität eines Outsourcing-Vorhabens steigt mit dem Umfang der ausgelagerten Funktionen. Je spezifischer und individueller eine Leistung ist, desto größer der Aufwand. Commodity-Dienste wie der Betrieb von Helpdesk und Server sind in der Regel weniger aufwändig als etwa eine Übernahme der Anwendungsentwicklung. Vor allem stark standardisierte Services lassen sich einfach auslagern. Auch die Zahl der übergewandten Mitarbeiter und Geräte, der betroffenen Anwender und Länder sowie nicht zuletzt der Abrechnungsstellen und unterstützten Geschäftsprozesse beeinflussen die Komplexität eines Outsourcing-Projekts.

Die Reichweite des Deals

Ebenfalls einen entscheidenden Einfluss hat die Vorgehensweise beim Auslagern: In der Vorbereitung steigt der Aufwand mit der Zahl der Anbieter, die angefragt werden. Das Ganze verschärft sich noch durch das Streben nach höchstmöglicher Exaktheit und einem sehr engagierten Partner oder allzu ehrgeizige Ziele des Anwenders. Auch Misstrauen, dezentrale Spartenorganisationen, nicht gelöste Macht- und Zielkonflikte sowie widersprüchliche Ziele erhöhen die Komplexität. Diese Faktoren wirken umso stärker, je weniger Outsourcing-Erfahrung ein Unternehmen hat. Der Anwender ist schnell überfordert, oft veranlasst ihn die eigene Unsicherheit dazu, eine unangemessen hohe Absicherung zu verlangen. Damit machen sich Unternehmen das Leben jedoch nur zusätzlich schwer.

Es ist eine Illusion, zu glauben, man könne der Komplexität in Outsourcing-Projekten entrinnen. Sie gehen das Auslagern zu entscheiden ist in der Konsequenz fast genauso aufwändig. Es gibt jedoch Möglichkeiten, das Ausmaß zu begrenzen. So

Wie sich Komplexität begrenzen lässt

- Den Umfang des Projekts reduzieren;
- Vertrauen schaffen und nicht Vorschriften oder Prozesse in den Vordergrund rücken;
- klare Schritte in der eigenen Organisation setzen, die präzise definiert und vertraglich fixiert sind;
- externen Rat einholen;
- sich nur realistische Ziele setzen;
- vor dem Outsourcing für klare, abgrenzbare Strukturen und Prozesse sorgen.

sollten vor allem unerfahrene Unternehmen zunächst kleine Deals vereinbaren, die sie leicht beherrschen können – etwa die Auslagerung des Helpdesk-Betriebs oder des Desktop-Managements an einem Standort. Beide Dienste sind gut standardisierbar und mit klar definierten Schnittstellen zu betreiben.

Wichtig: Dienstleister steuern

Erste Erfahrungen mit einfacheren Projekten stärken die Outsourcing-Fähigkeit des Anwenderunternehmens. Voraussetzung für einen Erfolg ist dabei eine dedizierte Management-Institution, die den oder die externen Dienstleister, aber auch interne Service-Provider steuert. Je professioneller die CIO-Organisation aufgestellt ist, desto komplexere Projekte kann sie schultern.

Komplexität und Outsourcing ist Thema des 2. Aschaffenburger Management-Tags am **27. September 2007** an der Fachhochschule Aschaffenburg. Informationen zu der Veranstaltung finden Sie unter <http://www.fh-aschaffenburg.de/management-tag>.

Auch durch die Einführung von Standardprozessen wie Itil (IT Infrastructure Library), Cobit (Control Objectives for Information and Related Technology) sowie CMMI (Capability Maturity Model Integration) lassen sich die Outsourcing-Abläufe verbessern.

Ganz ohne Risiko ist das Auslagern allerdings nie. Die IT-Manager müssen sich daher im Klaren darüber sein, dass es ihre Aufgabe ist, das Wagnis und die Komplexität von Auslagerungsvorhaben zu reduzieren. Nur so können sie das Projekt beherrschbar machen und die Risiken kontrollieren. (jha/sp) ♦

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de

1219722: Die verschiedenen Sourcing-Ausprägungen;

594674: Gefahren und Risiken beim Outsourcing;

594216: Weniger Komplexität dank IT-Industrialisierung;

591212: Ohne Sourcing-Management scheitern viele Deals;

573819: Warum eine strukturierte Ausschreibung so wichtig ist.



