

Saubere Trennung

Ein Outsourcing-Projekt ist immer ein Einschnitt in den internen IT-Betrieb. Wir haben die häufigsten Komplikationen und mögliche Lösungen zusammengetragen.

Von **Joachim Hackmann** und **Sabine Prehl***

1. undefinierte und überhöhte Ziele

Der Anstoß zum Outsourcing kommt oft von oben. Das Top-Management will IT-Kosten sparen. Dabei steigen die Ansprüche schnell ins Unermessliche. Enttäuschungen stellen sich zwangsläufig ein.

„In der frühen Phase gibt es meistens ein Konglomerat an Wünschen: Man will Kosten sparen, neue Technik möglichst schnell implementieren und die Servicequalität verbessern. Alle Ziele gleichzeitig zu erreichen ist unrealistisch“, winkt Niels Fischer, Partner der Schickler Unternehmensberatung in Hamburg, ab. Um die Ziele zu formulieren, muss die Ausgangsbasis bekannt sein. Viele Unternehmen

haben ihre interne IT bereits

transparent aufgestellt, IT-Dienste samt Service-Levels definiert und Leistungen mit Preisen versehen. Das sind ideale Voraussetzungen für einen Vergleich mit den Leistungen der Outsourcing-Provider. Nicht selten endet ein Auslagerungsvorhaben an dieser Stelle, denn wo die IT sauber aufgestellt ist, gibt es für den Outsourcing-Provider oft kein Verbesserungspotenzial und wenig zu verdienen. Allenfalls das Argument der Mengenrabatte im Einkauf von Hard- und Software sowie der Skaleneffekte fällt noch ins Gewicht, muss aber mit dem Aufwand und den Reibungsverlusten aufgewogen werden.

Eine aufgeräumte IT ist jedoch die Ausnahme: „90 Prozent der Unternehmen mit mehr als 100 IT-Arbeitsplätzen wissen weder genau, welche und wie viel IT-Komponenten sie tatsächlich im Einsatz haben, noch haben sie Erfahrung darin, eine Due Diligence vorzubereiten“, vermutet Eberhardt Schott, Professor für Datenverarbeitung, Marketing und Organisation an der FH Aschaffenburg und Partner beim Beratungshaus Intargia. Diesen Unternehmen steht die Kärnerarbeit bevor, eine vernünftige Ausgangsbasis für ein

Auslagerungsprojekt herzustellen. Dieses sogenannte Baseling entspricht einer Bestandsaufnahme: IT-Ausstattung, Kosten, Verträge und Prozesse sind zu erheben beziehungsweise zu beschreiben. Provider übernehmen diese Arbeit bei Bedarf im Rahmen der Due Diligence. Sie haben Profis, deren Tagesgeschäft die Bewertung der Kunden-IT ist.

Ausgehend von der erhobenen Basis sollten weitere Ziele definiert werden: Was sind die Aufgaben der kommenden Jahre? Welche KPIs (Key Performance Indicators) sind in drei oder fünf Jahren erstrebenswert? Welche SLAs benötigt das Unternehmen in welchen Segmenten? Soll etwa eine einheitliche IT-Umgebung eingeführt werden? Wer sich bei der Beantwortung dieser Fragen auf den Outsourcing-Anbieter verlässt, bekommt, was der Provider kann, nicht jedoch, was er braucht.

Die Qualität der aktuellen IT ist dürftig und eine Implementierung neuer Applikationen und Funktionen unvermeidlich. Doch gibt es im Unternehmen weder das dafür benötigte Geld noch die qualifizierte Experten. Folge ist, dass sie marode IT ausgelagert werden soll.

✓ Eine problematische IT sollte man in Ordnung bringen, bevor man sie auslagert. Das ist die Theorie, in der Praxis gibt es aber Zwänge, die keinen Aufschub

dulden. „In einer ungeordneten IT ohne SLAs und belastbare Datenbasis sollte man zunächst kleine Outsourcing-Projekte starten“, rät Schott. Einfache Hosting- und Outsourcing-Projekte, in deren Rahmen klar abgegrenzte Aufgaben an externe Provider übergeben werden, entrümpeln den Betrieb

und schaffen Erfahrungswerte für weitere Deals. „So kann man Outsourcing trainieren“, muntert der Experte auf. Allerdings sollten unter solchen Umständen keine hohen Sparziele gesteckt werden. Aufräumen lassen sich Provider bezahlen, ebenso Investitionen in neue Software und Hardware. Gleiches gilt für Mitarbeiter mit Bestandsschutzgarantien, die der Provider übernimmt.

