

## Stichworte

(selektives) Outsourcing; Kostenreduzierung; SAP; Business Process Outsourcing (BPO); Flexibilität; Service Level Agreements (SLA); Vertragswesen

Gerhard-Konrad Rusch, Triaton GmbH, Essen

# Abschied vom Do-it-Yourself-Prinzip

Die wirtschaftliche Situation bleibt wohl auch kurz- und mittelfristig gespannt. In diesen Zeiten richten viele Unternehmen den Blick nach innen. Sie suchen nach neuen Wegen, um Kosten zu reduzieren. Der IT-Bereich bietet besonders hohes Sparpotenzial. Vor allem mit selektiven IT-Outsourcing-Projekten versuchen die Unternehmen, bei der IT Kosten zu sparen, Ressourcenprobleme zu lösen und zusätzlich Servicequalität zu sichern.

## Saying goodbye to the Do-it-yourself-principle

### Summary

The economic situation will remain difficult in the near future. It is therefore important that companies look after their internal processes, seeking new ways to reduce their costs. One of the most promising areas for this cost saving is IT management. A lot of companies are setting up selective IT outsourcing projects, thereby trying to save IT costs and, at the same time, securing the quality of services.

### Keywords

selective outsourcing; cost reduction; SAP; business process outsourcing; flexibility; service level agreements; contract agreement

## 1. Einleitung

Fragt man Unternehmer quer durch alle Branchen nach ihrer Strategie zur Kostenoptimierung, antworten 80 Prozent der Angesprochenen: "Outsourcing." Tatsächlich steckt hinter diesem scheinbaren Passepartout der Wirtschaft weit mehr als nur die Auslagerung von internen Geschäftsbereichen.

Wenn es um Kosteneinsparungen geht, legen auch konservative Institutionen ihre Berührungspunkte gegenüber "neomodischen" Trends ab. Behält das "manager-magazin" Recht, wird die Commerzbank bald ihren IT-Bereich auslagern. Geplant sei demnach die Auslagerung der Informationstechnik für das Investmentbanking mit circa 500 Mitarbeitern. Das betreffe den Betrieb des Rechenzentrums für dieses Geschäftsfeld wie auch die Entwicklung von Anwendungen. Die Gespräche mit IBM sind angeblich weit fortgeschritten - die Mitarbeiter würden zum amerikanischen Global Player wechseln. Damit geht die Commerzbank einen Schritt weiter als Branchenprimus Deutsche Bank, die seit Februar ihr kontinentaleuropäisches Re-

chenzentrum ebenfalls an IBM vergeben hat. IT-Vorstand Hermann-Josef Lamberti verspricht sich von dieser Entscheidung jährliche Einsparungen von mindestens 100 Millionen Euro. Nach Informationen aus Finanzkreisen sollen Lambertis Überlegungen noch weiter gehen: Einkauf und Netzbetrieb stehen auf seiner Outsourcing-Liste.

## 2. Mehr als eine Modeerscheinung

Mit den weitreichenden Aktivitäten liegen die Banker absolut im Trend. Denn vor allem die Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen gilt seit längerem als das Heilmittel gegen Kostendruck. Auslöser des Outsourcing-Trends war die vor gut einer Dekade massiv einsetzende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft. Die Fragmentierung der Märkte forderte von Unternehmen jeder Größe und Branche erhebliche finanzielle Aufwendungen.

Das Grundprinzip indes ist schon seit vielen Jahrzehnten bekannt: Historische wie aktuelle Beispiele liefert speziell die Automobilindustrie zuhauf: "Reduzierung der Fertigungstiefe" und "Konzentration auf das

Kerngeschäft" lauteten die Erfolgsformeln bereits zu Beginn des vorigen Jahrhunderts. Bestes Beispiel hierfür ist der französische Autokonstrukteur und Firmenpatriarch Louis Renault. Dessen Unabhängigkeitsstreben ging Anfang der 1920er Jahre so weit, dass er nahezu alles – vom Strom über Stahl, Reifen und Batterien bis hin zum Kantinenbesteck – im eigenen Werk produzieren ließ. Mangelnde Rentabilität zwang ihn schließlich dazu, sich von dieser Extremform des Do-it-Yourself zu verabschieden: Er beauftragte billiger und besser produzierende Zulieferer.

