

Wunderwaffe ohne Wunderwirkung

Nach dem Outsourcing betreiben
erste Firmen Backsourcing

Von Holger von Jouanne-Diedrich

Outsourcing scheint als Dauerthema keinem Konjunkturzyklus zu unterliegen. Zu Zeiten der New Economy galt es als probates Mittel, den Mangel an Experten für Informationstechnologie auszugleichen und sich den Zugriff auf neue Technologien zu sichern. Inzwischen ist es als Kostensenker bekannt. Damit wird Outsourcing zum Wendehals und zur Geheimwaffe der IT-Industrie. Deren Botschaft lautet: So oder so, wir kriegen euch!

Allerdings: Was ist Outsourcing? Es sind mehr als 30 Begriffe in Gebrauch, die auf „sourcing“ enden. Hätten Sie gerne Total-Outsourcing oder doch lieber selektives? Vielleicht ein bisschen Multi-Sourcing – oder doch Insourcing? Oder wie wäre es mit internem Outsourcing? Die Begriffsverwirrung ist perfekt, eins ist jedoch klar: Die Frage lautet längst nicht mehr, ob man outsourcen soll, sondern welche IT-Leistungen man wo am kügsten bezieht.

Eastman Kodak war Vorreiter

Angefangen hat alles mit einem Megadeal: 1989 vergab das Fotounternehmen Eastman Kodak die Abwicklung seiner IT-Arbeit für zehn Jahre an IBM und DEC. Seitdem sind fast 15 Jahre vergangen. Genug Zeit, um ein kurzes Resümee zu ziehen.

Erstens: Outsourcing ist in keinem Fall eine Wunderwaffe. Dass Outsourcing auf den ersten Blick oftmals günstiger erscheint, beruht eher auf knallhartem Kostenmanagement und weniger auf Degressionsseffekten. Das bedeutet aber auch, dass die vielen kleinen, aber wichtigen Dinge weggelassen, die eine interne IT-Abteilung nebenbei erledigt.

Zweitens: Es gibt erfolgreiche Outsourcing-Projekte und solche, die scheitern. Eine verblüffende Einsicht ist, dass dies an den Kunden liegen muss. Warum? Weil die Dienstleister immer dieselben sind. Je mehr Erfahrungen Kunden mit dem Thema haben und je realistischer ihre Erwartungen sind, desto besser verlaufen die Projekte. Dies heißt aber auch, dass die Dienstleister ein ureigenes Interesse an der Professionalisierung ihrer Kunden haben müssen.

Backsourcing als neuer Trend

Drittens: Bisher galt selektives Auslagern als deutlich erfolgreicher als das Outsourcing ganzer Abteilungen. Dies scheint sich zu ändern – inzwischen sind auch immer mehr Projekte der ersten Art erfolgreich. Auch dies hat mit größerer Erfahrung und realistischen Erwartungen auf Seiten der Kunden zu tun.

Viertens: Es gibt einen neuen Trend: Backsourcing, also die Rückabwicklung von ehemaligen Outsourcing-Verträgen, welche sich als erfolglos herausgestellt haben. Nach dem Motto „Wenn es kracht, dann kracht es richtig“ bringen enttäuschte Firmen im großen Stil ihre IT wieder zurück nach Hause.

Fünftens: On-Demand- oder Utility-Outsourcing, also der Bezug von Computerleistung nur in dem Maße, wie sie gerade gebraucht wird. Dies hätte die Vorteile, dass flexibel nach Leistungsbezug abgerechnet werden könnte, als handelte es sich um Wasser oder Strom. So die Theorie. Wie dies funktioniert, wird sich zeigen. Also, erst einmal die Finger davon!

Sechstens: Es gibt ein Erfolgselement für erfolgreiches Outsourcing. Das permanente und kompetente Controlling des Dienstleisters – und dies, das ist gewiss, wird sich niemals outsourcen lassen.

OUTSOURCING-FACHMANN



Universität St. Gallen Unser Autor Holger von Jouanne-Diedrich promoviert kürzlich in der Schweiz über IT-Sourcing.



Wer Unternehmensfunktionen auslagert, muss wie beim Schachspiel jeden Zug gut überlegen. Eine falsche Figur oder ein falscher Schritt gefährdet das Ganze

Zehn Tipps für richtiges Outsourcing

Anfängerfehler geschehen sogar in Unternehmen, deren Chefs viel in fremde Hände geben · Die wichtigsten Regeln auf einen Blick

Make or buy? Diese Frage stellt sich vielen Unternehmen nicht nur wegen des Kostendrucks immer häufiger. Längst sind den Entscheidern auch die durch Outsourcing möglichen Qualitätsvorteile bewusst. Deshalb lagert heute fast jede Firma Aufgaben an Dienstleistungsunternehmen oder Freiberufler aus. Doch egal, ob es um die Überarbeitung des Internetauftritts, Texte für die Firmenbrochure oder einen IT-Komplettservice geht – nur sorgfältig geplante Projekte versprechen den gewünschten Erfolg.