2. Sourcing-Strategie

Viele Unternehmen starten planlos in das Auslagerungsprojekt: Was soll in welchem Umfang ausgelagert werden? Welche Outsourcing-Variante ist geeignet? Vor allem aber versäumen es die Anwender, die Sourcing-Strategie an der Geschäftsstrategie auszurichten.

„Je ausführlicher der Anwender die Sourcing-Strategie formuliert, desto einfacher wird der gesamte weitere Verlauf des Projekts“, fasst Hartmut Jaeger, Director beim Outsourcing-Beratungshaus TPI, zusammen. Um zu gewährleisten, dass die extern erbrachten Services zu den Geschäftszielen beitragen, sollten Management und Fachabteilungen von Anfang an in die Sourcing-Entscheidungen involviert werden. „Nur wenn sich die Sourcing-Strategie an der Geschäftsstrategie orientiert, können die Provider-Auswahl und Vertragsgestaltung inklusive der SLAs, aber auch die Erwartungen bezüglich künftiger Leistungen – etwa bei Wachstum oder Internationalisierung – berücksichtigt werden“, warnt Lars Schwarze, Senior Manager CIO Advisory Services bei der Deloitte Consulting GmbH.

Die fünf „Cs“ des Outsourcing

Die US-Amerikaner Mark DeLong, Bob McCallister und Brad Hendrick haben eine Entscheidungshilfe für Manager entwickelt, die auslagern wollen und zwischen mehreren Diensten (Offshore, Nearshore, Onshore etc.) wählen müssen: „The Five Cs of Outsourcing“. Jeder Punkt wird je nach Stärke (Note eins) und Schwäche (Note fünf) des Angebots bewertet.

Culture: Die Kultur zwischen den beiden Partnern muss stimmen. In die Bewertung fließen Zusammenarbeit und Sprachkenntnisse, aber auch Verständnis, Zusammenarbeit und Umgangssprache ein.

Cost: Die Kosten sind Schlüssellargument in jedem Deal. Neben Servicekosten müssen Reise-, Übergangs- und Finanzierungskosten

Outsourcing ist unbeliebt. Das gilt für IT-Mitarbeiter ebenso wie für die Kollegen in den Fachabteilungen. Auch weil der externe Provider in Abläufe eingreift, die sich im Unternehmen über viele Jahre hinweg eingespielt haben, stößt das bei den Mitarbeitern schnell auf Ablehnung.

✓ Wer auslagert, sollte Themen wie Change-Management und Kommunikation frühzeitig in Angriff nehmen. TPI-Manager Jaeger: „Es kommt darauf an, den eigenen Mitarbeitern die Gründe für das Auslagern so zu kommunizieren, dass sie diese nachvollziehen können und im Idealfall voll dahinterstehen.“ Empfehlenswert sei auch, positive Effekte der Auslagerung herauszustellen, etwa verbesserte Möglichkeiten in Bezug auf Innovation oder Wachstum.“ Ähnlich sieht es Christine Ferrusi Ross, Vice President bei Forrester Research: „Die IT- oder Marketing-Abteilung sollte die Mitarbeiter darüber informieren, für welche Aufgaben der Provider im Einzelnen zuständig ist, welche Vorteile dies für das Unternehmen hat und welche Erfolge der Outsourcer bereits erzielt hat.“

3. Auswahl des externen IT-Dienstleisters

Wenn die Chemie zwischen Auftraggeber und IT-Dienstleister nicht stimmt, drohen Konflikte.