### 3. Outsourcing als Erfolgsprinzip

Inzwischen hat die Automobil-Branche etliche Schritte in diese Richtung getan und lagert sogar solche Tätigkeiten aus, die in den Bereich ihrer eigenen Kernkompetenzen fallen. Die Umkehr ins andere Extrem oder die logische Fortentwicklung eines strategischen Erfolgskonzeptes? Opel beispielsweise ließ seinen erfolgreichen Kompakt-Van Zafira maßgeblich von Porsche konstruieren. Andererseits hat Porsche den Eigenanteil an der Fertigung seiner Modelle auf bis zu 20 Prozent reduziert – alles andere wurde an Zulieferer outgesourct.

Der Erfolg gibt Vorstandschef Wendelin Wiedeking Recht: Porsche fährt in seiner Doppelrolle als Dienstleister und Hersteller mit hohem Outsourcing-Anteil auf der Überholspur. In der übrigen Automobilbranche ist der Trend ähnlich: Zulieferunternehmen entwickeln, produzieren, liefern und montieren komplette Baugruppen des jeweiligen Fahrzeugs – längst auch in so genannten Zuliefererparks auf dem Werksgelände des Automobilherstellers. Musterbeispiel hierfür: der Supplier Park der Daimler-Chrysler-Tochter MCC im französischen Werk Hambach, wo der Smart produziert wird. Die Vorteile liegen auf der Hand: Kurze Wege in der Entwicklungsphase und bei der laufenden Abstimmung. Außerdem sinkt neben den Lagerhaltungskosten auch der Logistikaufwand.

Quer durch alle Branchen der Industrie zeigt sich heute ein ähnliches Bild. Von den Outsourcing-Klassikern Call-Center, Werkskantine und Logistik bis hin zu Gebäudemanagement und -instandhaltung kommen externe Dienstleister zum Einsatz (siehe auch Kasten 1).

#### 3.1. Auch IT ist ein Outsourcing-Renner

Der IT-Bereich bietet ein besonders hohes Sparpotenzial, was ihn zum Lieblingsobjekt vieler "Kostenkiller" macht. Neben der Möglichkeit der reinen Kostenreduzierung und dem Ziel, sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren zu können, spricht noch ein weiteres überzeugendes Argument für die Auslagerung von IT-Leistungen: größere Transparenz in Bezug auf ihre IT-Kosten. Sobald Externe das Ruder übernehmen, werden die finanziellen Auswirkungen von Anforderungen oder verschwenderischem Umgang mit Ressourcen wie Speicherplatz in der Regel unmittelbar sichtbar.

Eine Umfrage der Pierre Audoin Conseil (PAC), einer der führenden europäischen Analystengruppen, ergab, dass ein weiteres Motiv in der Unternehmenslandschaft an Bedeutung gewinnt: die Effizienzsteigerung. Im Bereich der IT-Prozesse gaben 50 Prozent der befragten Unternehmen dies als einen der Gründe dafür an, auszulagern. 45 Prozent sehen im Outsourcing die Möglichkeit, die Verfügbarkeit der IT zu verbessern, und 40 Prozent hoffen, so die eigene Servicequalität zu verbessern. Ähnliche Ergebnisse ergaben auch eine Outsourcing-Studie der Meta Group mit 686 Unternehmen im Jahre 2002. Danach rangiert das Einsparen von Kosten an erster Stelle, danach wurde die Lösung von Ressourcenproblemen und die Sicherung der Servicequalität angegeben. Vorhaben im eBusiness-Umfeld spielen nach dieser Studie kaum eine Rolle bei der Outsourcing-Entscheidung.