Von Christiane Strasse und Uta Blankenfeld

Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass selbst Unternehmen, die regelmäßig outsourcen, wichtige Grundregeln missachten. Dabei gibt es ein paar einfache Prinzipien, die das firmenübergreifende Miteinander gelingen lassen. Die wichtigsten zehn Schritte für erfolgreiches Outsourcing haben die Spezialisten von Projektwerk zusammengefasst:

Tipp 1: Ziele Warum wollen Sie outsourcen? Diese Frage bestimmt wesentlich das Projektziel. Je nachdem, welche Rolle Kostensenkung, Verbreiterung des eigenen Angebotspektrums, Verbesserung der Services, strategische Wettbewerbsvorteile oder der Know-how-Transfer

ausgesprochen werden, muss ein passendes Outsourcing-Modell gewählt werden. **Tipp 2: Aufgabe** Was wollen Sie outsourcen? So viel Zeit muss sein: Definieren Sie Umfang und Inhalt der Aufgabe für den externen Dienstleister so präzise wie möglich. Dazu gehört auch die Abgrenzung zu dem, was Ihre eigenen Mitarbeiter erledigen. Je exakter Sie die gewünschte Leistung beschreiben, desto besser sind Qualität und Vergleichbarkeit der Angebote verschiedener Dienstleister.

Tipp 3: Alternativen Es gibt immer verschiedene Outsourcing-Möglichkeiten. Ihre Wahl beeinflusst Dauer und Kosten des Einsatzes. Dabei steht etwa zur Debatte, ob Sie die Aufgabe an einen Freiberufler oder

eine Firma vergeben wollen und welche technischen Lösungen Sie sich leisten möchten. Wenn Sie unsicher sind, lassen Sie sich von einem unabhängigen Experten beraten.

Tipp 4: Auswahl Unterschätzen Sie die Suche nach dem passenden Dienstleister nicht. Wer sich hier Zeit nimmt und einen Geschäftspartner findet, der genau die richtige Erfahrung und das passende Know-how mitbringt, profitiert dauerhaft. Vergleichen Sie möglichst Angebote von Dienstleistungsunternehmen und Freiberuflern. Nicht immer sind Unternehmen teurer. Auf jeden Fall sollten Sie Erfahrung und Kompetenz des Dienstleisters über Empfehlungen oder Referenzen prüfen.

Tipp 5: Vertrag Ohne geht's auch bei kleinen Projekten nicht. Alle wichtigen Fragen zu Leistungsumfang, Garantie, Haftung, Geheimhaltung, Fristen und Wartung sollten im Vorfeld geklärt und vertraglich festgehalten werden.

Tipp 6: Projektmanagement Wählen Sie – je nach Umfang des Projekts – eine Person oder eine Mannschaft,

die die Schnittstelle zu den Auftragnehmern bildet, deren Arbeit koordiniert und überwacht und dafür sorgt, dass Einarbeitung, Informationsfluss, Kommunikation und Einbindung in die Unternehmensstruktur reibungslos funktionieren. Legen Sie fest, wie mögliche Schwierigkeiten im Projektverlauf früh erkannt werden können und wer bei Konflikten zwischen der eigenen Mannschaft und den externen Kräften vermittelt.

Tipp 7: Briefing Der Projekterfolg steht und fällt mit einem guten Briefing. Das gilt für Informationen zur Zusammenarbeit mit Externen an die eigene Belegschaft ebenso wie für das Ins-Bild-Setzen des Dienstleisters. Nur was dieser weiß und versteht, kann er umsetzen.

Tipp 8: Respekt Bei aller Notwendigkeit zur Kontrolle sollten Sie auch davon ausgehen, dass Ihr Dienstleister sein Handwerk versteht. Sie bezahlen ihn für sein Fachwissen und seine Erfahrung – nutzen Sie diese und geben dem Experten den nötigen Handlungsspielraum.

Tipp 9: Abnahme Überprüfen Sie, ob Sie Ihre gesteckten Outsourcing-Ziele erreicht haben. Zum Abschluss eines Projekts gehört neben der Abnahme der Arbeit auch ein Feedback. Bedenken Sie, dass Sie auch künftig mit dem Dienstleister kooperieren

könnten. Nur wenn Sie über Erfolge und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit sprechen, können beide Seiten an der Optimierung arbeiten. **Tipp 10: Service** Auch nach Ende des Projekts können Schwierigkeiten, Reparatur- oder Nachbesserungsbedarf auftreten. Sichern Sie vorab die Verfügbarkeit des Dienstleisters für solche Einsätze und klären Sie die anfallenden Kosten.