***DR. EBERHARD SCHOTT** ist Professor an der Fachhochschule Aschaffenburg und Partner der Intargia Managementberatung in Dreieich.

Im Trend: Remote-Services

Per Fernzugriff erbrachte IT-Infrastrukturdienste werden immer beliebter.

Der Betrieb von Mainframes, Rechenzentren, Netzen, Desktops und Call-Centern zählt zu den Bereichen, die Anwender am häufigsten auslagern. Den Marktforschern von Forrester Research zufolge steigt dabei die Nachfrage nach Remote-Infrastruktur-

Management-Diensten (RIM): Server und Großrechner stehen im Rechenzentrum des Kunden, der Provider betreibt sie per Fernzugriff. RIM ist damit eine Vorstufe zum Komplett-Outsourcing: Der Anwender profitiert vom Know-how des IT-Dienstleisters, ohne die Kontrolle über seine Einrichtung aus der Hand zu geben.

Die wichtigsten RIM-Anbieter in Europa – BT Global Services, Capgemini, CSC, EDS, Getronics, HP Services, IBM Global Services und T-Systems – verzeichneten 2006 Zuwachsraten zwischen zehn und 30 Prozent. Vor allem aber die indischen Offshorer gewinnen zunehmend Anteile hinzu. (sp) ♦

Gartner Strategie & Technologie Konferenz 2007

3.-4. DEZEMBER 2007, INTERCONTINENTAL HOTEL, FRANKFURT

europe.gartner.com/de



Gleichen Sie die Erfordernisse Ihrer IT an die Ihres Unternehmens an: Integrieren Sie Architektur, Sicherheit und Betrieb!

Eine führende Wettbewerbsposition zu erreichen erfordert die Anwendung von Best Practices und den Einsatz innovativer IT-Lösungen.

Die **Gartner Strategie & Technologie Konferenz 2007** behandelt in drei parallelen Vortragsreihen drei ausgewählte Topthemen, mit denen sich Geschäfts- und Technologiestrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz konfrontiert sehen:

- **Enterprise-Architektur, Geschäftsprozesse und die Zukunft von Applikationen für die agile IT-Organisation**
- **Fundierte Sicherheitsstrategien ermöglichen den effektiven Einsatz von Sicherheitstechnologien**
- **Wettbewerbsvorteil durch IT-Infrastruktur und -Betrieb**

Treffen Sie die Gartner-Analysten im Rahmen eines herausfordernden, aufregenden, inhaltsreichen Programms, das Ihnen helfen wird, Ihre IT-Strategie an die Erfordernisse Ihres Unternehmens anzugleichen.

Melden Sie sich noch vor dem 5. Oktober an und sparen Sie €300!

europe.gartner.com/de

oder Tel.: **+44 (0)1252 771 060**

KERNTHEMEN

- Gartner-Keynote I: Die Top 10 der bahnbrechendsten Technologien 2008 bis 2012
- Gartner-Keynote II: Informations-Infrastruktur und-Organisation 2010
- Enterprise-Architektur: Strategien, Methodologien und Einsatz
- Geschäftsprozessmanagement: Grundsätze, Organisation und Technologien
- Anwendungsintegration: Steuerung des verstärkten Einsatzes von SOA
- Informationssicherheit und Architektur: Best Practices
- Identity- und Access-Management (IAM): Prozesse und Produkte
- Compliance und Risikomanagement
- Umwandlung des IT-Betriebs zur Steigerung des Innovationspotentials
- Die Real Time-Infrastruktur für Ihr Rechenzentrum
- Server & Speicher: Der Trend zur Virtualisierung
- Leistungsoptimierung beim Betrieb von Applikationen

Gartner
Strategie
& Technologie
Konferenz 2007

3.-4. Dezember 2007
InterContinental Hotel, Frankfurt