Allerdings wurde durch die Meta Group-Studie eines deutlich: Deutsche Unternehmen sind beim Outsourcing noch stark zurückhaltend. Die meisten glauben noch nicht an die Versprechungen der IT-Branche. Daher kann diese wiederum durch Vertrauen und Überzeugungsarbeit noch ein enormes Potenzial nutzbar machen. Die größten Bedenken bei der Auslagerung der

IT sehen die Unternehmen darin, dass sie sich vom Service Provider abhängig machen bzw. Know-How und Kernkompetenzen verlieren. Haben die Firmen allerdings erstmal Erfahrungen mit Outsourcing-Projekten gemacht, so möchten sie meist diesen Kurs fortsetzen.

Allerdings sollten die Unternehmen tatsächlich ihre Outsourcing-Entscheidung gewissenhaft treffen, denn der Wettbewerb nimmt zu – Preisdruck und Verdrängungswettbewerb sind die Folge. Die Übersättigung des Outsourcing-Marktes hat zur Folge, dass es auch sehr viele kleine und auch viele wenig qualifizierte Anbieter gibt. Ein im Outsourcing unerfahrenes Unternehmen, das erstmal nur auf den Preis achtet, kann plötzlich vor großen Problemen stehen, wenn beispielsweise essenzielle Leistungen wie beispielsweise Backup-Services bei einem SAP-Outsourcing nicht im Vertrag mit dem IT-Partner enthalten sind.

### 4. Skills und Technologie-Partnerschaft

Wer am Markt Schritt halten will – gleich in welcher Branche – muss den Einsatz seiner IT optimieren, ohne dabei selbst zu einem IT-Unternehmen zu werden. Zum einen kennzeichnen zunehmende Komplexität und kürzer werdende Innovationszyklen die Technik, zum anderen sind die Unternehmen gezwungen, ihr Personal in Bereichen auf den aktuellen Wissensstand zu bringen, die außerhalb ihres Kerngeschäfts liegen. Das kann auf Dauer nicht rentabel sein.

Das haben auch die Unternehmen erkannt, und so sind Outsourcer als Technologie-Partner und Kompetenzträger hoch geschätzt. Sie garantieren das Schritthalten mit der technologischen Entwicklung und Wahrung der Fachkompetenz, die so genannten Skills, ihrer Mitarbeiter. 50 Prozent der von PAC befragten Firmen gaben das

#### Auslagern – aber was?

Outsourcing-willige Unternehmen halten sich gerne an die Faustregel: Das Kerngeschäft ("mission critical") und strategisch wichtige Funktionen behält man unter eigener operativer Kontrolle, alles andere ist grundsätzlich für eine Auslagerung geeignet.

- IT
- Personalverwaltung
- Finanz- und Betriebsbuchhaltung
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Gebäudemanagement
- Fuhrpark
- Logistik
- Beschaffung

Anwendungs-Know-how der Outsourcer als wichtiges Kriterium an, das Prozess-Know-how immerhin 35 Prozent.

## 5. IT-Outsourcing hat sich bewährt

Die Auslagerung kompletter Rechenzentren war die erste Form des Outsourcings im IT-Umfeld. Im Regelfall gingen nicht nur die Rechner, sondern auch das Personal an den Outsourcing-Dienstleister über. Die konsequente Fortführung der Idee – sie ähnelt der Entwicklung in der Automobilbranche – ist das "Globale Outsourcing": Die gesamte IT-Abteilung eines Unternehmens, inklusive Rechenzentrum und Personal für Betrieb und Softwareentwicklung, wird dabei ausgelagert. Weniger umfassend, deshalb aber nicht weniger effizient ist das selektive Outsourcing. Bei dieser Variante werden Teilbereiche ausgelagert während andere beim Unternehmen verbleiben. Beim Application-Outsourcing beispielsweise übernimmt der Dienstleister eine Anwendungskette (Beispiel SAP) inklusive Rechner- und Basissystembetrieb, in manchen Fällen auch die Weiterentwicklung der Anwendung.

