

Bilanz mit Licht und Schatten

Outsourcing ist kein Allheilmittel, und nicht jedes Projekt verläuft erfolgreich. Wer tatsächlich Kosten sparen und die Qualität verbessern will, muss differenziert vorgehen.

TEXT: CHRISTIAN BUCK

Outsourcing senkt die Kosten und verbessert die Qualität der erbrachten Leistungen – so lauten jedenfalls die Standardargumente für die Auslagerung an externe Dienstleister. Aber wie sieht es in der Praxis aus? Werden diese Versprechen tatsächlich eingelöst? Studien zum Thema Outsourcing kommen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen.

Nur acht Prozent der Outsourcing-Projekte im IT-Bereich laufen reibungslos, so das Ergebnis einer Analyse der Unternehmensberatung Compass. In allen anderen Fällen bestehe teilweise erheblicher Nachholbedarf. „Nicht einmal bei einem Zehntel aller Fälle, in denen wir die Beziehung zwischen Kunden und IT-Dienstleistern überprüften, konnte der Outsourcing-Prozess als normales Tagesgeschäft bezeichnet werden, bei dem allenfalls Anpassungen an die Preisentwicklung notwendig waren“, sagt Compass-Geschäftsführer Martin Lippert. „Bei allen anderen Projekten stießen wir auf erhebliche Friktionen und Reibungsverluste wie falsche Leistungsschnitte, Verrechnungsprobleme, Schwierigkeiten bei der Steuerung, die zum Teil deutliche Eingriffe erforderten. Besonders frappierend war, dass selbst in IT-Disziplinen, in denen ein hoher Standardisierungsgrad und eine damit verbundene Marktreife zu erwarten wäre, ein hoher Handlungsbedarf bestand.“

Die größten Probleme stellten die Experten beim Thema Help Desk fest: Hier waren in 21 Prozent der Fälle Optimierungsmaßnahmen nötig, gefolgt vom Desktop-Support (16 Prozent), der Anwendungsentwicklung (14 Prozent) und dem Server-Betrieb (14 Prozent). „Unsere Untersuchung zeigt, dass es sich beim IT-Outsourcing noch keineswegs – wie immer wieder behauptet – um einen reifen Markt handelt“, so Lippert. „Bevor Dienstleister und Kunden sich jetzt neuen Aufgaben wie der Auslagerung von Geschäftsprozessen oder Shared Services zuwenden, sollten sie zuerst sicherstellen, dass ihr IT-Basisgeschäft als ‚Business as usual‘ funktioniert.“

Auch eine Studie, die das IT-Magazin CIO in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte veröffentlicht hat, deutet auf Spannungen zwischen den Outsourcing-Dienstleistern und ihren Kunden hin. Demnach sind knapp zwei Drittel der Unternehmen (65,8 Prozent) mit den Ergebnissen ihrer Outsourcing-Projekte unzufrieden. Nicht erbrachte Leistungen und das Überschreiten der Kosten sind die hauptsächlichsten Kritikpunkte.

Da ist es kein Wunder, wenn Unternehmen ihre Outsourcing-Strategien und vor allem die Partnerwahl überdenken. Der Studie zufolge berichten Unternehmen, die ihre IT komplett extern betreiben, besonders schlecht von ihren Dienstleistern. Rund 33

Prozent gaben Mängel in erheblichem Ausmaß an. Bei den Firmen, die nur vereinzelt IT-Bereiche ausgelagert haben, beträgt der Wert nur 14 Prozent.

Zu einem ganz anderen Ergebnis kommt Steffen Hasenkopf, der im Rahmen seiner Diplomarbeit an der FH Aschaffenburg im Mai und Juni 2007 insgesamt 80 Outsourcing-Nutzer – vor allem CIOs und CEOs – zu ihrer Zufriedenheit befragt hat. Ergebnis: Knapp drei Viertel der befragten Personen sind mit dem Vertragsverhältnis „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“. Die höchste Zufriedenheit stellte Hasenkopf bei den Service Level Agreements (SLAs) fest – 76 Prozent der Befragten waren damit „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“, gefolgt von der Zuverlässigkeit (75 Prozent). Die größte Unzufriedenheit herrscht beim Thema „Beratung“: Nur rund 35 Prozent waren damit „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“, rund 20 Prozent kreuzten „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ an.

