

Sourcingstrategien in Unternehmen

Zusammenfassung

Getrieben durch den zunehmenden Kostendruck aus steigendem Wettbewerb und geringeren Gewinnen aus dem Kapitalanlagengeschäft, öffnen sich viele Unternehmen dem Thema Outsourcing¹. Der folgende Artikel stellt zunächst die Entwicklungen im IT-Bereich dar und diskutiert an Hand von Beispielen die Vor- und Nachteile des Outsourcings sowie die Ableitung von Kernpunkten einer erfolgreichen Sourcingstrategie.

Hintergrund

Bereits Anfang der 80er Jahre haben Versicherer wie der Deutsche Herold angefangen, das eigene IT-Wissen auch anderen Versicherungen anzubieten. Zudem sollte die selbst entwickelte Software auf dem freien Markt verkauft werden, um - so hoffte der Deutsche Herold - die IT-Kosten durch Gewinnrückflüsse zu kompensieren.

Nach dem Deutschen Herold haben in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen ihre IT in eigene Gesellschaften, so genannte Spin-Offs, ausgelagert. Das heißt, nur ein Teil des Konzerns wird ausgegliedert, in dem eine rechtlich selbständige Gesellschaft mittels Betriebsübergang gegründet wird. So handelt es sich bei IT-Outsourcing meistens um ein *konzerninternes Auslagern*.

Aufwändigeres Auftragsmanagement und mehr Abstimmung

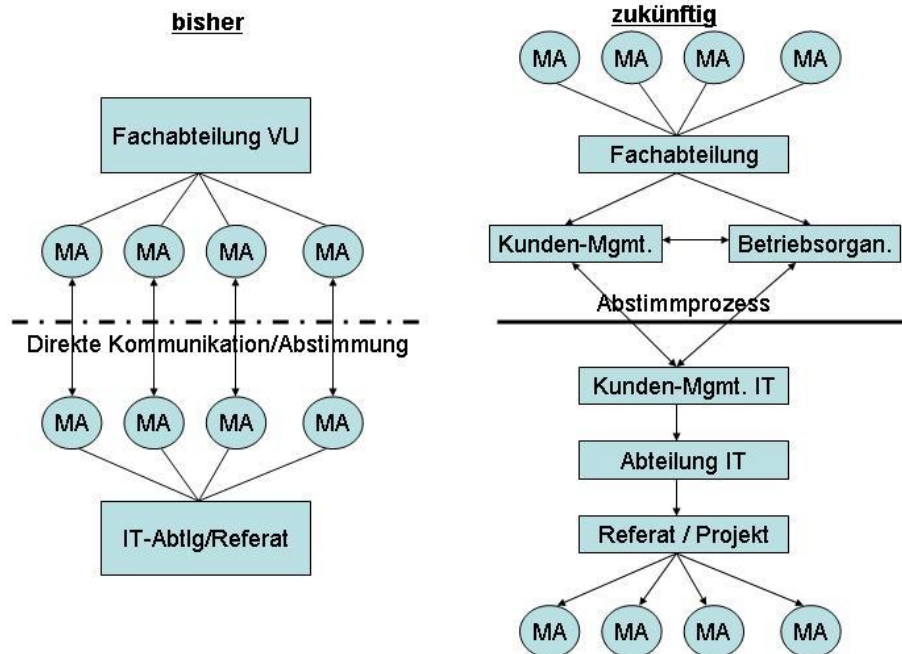
Das Auslagern von Diensten und IT ist in vielen Unternehmen zurzeit ein häufig diskutiertes Thema. Unternehmen, die bereits entsprechende Projekte umgesetzt haben, berichten jedoch nicht nur von positiven Erfahrungen, denn vor dem Outsourcing war die Arbeitsweise vergleichsweise einfach: Die Mitarbeiter teilten der IT-Abteilung ihre Probleme mit. Diese kannte das System und konnte entsprechende Verbesserungen umgehend angehen. Das reibungslose Zusammenspiel führte zu klar und deutlich formulierten Projektaufträgen, deren Aufwand und Machbarkeit im Vorhinein abgestimmt wurden. Dagegen wurde nach dem Auslagern das Auftragsmanagement deutlich aufwändiger als vorher und durch eine mangelhaft abgestimmte oder über mehrere Ebenen gehende Kommunikation sind die Erfahrungen der Unternehmen inzwischen häufig negativ.