Weitere Outsourcing-Spielarten sind durch die Verbreitung des Internet entstanden. Sie reichen über das "einfache" Web-Hosting, die permanente Bereitstellung der Website eines Unternehmens im Internet, hinaus und ermöglichen die Auslagerung komplexer eBusiness-Anwendungen. Ebenfalls noch relativ neu ist das Application-Service-Providing (ASP), bei dem eine Anwendung über das Internet für eine definierte Nutzergruppe bereitgestellt wird. Und schließlich das Business Process Outsourcing (BPO). Es umfasst die Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse mit hohem DV-Anteil. Beispiele sind Personalabrechnung, Buchhaltung, Logistik oder Einkauf (siehe auch Abbildung 1).

## 6. Der Weg zum selektiven Outsourcing

Die oben beschriebene Skepsis bei deutschen Unternehmen in Bezug auf Outsourcing-Projekte führt dazu, dass die Mehrheit der Verantwortlichen dem Auslagern einzelner Aufgaben, d. h. dem selektiven Outsourcing positiver gegenüberstehen. Zwar ist dies auch eine Outsourcing-Art, allerdings eben nur im Kleinen, sodass die Skepsis gegenüber Nebenwirkungen wie Kontrollverlust, Angst vor Abhängigkeit etc. etwas geringer ist (siehe auch Kasten 2).

Diese Entwicklung ist vor allem beim SAP-Outsourcing zu beobachten: Viele Unternehmen entscheiden sich, alles, was prozessnah ist, in eigener Hand zu behalten. Hierzu gehören SAP-Anwender-, SAP-An-

steht. Viele Unternehmen vertrauen dies eher einem professionellen Anbieter an. Die zunehmende Attraktivität des selektiven Outsourcing wird durch positive Entwicklungen in einigen Branchen unterstützt.

| Outsourcing – Chancen und Risiken   |   |
|---|---|
| <p><b>Potenzielle Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Kosteneinsparungen</li> <li>• Spezialisierte Dienstleister erzielen in ihren Fachbereichen häufig eine bessere Auslastung (economies of scale) und bessere Einkaufskonditionen</li> <li>• Aus Fixkosten (z.B. Lohn und Gehalt) werden variable Kosten</li> <li>• Erhöhte Kostentransparenz</li> <li>• Risikominimierung (Lohnfortzahlungen bei Krankheit oder Urlaub gehen auf den Beauftragten Dienstleister über)</li> <li>• Skills für sekundäre Prozesse müssen nicht zugekauft oder geschult werden</li> <li>• Quasi "automatische" Aktualisierung auf den neuesten Entwicklungsstand</li> <li>• Outsourcer als Technologie-Partner</li> </ul> | <p><b>Mögliche Nachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzielle Abhängigkeiten vom Dienstleister</li> <li>• Verlust betriebsinterner Kompetenz</li> <li>• Motivationsprobleme bei eigenen Mitarbeitern</li> </ul> |

wendungsbetreuung und Geschäftsprozessentwicklung. Sie gehören zu den Kernfunktionen des Unternehmens. Dagegen ist für die Unternehmen der Betrieb eines SAP-Rechenzentrums nicht so spannend. Rechenzentrumsbetrieb ist ein bisschen vergleichbar mit der Erzeugung von Strom in einem Kraftwerk. Die Unternehmen brauchen eine verlässliche Leistung, die Maschinen müssen laufen. Es geht beim Rechenzentrumsbetrieb nicht um die eigentlichen Geschäftsprozesse, sondern es geht darum, dass ein belastbarer, guter Motor unter dem Geschäftsprozesssystem zur Verfügung

