

Viele kleine Schritte führen auch zum Ziel

Mittelständler liegen beim Outsourcing vorn. Sie lagern jedoch eher einzelne Tätigkeiten aus als ganze Abteilungen. Dabei fürchtet jeder vierte Auftraggeber, Know-how zu verlieren, jeder fünfte scheut die Anhängigkeit vom Dienstleister

VON DAVID SELBACH

Mit der EDV hatte Stefan Liebe stets seine Not. Außerdem sorgte sich der Geschäftsführer der ASK Kugellagerfabrik aus Kornal-Münchingen bei Stuttgart immer wieder, dass die IT im 75-Mann-Betrieb eines Tages komplett ausfallen könnte. Heute ist Liebe diese Sorge los, denn inzwischen betreibt ein Outsourcing-Dienstleister seine EDV-Anlagen. Die Firma TDS aus Neckarsuml übernimmt den Betrieb der Hardware, kümmert sich rechtzeitig um Software-Aktualisierungen und sichert regelmäßig die Daten – für eine fixe monatliche Gebühr.

So wie der schwäbische Familienbetrieb haben bereits 72 Prozent der

mittelständischen Unternehmen in Deutschland Aufgabenbereiche an professionelle Dienstleister ausgelagert. Das hat eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum im März dieses Jahres ergeben. Ein Drittel der befragten Mittelständler plant, weitere Teilbereiche ihres Unternehmens auszulagern – vor allem die Firmen-EDV haben sie dabei im Blick. Davon erwarten 21 Prozent der Unternehmer eine Zeitersparnis bis zu 20 Prozent und bis zu zehn Prozent niedrigere Kosten.

So buhlen Outsourcing-Anbieter um kleine und mittelgroße Kunden in Deutschland: Schließlich fallen mehr als 99 Prozent in diese Kategorie – und die meisten Mittelständler haben ihre Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft, vermuten Experten.



„Der Mittelstand hat ein großes Wachstumspotenzial. Gerade dort lassen sich durch die Auslagerung einzelner Funktionen finanzielle und strukturelle Vorteile erzielen“, sagt Volker Schröder, Geschäftsführer von Kienbaum Management Service. Den Unternehmen gehe es vorrangig darum, flexibler zu werden und sich aufs Kerngeschäft zu konzentrieren.

Die Kienbaum-Umfrage hat aber auch gezeigt, dass die Vorbehalte gegen das Outsourcing groß sind: So befürchtet jeder vierte Mittelständler, wertvolles Know-how an den Outsourcing-Partner zu verlieren und sensible Daten abzugeben. Jeder fünfte scheut die Abhängigkeit, wenn Fuhrpark, Personalabteilung und Lohnbuchhaltung nicht mehr im eigenen Haus verwaltet werden. „Die Wahl des richtigen Kooperationspartners ist enorm wichtig“, sagt Kienbaum-Berater Schröder. „Vertrauen ist das entscheidende Kriterium.“

Das musste auch Kugellagerfabrikant Liebe erfahren. Der erste EDV-Dienstleister, den er mit dem Betrieb seiner IT beauftragt hatte, erwies sich schnell als inkompetent – vor allem fehlte ihm das Branchen-Know-how. Erst die zweite Wahl war die richtige.

Als weiterer Stolperstein könne sich ein Vertrag erweisen, der nicht minutös alle Details festlege, sagt Axel Metzner, Fachanwalt für Arbeitsrecht in der Münchener Kanzlei

Sibeth. Es sollte vertraglich genau geregelt sein, welche Leistung der Dienstleister auf welchem Qualitätsniveau erbringen muss – und was bei Kündigung mit Vermögensteilen, Know-how und Daten geschieht.

„In Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern gilt zudem das Betriebsverfassungsgesetz“, erläutert Metzner. „Wenn Unternehmensteile stillgelegt werden, ist das eine Betriebsänderung, bei der der Betriebsrat mitzubestimmen hat.“ Viele Mittelständler agieren deshalb zurückhaltend und gliedern eher einzelne Tätigkeiten statt ganzer Abteilungen aus, sagt Norbert Winkeljohann, als Vorstand der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers für Mittelstandskunden zu-

ständig. „Radikale Vorschläge zum Outsourcing von Prozessen und Dienstleistungen verschrecken mittelständische Unternehmen eher“, sagt Winkeljohann. „Im Mittelstand geht es um ein Outsourcing in kleinen Schritten.“

Dabei praktizieren die meisten Unternehmen Outsourcing längst: „Sie haben in der Regel traditionell keine eigene Steuer- oder Rechtsabteilung“, sagt Winkeljohann. „Je nach Unternehmensgröße wird sogar die gesamte Finanzbuchhaltung extern vergeben.“ Nur nenne das niemand Outsourcing.

Eine umstrittene Dienstleistung ist das Forderungsmanagement. Rund 80 Prozent der Mittelständler klagen über die schlechte Zahlungsmoral

Gehört eindeutig nicht zum Kerngeschäft von Unternehmen: **Gebäudemanagement.** Besonders Krankenhäuser sehen hier große Einsparpotenziale. Fast die Hälfte der Kunden stammt aber immer noch aus Industrie und Handel

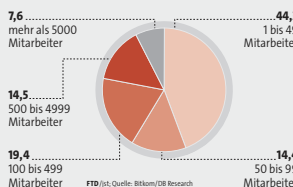
© GÖTTSCHE LOWE

Wer die meisten Aufträge ans Ausland vergibt

Mittelstand Offshoring, das Verlagern von Arbeit ins Ausland, prägt vor allem den Mittelstand, bei Anbietern gleichermaßen wie bei Kunden. Mehr als die Hälfte der im Jahr 2004 befragten Chefs beschäftigen maximal 100 Mitarbeiter. In Deutschland lagern 72 Prozent der mittelständischen Betriebe Arbeitsbereiche an Dienstleister aus.