✓ Dass die Outsourcing-Partner miteinander harmonieren, ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt – schließlich sind die Mitarbeiter des Providers während des Projekts Teil der Belegschaft des Auftraggebers. Der Anwender sollte daher bei der Auswahl seines Providers darauf achten,

berücksichtigt werden. Wichtig ist, den Blick für versteckte Kosten zu schärfen.

Convenience: Die Bequemlichkeit ist ein nicht zu unterschätzender Faktor. Die Häufigkeit sowie Dauer von Reisen zum Outsourcer, die Zeitverschiebung, aber auch die Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen sollten bewertet werden.

Complexity: Je komplexer ein Vorhaben wird, desto schwieriger ist es in den Griff zu bekommen. Einfache Lösungen für das Auslagerungsprojekt sind gefragt.

Customer Satisfaction: Die Kundenzufriedenheit muss stimmen, eine regelmäßige Kontrolle ist Basis dafür. Dazu müssen nicht nur das Ergebnis, sondern auch die Erwartungshaltungen überprüft werden.

dass er ihm in puncto Unternehmensgröße und -kultur ähnlich ist und eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ erlaubt. „Die großen IT-Serviceanbieter können sich nicht vorstellen, wie wichtig Flexibilität für einen Mittelständler ist“, beklagt etwa Udo Haarhaus, CIO des Pharmadienstleisters Dynamit Nobel Explosivstoff und Systemtechnik (DNES).



Eberhard Schott,
Fachhochschule
Aschaffenburg

„Viele Unternehmen wissen nicht genau, wie viele IT-Komponenten sie im Einsatz haben.“

Die Anbieterlandschaft im IT-Outsourcing ist unübersichtlich. Viele Unternehmen tun sich schwer, den richtigen Provider zu finden.

✓ Erster Anlaufpunkt sind die Websites der Anbieter. Die erforderlichen Informationen zusammenzutragen ist meistens sehr mühsam. Einfacher ist, potenzielle Outsourcer mit einem RFI (Request for Information), also mit der Bitte um Informationen, anzuschreiben. Darin ist das geplante Projekt grob umrissen. Die Antwortschreiben geben erste Anhaltspunkte, zudem winken hier bereits die ersten Provider ab, weil das Projekt für sie zu klein ist oder weil sie keine Lösungen bieten können. Ein geeigneter Anbieter sollte auf jeden Fall ausreichend Branchenerfahrung haben, wenn Applikationen und Prozesse ausgelagert werden sollen, oder erfolgreiche Infrastrukturprojekte nachweisen können (etwa im Desktop- und RZ-Betrieb).

Zudem lohnt ein Blick auf die interne Organisation des Providers. Bei einem professionellen Outsourcer steht dem Vertrieb immer eine Organisation gegenüber, die das Angebotsprojekt managt, dem Vertrieb aber nicht unterstellt ist. Diese Organisation stellt dem Verkäufer einen Manager auf Augenhöhe zur Seite, der darauf achtet, dass die internen Prozesse eingehalten werden und der Vertriebler keine unkalkulierbaren ▶

► Risiken eingeht. Die Short-List, die in den Ausschreibungsprozess aufgenommen wird, sollte nicht mehr als drei bis fünf Namen enthalten, ergänzt Christoph Leu, Consultant im Beratungshaus Active Sourcing: „Sind es mehr, leidet die Vergleichbarkeit, immerhin sind Angebote mit 200 Seiten und mehr üblich.“

4. Was gehört in den Outsourcing-Vertrag?

Anwender sind in Outsourcing-Verhandlungen unerfahren, während die Provider ihre besten Mitarbeiter ins Rennen schicken.

✓ Hilfe bieten Outsourcing-Berater, denn auch sie beschäftigen sich regelmäßig mit der Verhandlungsführung und Ausgestaltung von Verträgen. Sie sind aber nur dann ihr Geld wert, wenn es ihnen gelingt, die Anforderungen des Unternehmens bei günstigen Preisen und angemessenen Services durchzusetzen. Im Übrigen muss es nicht immer der Berater sein. „Wenn der Kunde Mitarbeiter an Bord hat, die bereits Outsourcing-Projekte betrieben haben, ist das sehr hilfreich“, räumt Leu ein. Zudem lohnt ein Blick in die Fach- und Einkaufsabteilungen.