Zurzeit werden beispielsweise in der chemischen und pharmazeutischen Industrie immer mehr Unternehmensbereiche aus Konzernen ausgegliedert. Diese müssen sich nun als eigenverantwortliche Unternehmen auf dem Markt bewähren. Und gerade das ist für viele eine Herausforderung - insbesondere im IT-Bereich, der zuvor meist in den Händen der Konzernmutter lag. So musste beispielsweise die Covidence GmbH, Eschborn, ebenfalls diesen Weg gehen. Sie ist ein klinischer Entwicklungs- und Forschungsdienstleister, der aus den drei ehemaligen Abteilungen "Klinische

|                              |                           |   |
|------------------------------|---------------------------|---|
| IT-Outsourcing               | Partielles IT-Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Data Center Outsourcing</li> <li>▶ Onsite Infrastructure Outsourcing (Desktop, LAN, Server, Messaging, Telefonie)</li> <li>▶ eBusiness- und eBusiness Infrastructure Outsourcing</li> <li>▶ Business Process Outsourcing</li> <li>▶ WAN Outsourcing</li> <li>▶ Application/Service Providing (ASP)</li> <li>▶ Application-/Server-Hosting</li> <li>▶ Systems Management Outsourcing</li> <li>▶ Tele Management Center, User Help Desk</li> </ul> |
|                              | Komplettes IT-Outsourcing | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ohne Übernahme Anlagevermögen und Personal</li> <li>▶ mit Übernahme Anlagevermögen ohne Personal</li> <li>▶ mit Übernahme Anlagevermögen und Personal</li> </ul>   |
| Business Process Outsourcing |                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Personalwesen</li> <li>▶ Reisekostenabrechnung</li> <li>▶ Dokumentenmanagement</li> </ul>  |

Abbildung 1: Vom selektiven zum Komplet-Outsourcing

Entwicklung", "Pharmacovigilance" sowie "Biostatistik und Datenmanagement" der Aventis Pharma Anfang 2002 entstand. Die Covidence konzentriert sich auf ihr Kerngeschäft in der Arzneimittelentwicklung. Obwohl sie von der Mitarbeiterzahl eher ein mittelständischer Dienstleister ist, benötigt sie eine sehr komplexe, hochverfügbare IT-Infrastruktur. Um deren reibungslosen Betrieb sicherzustellen, entschied sich das Management für ein partielles IT-Outsourcing mit Triaton, IT-Dienstleister von Thyssen-Krupp. Das Projekt beinhaltete das gesamte LAN-Management und die WAN-Anbindung zu den zentralen Daten- und Mail-Servern im Triaton-Rechenzentrum, den Betrieb des Rechenzentrums und das gesamte Life Cycle Management von ca. 130 Endgeräten mit Help Desk für die Anwender – und dies alles während des Umzugs zum neuen Standort in Eschborn. Zusätzlich beschaffte Triaton neue Windows2000-PCs sowie Laptops, die auch über Remote Access an die lokale Infrastruktur angeschlossen werden können. Gleichzeitig wurden neue Domains angelegt und neue Prozesse mit dem für Covidence neuen Geschäftssystem "Navision Attain" eingeführt. Ergebnis: Fast 20 Prozent Einsparungen für Covidence mit einer neuen IT-Infrastruktur.

**7. Business Process Outsourcing – ein Wachstumsmarkt**

Business Process Outsourcing (BPO), d. h. die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse, ist eine verhältnismäßig junge Form des selektiven Outsourcing – und dieses Geschäft wächst kräftig. Tenor: Viele Großfirmen haben gute Erfahrungen mit kleineren Ausgliederungen gemacht, jetzt peilen sie große Schritte an. Vor diesem Hintergrund erwartet das Marktforschungsunternehmen Gartner im Jahre 2003 ein ordentliches Wachstum im Bereich Business Process Outsourcing (BPO). Nach ihrer Auffassung wird der weltweite BPO-Markt in diesem Jahr um 10,5% auf ein Volumen von 127 Mrd. Dollar steigen, ein Anteil von 27 Mrd. Dollar soll auf westeuropäische IT-Service-Provider entfallen. BPO macht insbesondere bei Prozessen mit einem hohen IT-Anteil Sinn. Ein Schwerpunkt liegt daher oft auf Prozessen wie Payroll im Personalsektor, auf Logistikprozessen oder Aufgaben des Customer Relationship Managements CRM, hier mit Beispielen wie Call Center oder Billing. Auch zahlreiche Back-Office-Prozesse lassen sich sinnvoll auslagern.