CHRISTIANE STRASSE und UTA BLANKENFELD sind beide promoviert und haben im März 1999 die Projektbörse „Projektwerk“ gegründet, deren Geschäftsführerin Blankenfeld ist.

VERMITTLER

Outsourcing-Agentur Die Autorinnen betreiben seit fünf Jahren Deutschlands erste professionelle Projektbörse für Freiberufler und Unternehmen.

Erste Hilfe Für mehr als Tausend Firmen war das Hamburger Unternehmen Projektwerk bislang bundesweit auf Dienstleistersuche. Die Gründer verstehen sich als Nothelfer für Firmen, die auslagern wollen.

Kommunikationsprobleme lassen Geschäfte oftmals scheitern

Outsourcing zahlt sich nicht in jedem Fall aus · Einige Experten sollten als Ansprechpartner für die externen Dienstleister im Hause bleiben

Von Constantin Gillies

So wenig wie möglich selber machen – so lautet von Anfang an das Motto beim Smart. Der Hersteller des Kleinwagens, Micro Compact Car (MCC), setzt konsequent auf Outsourcing. In der Fabrik im französischen Hambach schrauben die Mitarbeiter nur noch fertige Module zusammen, die externe Firmen anliefern. Auch die Informationstechnik lagert MCC zunächst aus. Sie geht Mitte der 90er Jahre an die Unternehmensberatung Andersen Consulting, heute Accenture. MCC bezahlt den Beratern im Gegenzug einen fixen Betrag für jeden produzierten Wagen.

Anfangs ist der Smart-Hersteller mit diesem Geschäft auch zufrieden. Doch nach einiger Zeit knirscht es zwischen den Partnern. Es kommt zu Abstimmungsproblemen, die Kosten steigen. Im September 2000 kündigt Smart den Outsourcing-Vertrag und holt die EDV zurück ins eigene Haus.

Outsourcing Marke Bumerang – das kommt vor. Nur gibt es niemand

gern zu. „Oft versuchen die Unternehmen, das hinter den Kulissen zu flicken“, sagt Frank Dzierzion, Geschäftsführer der Frankfurter Unternehmensberatung Clearview. Rund die Hälfte aller Outsourcing-Projekte im IT-Bereich würden nicht die erwarteten Effekte bringen, prognostiziert das Marktforschungsunternehmen Gartner.

Selbst bei Milliardenverträgen häufen sich die so genannten Rückabwicklungen. MG Technologies etwa, die frühere Metallgesellschaft, kündigte 2001 den ein Jahr zuvor geschlossenen Outsourcing-Vertrag mit IBM über 1 Mrd. €. „Rückab-

wicklungen kommen besonders häufig vor, wenn die Kundenfirmen dezentral organisiert sind, der Vertrag aber auf zentraler Ebene abgeschlossen wurde“, erklärt Karsten Leclercque von Pierre Audoin Consultants in München. Auch eine Fusion

könne Auslöser für die Vertragskündigung sein – wie etwa bei der Rückabwicklung zwischen IBM und der Gothaer Versicherung nach deren Fusion mit der Berlin-Kölnischen.

Outsourcing-Verträge scheitern häufig aus demselben Grund. „Die Kunden unterschätzen die Details“, sagt Berater Dzierzion. Aktuelles Beispiel ist die Kooperation zwischen Deutscher Bank und IBM. Der Technologiekonzern hat im Februar 2003 die kontinental-europäischen Rechenzentren der Bank übernommen. Im Laufe von zehn Jahren soll dadurch 1 Mrd. € eingespart werden. Doch Insider münkeln, dass in den ersten zwölf Monaten lediglich

46 Mio. € eingespart wurden. Die Bank bestreitet jedoch, jährliche Ziele formuliert zu haben.

Gerade die Schnittstelle Mensch wird beim Outsourcing unterschätzt. „Die Beziehungen zum Dienstleister müssen organisiert und Leistungen kontrolliert werden“, sagt Dzierzion. Die Firmen sollten einen Experten zirkel im Hause behalten, der sich mit den ausgelagerten Prozessen auskennt, rät er. Ansonsten drohe eine zu starke Abhängigkeit.

Manches Outsourcing scheitert an der Qualität. Ein Beispiel dafür lieferte Dell im vergangenen November. Der texanische Computerhersteller hatte mehr als 2000 Stellen an ein indisches Tochterunternehmen ausgelagert. Doch es mangelte an der Kompetenz der Callcentermitarbeiter in Indien. Kunden beschwerten sich etwa darüber, dass sich die Mitarbeiter dort den Namen des Betriebssystemes Windows buchstabieren ließen. Dell blieb keine andere Wahl, als den Kundendienst ins Inland zurückzuholen.

Ausrutscher durch Outsourcing: Wenn die Partner sich zu wenig austauschen, kann es nötig werden, das Geschäft wieder selbst in die Hand zu nehmen