In vielen Industrieunternehmen gibt es ausreichend Auslagerungserfahrung etwa von Logistikprozessen sowie in Bereichen wie Lagerhaltung und Gebäude-Management. Die Mechanismen sind vergleichbar, das Wissen um die Besonderheiten der IT muss natürlich die interne IT beisteuern.

Anwender kennen die für Outsourcing-Verträge geltenden Besonderheiten zu wenig.

✓ „Druck gehört zu den Verhandlungen, doch sollte man den Partner nicht in die Ecke drängen. Das gilt für beide Seiten“, rät Leu. Erfahrungsgemäß kann kein Vertrag vollständig sein. Wer den Provider jedoch an seine Preis- und Leistungsgrenze getrieben hat, darf bei späteren Ergänzungs- und Änderungswünschen kein Entgegenkommen erwarten.

Da sich die Preise während der Laufzeit des Vertrags ständig ändern, vereinbaren die Partner regelmäßige – meistens jährliche – Prüfungen. Das müssen nicht immer aufwändige Benchmark-Projekte sein. Zum Teil helfen Anfragen bei anderen Providern, die die Chance auf einen Auftrag wittern und Angebote einreichen. Zum Teil können Berater mit Vergleichsdaten dienen.

Wichtig sind zudem Regelungen für Bonus- und Malus-Zahlungen. Die Strafzahlungen greifen, wenn der Provider Leistungs- und Qualitätszusagen dauerhaft verfehlt. Der Malus sollte Drohpotenzial haben und daher nicht zu knapp bemessen sein. „Der Outsourcer darf bei schlechter Leistung nichts verdienen, der Malus sollte so groß wie die Marge sein“, nennt Leu eine erprobte Vereinbarung.

Zudem sind Sonderkündigungsrechte Usus, wenn Anwender unzufrieden mit dem Provider sind und selbst Strafzahlungen keine Besserung gebracht haben. Auch veränderte Geschäftsmodelle sowie Mergers und Übernahmen können Anstoß sein, die ausgelagerte IT wieder zurück ins Haus zu holen. Vorexerziert hat das kürzlich die Royal Bank of Scotland. Sie übernahm Teile der niederländischen Bank ABN Amro, die zuvor ihre IT an EDS ausgelagert hatte. Nun wollen die neuen Eigentümer die IT wieder selbst betreiben.

Ein Backsourcing läuft reibungslos, wenn vorher die Bedingungen ausgehandelt wurden. Berücksichtigt werden müssen etwa die Abschreibungszyklen von Hard- und Software. „Die vereinbarten Zeiträume beeinflussen auch den Preis während des Betriebs“, gibt Leu zu bedenken. „Bei einer Laufzeit von fünf Jahren und einer dreijährigen Abschreibung muss der Provider beispielsweise zweimal in Hardware investieren. Das ist teuer.“ Zudem verlangen einige Anbieter bei vorzeitiger Kündigung Ersatz für den entgangenen Gewinn – das sollte im Vorfeld ebenso geklärt werden wie der Umgang mit Mitarbeitern, die im Zuge der Auslagerung vom Provider übernommen wurden.

„Der Outsourcer darf bei schlechter Leistung nichts verdienen, der Malus sollte so groß wie die Marge sein.“ —

Christoph Leu,
Active Sourcing

5. SLA-Gestaltung

Die Definition des Service-Level-Agreement (SLA) ist eine Gratwanderung: Kleinteilige Beschreibungen der Leistungen, Preise und Service-Levels blähen das Werk dermaßen auf, dass es später kaum zu überblicken und handzuhaben ist. Eine ungenaue Festlegung wiederum kann Streitpotenzial über Vertrags- und Zusatzleistungen in sich bergen.

✓ Ein SLA sollte die Betriebsdienste genau definieren. Einige Consultants raten sogar zu einem Glossar, so dass es später nicht zu unterschiedlichen Interpretationen kommt. Zudem sollten zu jedem Dienst die Qualitätsmerkmale aufgelistet werden.