Nach der Gründung des Spinn-Offs benötigt man ein Anforderungsmanagement: Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns müssen ihre Probleme sammeln und die fachliche Lösung skizzieren. Nachdem innerhalb der Fachbereiche die Wichtigkeit der Anforderungen und die groben Aufwände geklärt wurden, fließen diese in eine Budgetplanung ein. Wird das Projekt genehmigt und terminiert, erstellen IT- und Fachbereichs-Mitarbeiter ein Feinkonzept, das in Aufträge für die IT umgewandelt und von einem Realisierer (IT-Mitarbeiter) im System

¹ Formen des Outsourcing:

1. **Verlagerung** personalintensiver Geschäfts- oder IT-Prozessen an günstigere Standorte (z.B. Kreditorenbuchhaltung, Transaktionsabwicklung zum Teil oder komplett, im IT-Bereich Fokus auf Software-Entwicklung und -wartung, Help-Desk)
2. **Auslagerung** von Geschäftsprozessen an einen externen Dienstleister im Heimatmarkt (interne Prozesse, auch mit Kundenkontakt wie z.B. CallCenter, Help-Desk, im IT-Bereich Fokus auf Betrieb Rechenzentren/Kommunikationsnetze)
3. Shared Services: **Interne Bündelung** von Geschäftsprozessen über Tochtergesellschaften (personalintensive Prozesse auch mit Kundenkontakt Call-Center, etc.)

umgesetzt wird. Gegebenenfalls müssen die Aufwände der Aufträge verifiziert und überplant werden. So unterbindet die neue Vorgehensweise die direkte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und erfordert aufwändige Abstimmprozesse auf verschiedenen Managementebenen, wie die folgende Grafik verdeutlichen soll:



Bildunterschrift: Outsourcing kann die Vergabe von Aufträge umständlicher und langwieriger machen: Konnte sich ein Mitarbeiter (MA) vorher direkt mit der IT-Abteilung auseinandersetzen, hindern nach der Auslagerung diverse Managementsysteme und Abstimmungsprozesse die Kommunikation.

Verlust an Flexibilität und Serviceorientierung

Das Verfahren führt zwar auf der einen Seite zu einer stärkeren Kontrolle dessen, was innerhalb eines Systems verändert wird. Andererseits wird der Zeitraum zwischen der Entstehung und der Deckung des Bedarfes erheblich verlängert. Abstimmungssitzungen, Telefon- und Videokonferenzen beanspruchen viel Zeit; die Managementebenen benötigen zusätzliche Mitarbeiter, um das "Zahlenwerk" eines effizienten und effektiven Projektcontrollings zu erstellen und zu pflegen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Fachbereich das Anforderungsmanagement eher als hinderlich empfindet, da eine längere Planungsphase bis zur Umsetzung notwendig geworden ist. Ein Manko ist auch der Verlust der Flexibilität. Ändert der Fachbereich aufgrund der Notwendigkeit seines täglichen Geschäftes die Prozesse, können unter Umständen Kosteneinsparungseffekte zunächst nicht erzielt werden, da die IT-Systeme längere Zeit die Anforderungen nicht umsetzen können - schließlich muss erst das Auftragsmanagement in Gang gesetzt werden. Die IT- oder die Geschäftsstrategie ist in den jeweils anderen Bereichen oft gar nicht oder nicht allen bekannt, was regelmäßig zu einer kritischen Bewertung der Reaktion der IT-Abteilungen auf Änderungswünsche (Change Requests) führt.

Darüber hinaus hat die konzerninterne Auslagerung der IT oft den kontraproduktiven Effekt, dass die IT sich mehr mit den technischen Aufgaben befasst als mit den aus dem Business resultierenden Anforderungen.

Monopolstellung des Outsourcers mindert die Prioritätensetzung bei den Geschäftsprozessen

Der Kern dieses Problems ist also der Mensch und seine Fokussierung auf die Fragestellung der IT und nicht auf die Optimierung der Umsatz generierenden Geschäftsprozesse. Verstärkt wird diese Wirkung nicht nur durch Outsourcing, sondern vor allem auch durch eine Monopolstellung des Outsourcers innerhalb des Konzerns. D.h. die Zusage der Konzernmutter, dass der IT-Dienstleister ausschließlich für den Konzern arbeitet, führt zu folgenden zusätzlichen Effekten:

1. der Dienstleistungsgedanke geht verloren:
 - a. ein Monopolist wartet bis der Kunde eine Anforderung stellt;
 - b. ein Monopolist kann ohne Kontroll- und Sanktionsmöglichkeit zu hohe Aufwände schätzen und umsetzen, da er keinem Wettbewerb ausgesetzt ist;
 - c. die internen Verrechnungspreise liegen normalerweise über dem Marktniveau;
 - d. der Monopolist bestimmt (getrieben durch die Konzernmutter) die verfügbaren Kapazitäten für die Fachbereiche (Budgetdenken);
 - e. Nutzenbetrachtungen auf Seiten des Fachbereiches für einzelne Projekte sind nicht ausschlaggebend für eine bedarfsgerechte Anpassung der IT-Kapazitäten.
2. der Mitarbeiter wird zum ausführenden Organ degradiert; Mitdenken und Eigeninitiative sind nicht gewünscht, da zuvor das Management in vielen Telefonkonferenzen oder Sitzungen die Budgetzahlen diskutieren und priorisieren muss.
3. der Fachbereich wird unzufrieden, da er Monate oder Jahre auf die Umsetzung seiner Anforderungen warten muss; darüber hinaus ärgert er sich über die hohen Kosten.

Wie sehen es die Praktiker?

Für die Recherchen haben wir drei konzerninterne Dienstleister, die ausschließlich konzernintern tätig sind, und drei konzerninterne Dienstleister, die auch für den Markt arbeiten, zu der hier dargestellten Thematik befragt.²

Auffallend ist, dass den marktfähigen Dienstleistern kundenorientiertes Denken, hoher Sachverstand, Flexibilität, zeitnahes Reaktionsvermögen und marktfähige Preise bescheinigt werden. Wo hingegen den Monopolisten lange Reaktionszeiten, Inflexibilität, hohe Preise, fehlendes fachliches Know-how etc. bescheinigt wird.

Interessant ist, dass alle Fachbereiche der befragten Monopolisten den IT-Mitarbeitern vor der jeweiligen Auslagerung die positiven Aspekte der marktfähigen Dienstleister zugeordnet hatten.

² Die marktfähigen Dienstleister sind zu über 50% für den Markt tätig und zu weniger als 50% für den Konzern. Die Monopolisten arbeiten zu 100% für ihren Konzern.

Auf die Frage, woran das liegen kann, wurden folgende Antworten am häufigsten genannt:

1. Keine direkte Kommunikation mit dem verantwortlichen Mitarbeiter;
2. es gibt keinen verantwortlichen Mitarbeiter für unser Thema mehr, dies wird jetzt alles über das Management geregelt;
3. aufwändige Kommunikationswege;
4. strikte Budgetvorgaben für die IT durch den Konzern, die für die IT-Abteilungen bindend sind.

Was können wir hieraus für die Zukunft lernen?

1. **Serviceorientiertes Management**, d.h. Erbringen von Dienstleistungen mit klarer Fokussierung auf die Geschäftsprozesse der Fachbereiche oder Kunden.
() -orientiertes Management setzt voraus, dass IT-Abteilungen und Ihre Verantwortlichen nicht mehr in erster Linie in Applikationen, Middleware und Servern denken, sondern das Erbringen von Dienstleistungen als ihre Kernaufgabe betrachten. Dabei kann es beispielsweise um die Fakturierung von Rechnungen gehen, die Provisionsabrechnung von Mitarbeitern oder die Beitragsanpassung in der [Krankenversicherung].³
2. **Konzerninterne Dienstleister müssen marktfähig werden**

Der Zwang der Konzernmutter, dass der Dienstleister innerhalb von x Jahren xx% seines Umsatzes außerhalb des Konzerns generieren muss, wirkt in der Regel Wunder. Die Folge ist, dass sich der Dienstleister seiner Stärken besinnen muss, diese verstärken muss und dann mit Hilfe von kundenorientiertem Denken auf Kunden zugehen muss. Hierbei entstehen i.d.R. neuartige Produkte oder Dienstleistungen, an die bisher keiner im Unternehmen gedacht hat, die aber durch die Kompetenzfokussierung möglich werden.

