

Outsourcing von IT: Mehr als nur Kostenreduktion

Obwohl es immer wieder Gegenstand von kritischen Kommentaren ist, wird das IT-Outsourcing zunehmend auch als Möglichkeit zur Reduktion der Fertigungstiefe in der IT betrachtet und entsprechend durchgeführt. Um Change Excellence im IT-Outsourcing zu erreichen, bedarf es einer sorgfältigen Abstimmung der Sourcing-Strategie auf die Unternehmensstrategie. Nur so ist gewährleistet, dass die IT ihre zentrale Funktion bei strategischen Veränderungsprozessen erfüllen kann.

Nach unseren Beobachtungen befinden wir uns derzeit in einer neuen Phase des IT-Outsourcings: War bisher fast ausschliesslich die Reduktion der Kosten der Beweggrund, IT auszulagern – etwa durch das Nutzen von Skaleneffekten –, so steht heute der Aspekt besserer IT-Leistungen im Vordergrund. Dabei spielen mit Sicherheit auch die nicht erfüllten Erwartungen bezüglich Kosten und Nutzen eine grosse Rolle. Die IT-Kunden haben im ersten Outsourcing-Deal ihr Lehrgeld bezahlt. Heute treten sie den externen Dienstleistern kompetenter und damit auch selbstbewusster entgegen. Oder anders ausgedrückt:

Die IT-Kunden sind erwachsen geworden. Natürlich spielt der Preis für die ausgliederte IT-Leistung nach wie vor eine grosse Rolle, aber Themen wie

- Multi-Vendor-Sourcing
- Compliance
- Vertrauen statt Vertragsdetaillierung
- Know-how-Zugriff
- Ressourcenskalisierung

rücken zunehmend in den Vordergrund. Das heisst, nicht mehr die Frage, ob gesourct wird, sondern die Frage nach dem Was und Wie des Sourcings muss heute beantwortet werden.

Sourcing-Strategie

Ausgangspunkt für die Definition der richtigen Sourcing-Strategie bildet dabei die folgende Frage: Welche IT-Leistungen haben einen direkten Einfluss auf die Unternehmensstrategie? So ist der reibungslose Betrieb eines Netzwerkes zwar mit Sicherheit existenziell für das Unternehmen und ein Ausfall hat möglicherweise fatale Folgen. Aber das erforderliche Wissen zu seinem Betrieb ist im Normalfall unabhängig vom Geschäftsmodell eines Unternehmens und beim Provider meistens in grösserem Umfang vorhanden.

Dagegen gehört zum Beispiel die Auftragsabwicklung eines Unternehmens im Direktvertrieb zu seiner Kernkompetenz und ihre konzeptionelle Weiterentwicklung ist

eine zentrale Aufgabe der IT. Mit anderen Worten: IT-Innovationen, die direkt auf die Veränderung von Geschäftsprozessen des Unternehmens abzielen, sollten im Unternehmen verbleiben. Der Betrieb – also der RUN-Bereich – eignet sich dagegen für Sourcing-Überlegungen.

In jedem Fall gilt es also die Geschäftsstrategie, die Geschäftsprozesse und die daraus abgeleiteten IT-Leistungen zu berücksichtigen, um das richtige und mögliche Was des Sourcings zu definieren. Insbesondere muss sichergestellt werden, dass nicht IT-Leistungen aus der Hand gegeben werden, die für die Konzeption und Umsetzung von strategischen Veränderungsprozessen eines Unternehmens essentiell sind.

Das Wie des Sourcings bezieht sich dann – und auch wirklich erst dann – auf die Auswahl des oder der geeigneten Provider, die Definition des Vertrags und des Leistungskatalogs, die Festlegung der Preise etc. Dabei sollte jedoch vermieden werden – auch wenn es noch so verführerisch ist –, Probleme zu outsourcen, denn diese fallen dem Kunden irgendwann schmerzhaft auf die Füsse. Es gilt auch hier: «Clean your house before inviting guests!»



Dieter Böhm
Diplom-Mathematiker, Partner
Geschäftsführer Deutschland
Helbling Management Consulting