Jobverlagerung mittelständisch geprägt

Anteil der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen, 2004, in %



Die Zeit der Mega-Deals ist vorbei

FTD-Gespräch mit dem Outsourcing-Experten Holger von Joanne-Diedrich

VON SEBASTIAN THOMAS

Was einst nur wenige Unternehmer ausprobierten, ist heute fester Bestandteil ganzer Branchen. „Outsourcing ist inzwischen zu einem normalen Markt gereift“, sagt Holger von Joanne-Diedrich, Outsourcing-Experte der Universität St. Gallen. Kennzeichen dieser Entwicklung sei die zunehmende Industrialisierung der Informationstechnologie (IT). Mega-Deals, in deren Zug ganze Geschäftsteile von Unternehmen ausgelagert werden, kämen seltener vor als noch vor einigen Jahren. „Heute überlegen sich die Unternehmen genau, welche einzelnen Bereiche der IT sie behalten und welche sie abgeben“, sagte Joanne-Diedrich.

Vor allem das selektive Outsourcing habe sich durchgesetzt. „Der Trend geht weg von Outsourcing als Projektgeschäft, hin zu einem Standard-Prozess- Outsourcing.“ In Zukunft werde eine zunehmende Zahl von kleineren Geschäften den Markt prägen. „Unternehmen werden nicht mehr nur ein Megaprojekt abschließen, um dann für alle Zeiten die Software von einem Anbieter zu beziehen.“ Vielmehr überlegen sich die IT-Vorstände, welchen bestmöglichen Service sie woher beziehen könnten. Schon jetzt sei es gängige Praxis, etwa die Desktop-Services und das Webhosting an einen anderen IT-Dienst-

leister zu vergeben als beispielsweise das Personal- und Rechnungswesen. Bei der Entscheidung spielten eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle, angefangen vom Preis bis zur Leistungsfähigkeit des jeweiligen Dienstleisters.

Nach Ansicht des Branchenkenners ist Outsourcing aber grundsätzlich kein Allheilmittel, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Vielmehr sei die Auslagerung von Geschäftsbereichen und -prozessen eine von vielen Optionen, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten.

dissen vorzubeugen. Den Kunden müsse allerdings klar sein, dass Leistungen, die darüber hinausreichen, gesondert berechnet würden. „Der berühmte ‚Hey Joe‘-Effekt – also die spontane Hilfe – funktioniert nach der Auslagerung von IT-Abteilungen nur noch bedingt“, sagt Joanne-Diedrich. Denn nur durch hochgradige Standardisierung und rigides Kostenmanagement ließen sich beim Anbieter letztlich die erwünschten Synergien und Skaleneffekte erzielen. Der IT-Experte empfiehlt darüber hinaus, vor einem Outsourcing genau abzuschätzen, inwieweit neu entstehende Abhängigkeiten vertretbar seien. „Sinnvoll ist in jedem Fall, sich ein Hintertürchen offen zu halten, sollte sich die Zusammenarbeit nicht so entwickeln wie erhofft.“

Einen Trend dazu, ausgelagerte Geschäftsbereiche wieder in das Unternehmen zu integrieren, kann Joanne-Diedrich nicht erkennen – zumindest nicht in Europa. „Das liegt wohl daran, dass man hier vorsichtiger und selektiver vorgegangen ist als jenseits des Atlantiks“, so Joanne-Diedrich.

Deutsche Unternehmer behielten gern die Fäden in der Hand und scheuten den Kontrollverlust. Deshalb seien die Erwartungen an Outsourcing in Europa nicht so groß gewesen wie in den USA.



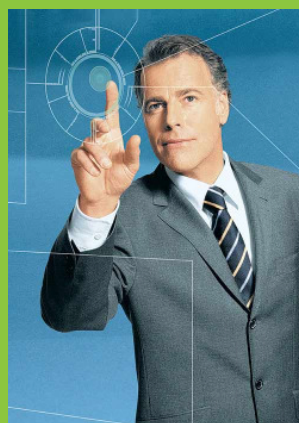
„Ich habe ein Problem, das lagere ich aus – so funktioniert das Geschäft nicht“

Holger von Joanne-Diedrich, IT-Experte

Häufig scheiterte Outsourcing an unzulänglicher Vorbereitung. Notwendig sei ein Grundverständnis der Thematik beim Kunden. „Ich habe ein Problem, das lagere ich aus – so funktioniert das Geschäft nicht“, sagt der Experte. Wichtig für ein funktionierendes Modell seien zudem wohldefinierte Service Level Agreements. Darin sollten die Leistungen des Dienstbieters möglichst präzise aufgeführt sein, um Missverständ-

OUTSOURCING SERVICES

Ihr Marktplatz für schlanke Prozesse



Bühne frei für Ihre Lösungen – nutzen Sie die CeBIT 2007, um im Ausstellungsbereich Outsourcing Services und auf dem Outsourcing Solutions Forum (organisiert von InformationWeek) Ihre innovativen Services interessierten Fachbesuchern zu präsentieren! Beim Outsourcing Matchmaking Event können Sie sich gezielt neue Kunden und Partner vermitteln lassen. Diese zentrale Informations- und Kommunikationsplattform für Outsourcing Services gilt international als der Marktplatz für schlanke Prozesse. Informieren Sie sich jetzt unter www.cebit.de/outsourcing_d

CeBIT
Outsourcing Services

Digital Solutions for Work and Life



HANNOVER
15.–21. 3. 2007
cebit.com

Deutsche Messe | Deutsche Messe AG • Messelagende • Hannover, Germany
Tel. +49-511/89-33131 • cebit@messe.de