Auch die Erwartungen der Nutzer wurden abgefragt. „Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt für die Zufriedenheit der Kunden eine große Rolle“, so Hasenkopf. 85 Prozent hielten das Kosten-Nutzen-Verhältnis für „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Insgesamt wurde aber die Zuverlässigkeit des Dienstleisters als wichtigstes Merkmal gesehen: Fast 99 Prozent der Befragten haben sie als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ bewertet, gefolgt von den SLAs

Vorteile von Outsourcing-Projekten für Unternehmen.
Von Dr. Ralph Jahnke, Geschäftsführer Outsourcing bei Accenture

- Die Konzentration auf Kernkompetenzen erhöht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.
- Das Outsourcing fördert den organisatorischen Wandel und die Innovationen in Unternehmen.
- Variable Kosten machen Organisationen flexibler, denn es müssen keine langfristigen finanziellen Bindungen eingegangen werden.

(95 Prozent) und der Dienstleistungsorientierung des Anbieters (92 Prozent).

Michael Neff, CIO der Heidelberger Druckmaschinen AG, gehört zu den zufriedenen Outsourcing-Kunden. 2003 lagerte das Unternehmen das weltweite Hosting von SAP-Anwendungen an Hewlett-Packard aus. Der Vertrag wurde über fünf Jahre geschlossen, zehn Mitarbeiter wechselten damals zu HP. „Wir haben erhebliche Kosteneinsparungen von 30 Prozent erreicht, was einen zweistelligen Millionenbetrag über die Laufzeit des Vertrages bedeutet“, so Neff. „Der Service-Level ist in Ordnung, die Verbesserungen in diesem Bereich hätten wir aber auch mit internen Veränderungen erreichen können. Insgesamt würde ich die Qualität und Zusammenarbeit mit HP als gut bewerten.“

Bei der Auswahl des Outsourcing-Partners wurde die Heidelberger Druckmaschinen AG vom

Beratungsunternehmen Clearview unterstützt. „Das kann ich nur empfehlen, weil ein Berater eine bessere Marktkenntnis und ein strukturiertes Vorgehen hat“, so Neff. Die optimale Laufzeit eines Outsourcing-Vertrages liegt nach seiner Einschätzung bei sieben bis acht Jahren. Zudem seien nicht alle Bereiche gleichermaßen gut für eine Auslagerung geeignet. „Outsourcing bringt nur bei standardisierten IT-Services einen ökonomischen Vorteil, weil der Dienstleister hier Skaleneffekte nutzen kann.“ Darum hat das Unternehmen beispielsweise den Rechenzentrumsbetrieb für andere Anwendungen nicht nach außen vergeben.

Auch für Eberhard Schott von der FH Aschaffenburg ist Outsourcing kein Allheilmittel. „Gezielt und klug eingesetzt, kann es die Wettbewerbsposition stärken“, so der Experte. Darum gebe es inzwischen auch einen Trend zum selektiven Outsourcing – vorbei sind die Zeiten, als Unternehmen die komplette IT ausgelagert haben. Sinnvoll sei es aber nach wie vor, Standard-Bereiche wie das Desktop-Management oder den Help Desk nach außen zu vergeben. Outsourcing könne aber nur dann erfolgreich sein, wenn dabei die Komplexität der Prozesse verringert und das Management des Outsourcing-Dienstleisters nicht allzu aufwändig werde – sonst seien die angestrebten Einsparungen nicht zu erreichen. „So viele Programmierer kann man gar nicht entlassen, um die ganzen Controller zu bezahlen.“

Weitere Informationen:

www.securityunleashed.com/unlearn

www.hp.com/de

www.accenture.de