Dafür hat sich ein dreistufiges Modell bewährt. Dienste mit geringer Priorität werden beispielsweise mit einer Verfügbarkeit von 99 Prozent betrieben, Services mit einem mittleren Wichtigkeitsgrad sind zu 99,5 Prozent nutzbar. Für Premium-Dienste kann eine Zuverlässigkeit von 99,8 Prozent angemessen sein. Je höher der Wert, desto teuer, immerhin muss der Provider entsprechenden Aufwand betreiben. „Mit IT-Sachverstand und Wissen um die Bedürfnisse der Fachabteilungen sollten sich SLAs und Verfügbarkeit definieren lassen“, schildert Fischer von der Schickler Unternehmensberatung das Vorgehen. Im Geld-



verkehr bei Banken sind beispielsweise hohe Anforderungen angebracht, für administrative Abteilungen – etwa Buchhaltung, Controlling sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung – gilt das meistens nicht. Werden Betriebsteile ausgelagert, für die es keine SLA-Erfahrungswerte gibt, können zunächst Standards des Providers übernommen und später im produktiven Betrieb gegebenenfalls angepasst werden.

Gängiger Ratschlag der Beraterbranche ist zudem, nicht dem Vertragsentwurf des Providers zu vertrauen, sondern eine eigene Version vorzulegen. So sei der Anbieter im Zugzwang, Details einzubringen und zu verhandeln. Dem widerspricht Fischer: „Stehen komplexe, individuelle Projekte mit hoher Attraktivität für den Provider zur Vergabe an, sollte der Anwender die Chance nutzen und den Vertrag entwerfen. Bei einfacheren Standard-Services mit geringer Marge wie etwa dem Desktop-Betrieb sollte man auf Standardverträge der Anbieter vertrauen.“

6. Welche Preise sind angemessen?

Große Deals, die eine Harmonisierung und Standardisierung zum Ziel haben, sind teuer. Provider lassen sich Aufräumarbeiten bezahlen. Nachträgliche Preise für einzelne Services sind unrealistisch.

Für Preistransparenz sorgen Benchmark-Experten mit ihren umfangreichen Datenbanken. Doch auch eine gut vorbereitete Ausschreibung hilft weiter, wenn individuelle Services und IT-Installationen ausgelagert werden sollen. „Die Preisspanne der Outsourcer, die Angebote einreichen, ist ein guter Anhaltspunkt, wenn keine Marktpreise bekannt sind“, meint Fischer. Das Vergleichen der Angebote ist umso leichter, je formaler die Ausschreibung betrieben wurde. Empfehlenswert ist etwa, dass Provider ihre Preise und Leistungen in ein Pricing-Sheet oder -Template eintragen. Das hilft bei der späteren Bewertung der Offerten, die sich jedoch keinesfalls ausschließlich am Preis orientieren darf. Fischer empfiehlt dazu eine Entscheidungsmatrix mit Angaben zu Kosten, Qualität, Service-Levels, Branchenkenntnissen, Realisierungszeitraum, Migrationsaufwand sowie projektbezogenen Kriterien.

In die Kalkulation muss zudem das Übergabeprojekt einfließen. Die Kosten trägt üblicherweise der Kunde. Die Provider bieten in der Regel zwei mögliche Abrechnungsarten: Entweder werden die Aufwendungen gesondert ausgewiesen und nach Betriebsübergang beglichen. Oder die Kosten wer-

Shared Services

Einer Studie des Beratungshauses Infora unter 188 Großunternehmen zufolge bekommt das klassische Outsourcing zunehmend Konkurrenz durch **Shared Service Center (SSC)**.

SSCs sollen Dienstleistungen kostengünstiger und in höherer Qualität bereitstellen – durch Standardisierung der Prozesse, die Nutzung von Skaleneffekten sowie fachliche Spezialisierung. Damit sind die Motive ähnlich wie beim Outsourcing, allerdings werden SSCs von den Anwendern selbst betrieben. Laut Infora bietet sich dieses Modell vor allem für Firmen an, die eine zentrale fachliche Konzentration wünschen, aber den großen Schritt eines Outsourcings scheuen.