Orientierung an Marktfähigkeit zur Abwägung zwischen Auslagerung und Verlagerung

Ausschlaggebend für die erfolgreiche Arbeit und Akzeptanz eines konzerninternen Dienstleisters ist seine mögliche Marktfähigkeit. Da es auf der Hand liegt, dass nicht jeder ausgegründete Dienstleister durch den immer stärker werdenden Wettbewerb am Markt erfolgreich sein kann, sollte innerhalb einer Sourcingstrategie eine Abwägung zwischen Auslagerung und Verlagerung vorgenommen werden. Zentrale Frage für eine Auslagerung ist, in welchen Bereichen hat das Unternehmen marktfähige Kompetenzen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen könnten. Im Gegenzug sollte die Verlagerung von Prozessen zu bereits marktfähigen Dienstleistern in Betracht gezogen werden. Wird die Verlagerung als ein erster Schritt in Richtung Outsourcing gesehen, kann der Konzern zunächst Erfahrung mit Outsourcing sammeln und so sukzessive seine Kompetenzen marktfähig ausrichten und eine Auslagerung vornehmen.

Durchführung des Outsourcings

Bei der Verlagerung ist zu beachten, dass ein Projekt nicht komplett in dritte Hände gelegt wird. Entscheidend ist hier der Aufbau einer internen Einheit, die einerseits für den oder die Outsourcingpartner in allen Phasen des Outsourcings (Angebot, Durchführung und Abnahme) verfügbar ist. Andererseits muss diese neue gebildete Einheit auch das

³ Aus der Kolumne der Computerwoche Nr. 29 vom 21. Juli 2006 von Christoph Witte, Chefredakteur der CW: „Management by SOA – [von den Autoren auf die Versicherungsbranche angepasst]“

Controlling übernehmen und notfalls in der Lage sein, die Rückführung des ausgelagerten Bereichs durchführen zu können. Rechtliche Aspekte sind mit juristischen Experten im Vorfeld zu klären. Bei international tätigen Unternehmen sind gegebenenfalls kulturelle Unterschiede und eine unterschiedliche Sprache zu beachten.

Outsourcing schrittweise durchführen

Als erster Schritt in Richtung Outsourcing empfiehlt sich die Vergabe von abgegrenzten Funktionalitäten, die durch die normalen Kapazitäten nicht abdeckbar sind, den produktiven Betrieb gleichzeitig nicht behindern. Beispiele hierfür sind die Vergabe von Programmierarbeiten wie Sprachmigrationen von Systemen, Betriebssystemportierungen, technisches Reengineering; die Übernahme von auslaufenden Altsystemen in die Wartung bei einem Dienstleister; der Parallelbetrieb von unkritischen Geschäftsprozessen wie der Personalabrechnung oder die sukzessive Verlagerung von Geschäftsprozessen oder -teilen wie Antrags- oder Leistungsbearbeitung, die kein Spezialistenwissen erfordern. Ein weiteres Beispiel ist die Vergabe des Betriebs einer Plattform und der entsprechenden Software im Bereich der Tarifrechner über Mobiltelefone oder PDA (Organizer). Hier ist allerdings Spezialwissen erforderlich, das nur mit hohen Kosten aufzubauen ist. Entscheidet sich ein Unternehmen für Outsourcing auf diese Weise, hat dies zwei Effekte: Zum einen lernt man, dass es auch anders geht. Zum anderen kann sich so ein Vertrauensverhältnis zu dem Dienstleister aufbauen. Dieses ist vor allem für eine engere Zusammenarbeit bei der Auslagerung kompletter Bereich notwendig.

Die Autoren:

Claus-Jürgen Moessinger (Diplom-Kaufmann) ist Geschäftsführer von Dati. DATI ist ein Dienstleister mit langjähriger Erfahrung in der Offshore-Entwicklung in deutscher Sprache, der u.a. das Hosting von Systemen übernimmt. DATI hat sich u.a. auf die Übernahme von Geschäftsprozessen (BPO) in Riga spezialisiert (Beispiele: Antragserfassung, Schaden-/Leistungsbearbeitung, Call-Center. Referenzprojekte sind auf der Webseite www.dati-mc.com

Bernd Vonhoff (Diplom-Soziologe) ist Geschäftsführer der FSV NETZWERK GmbH, die sich seit 1992 u.a. auf die kommunikative Steuerung und Umsetzung von Outsourcingprozessen an der Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Outsourcer (Auftragnehmer) spezialisiert hat. Weitere Arbeitsgebiete sind auf der Webseite www.fsv.de einsehbar.

Kontakt:



Claus-Jürgen Moessinger
Postfach 1321
25465 Halstenbek
04101-8556-0
www.dati-hamburg.com
cj.moessinger@dati-hamburg.com