Für zwei von fünf IT-Verantwortlichen bietet dieses Modell Vorteile gegenüber dem klassischen Outsourcing:

- Qualitätssteigerungen (62 Prozent)
- Kostensenkung (65 Prozent)
- Geringere Abhängigkeit (59 Prozent)

den auf die Services umgelegt. „Ich rate zur Transparenz, der Provider sollte die Kosten auflisten. Einmalige Beträge sind schneller verdaut und vergessen“, weiß Active-Sourcing-Manager Leu.

7. Sourcing- und Vendor-Management

Die Steuerung des Providers wird vernachlässigt. Noch immer ist die Ansicht verbreitet, dass die Verantwortung für das Outsourcing-Projekt nach Vertragsunterzeichnung beim IT-Dienstleister liegt.

Auftraggeber und IT-Dienstleister müssen in einem permanenten, intensiven Dialog stehen. Nur dann hat der Provider die Möglichkeit, das Geschäft und die damit verbundenen Probleme des Kunden zu verstehen, und kann entsprechende Mehrwertdienste erbringen. Voraussetzung sei natürlich, dass der Anwender beschreiben könne, was die genannten Ziele – etwa Innovationen – für ihn konkret bedeuten. „Jeder IT-Dienstleister ist so gut, wie man ihn managt“, bringt es Reinhard Eschbach, CIO beim Reiseveranstalter Thomas Cook, auf den Punkt. „Und gut managen bedeutet, die externen Leistungen ständig zu überprüfen, zu messen und nachzuverhandeln.“ Je nach Zahl der zu verwaltenden Provider sollte der Outsourcing-Anwender einen oder mehrere Vendor-Management-Verant-

wortliche benennen, die sich regelmäßig, am besten täglich, mit den Mitarbeitern des Providers zusammensetzen, rät Forrester-Expertin Ross.

Es fehlt an qualifizierten Service-Managern, die anwenderseitig Outsourcing-Deals angemessen betreuen können. Ihr Job-Profil ist einzigartig und mit klassischen IT-Management-Aufgaben nicht zu vergleichen.

Zurzeit müssen sich die Anwenderunternehmen noch selbst darum kümmern, gute Leute zu finden und intern für die Rolle des Service-Managers zu qualifizieren. Die hierfür erforderlichen Skills sind am Markt kaum zu haben. Hochschullehrer Schott rät, die Retained Organisation möglichst schlank zu gestalten, weil sonst die Kosten davonlaufen. Und: „Die Mitarbeiter sollten eher nicht aus dem IT-Betrieb kommen. Zum Steuern von Dienstleistungsverträgen ist kaufmännisches Know-how wichtig“, betont er. Der Verzicht auf jegliche IT-Kompetenz ist jedoch gefährlich. Das Wissen um Prozesse, Innovationen in der IT und deren Wert für das Kerngeschäft, die IT-Strategie und häufig auch um die Applikationsgestaltung ist am besten im eigenen Hause aufgehoben.

Aufgrund der Dynamik in der IT ändern sich die Anforderungen ständig. Durch die Vielzahl von Changes ist es für einen Outsourcing-Anwender nach fünf Jahren schwer nachzuvollziehen, ob der Provider die vereinbarten Ziele – etwa Einsparungen – erreicht hat.

Der Anwender muss den Outsourcing-Deal überwachen und die zu erreichenden Benefits aktiv begleiten, „indem er gezielte Messverfahren anwendet und die Konsequenzen aller Veränderungen für den Business Case analysiert“, erläutert Frank Ridder, Research Director bei Gartner. „Viele Unternehmen erhoffen sich vom Auslagern eine Entlastung. Ihnen ist nicht bewusst, welch hohen Aufwand das bedeutet, wenn man es richtig macht.“ Ähnlich sieht das CIO Eschbach von Thomas Cook: „Das Messen sowie das ständige Überprüfen und Nachverhandeln der externen Leistungen sind entscheidende Kriterien für den Erfolg eines Outsourcing-Projekts.“

*Joachim Hackmann
jhackmann@computerwoche.de
Sabine Prehl
sprehl@computerwoche.de