Wie BPO funktioniert, zeigt das Beispiel der Londoner Firma "Xchanging". Die Service-Fabrik, so die Selbstdarstellung, ist auf das Ausgliedern vollständiger Unternehmensprozesse wie Buchhaltung, Personal oder Beschaffung spezialisiert. Dabei verspricht sie ihren Geschäftspartnern bis zu 50 Prozent Kostenersparnis, spätestens nach fünf Jahren. Xchanging beschäftigt mittlerweile 1.200 Mitarbeiter, die meisten in Tochterunternehmen, deren Kapital und Gewinn mit den Kunden geteilt werden. "Die operative Führung haben aber wir", betont Xchanging-Chef David Andrews. Und obwohl es fast ausschließlich um Büroarbeit geht, sieht sich der 51-Jährige als Industrielier: "Wir übertragen die Effizienz-Methoden der Industrie auf die Verwaltung."

Dass sich BPO aber nicht nur für den Kunden lohnt, beweist der wirtschaftliche Er-

besser beurteilen zu können (siehe auch Abbildung 2).

Beim Preis passen erfahrungsgemäß die Erwartungen der beiden Seiten nur selten zusammen. "Allerdings sollten Unternehmen nicht vergessen: Oft führen zu günstige Angebote zu einem Einfrieren von Investitionen beim Dienstleister", warnt PAC-Geschäftsführer Christophe Chalons. Von wesentlicher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang klar definierte SLAs (Service Level Agreements), in denen Leistungsumfänge, Qualität und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt sind (siehe auch Abbildung 3). Das ist schwieriger als oft vermutet wird. Denn wenn man beispielsweise einen SAP-Betrieb ausschreibt, muss vieles beachtet werden, von Systemeinstellungen über Plattengrößen, Notfallkonzepte, Sicherheitskonzepte etc. Aufgrund dieser Komplexität sollte für jedes Outsourcing-Projekt in ei-



Abbildung 2: Phasenkonzept des Outsourcing-Prozesses

folg von Xchanging: Unter den reinen Outsourcing-Firmen rangiert das Londoner Unternehmen mit einem Jahresumsatz von zuletzt 243 Millionen Euro in der Spitzengruppe.

**7.1. Partnersuche ist keine Glückssache**  
Aber wie sollte ein Outsourcing-Projekt vorbereitet werden? Welcher Partner ist der Richtige? Als Grundvoraussetzung für die Wahl des richtigen Outsourcing-Anbieters, muss das Unternehmen – sprich: der Anwender der betreffenden Leistung – zunächst seine Ziele eindeutig definieren. Hierzu gehören klare Aussagen über den Umfang des Outsourcing-Vorhabens: Technik, Anwendungen, Prozesse und räumliche Ausdehnung, beispielsweise ob regional oder global. Wichtig ist, dass man sich im Vorfeld Klarheit darüber verschafft, welchen Teil man outsourcen möchte. Dazu sollte immer eine eigene Aufstellung für den Eigenbetrieb gehören. Diese Vorgehensweise hilft später die Angebote aller Anbieter

nem gesonderten Teilprojekt - gegebenenfalls in einem Projekt mit Unterstützung eines externen Beraters - ein Pflichtenheft erstellt werden. Dieses beschreibt die wesentlichen Anforderungen an den zukünftigen Partner. Bei der Auswahl seines zukünftigen Partners sollte dann dieses Pflichtenheft die Grundlage für einen detaillierten Vergleich der Leistungen der verschiedenen Anbieter sein.

Neben den beträchtlichen Einsparungen und einer hohen Flexibilität im Vergleich zum Eigenbetrieb versprechen sich die Kunden durch ein Outsourcing-Projekt auch zahlreiche Mehrwerte in Form von branchenunabhängigen und aktuellen branchenabhängigen Services durch die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Service-Provider. Die Experten sind sich einig: Der IT-Service-Provider sollte schon mit dem Kunden über den Tellerrand, das heißt über den einfachen Betrieb, schauen können. Heutzutage gehört zur Outsourcing-Partner-

schaft dazu, dass der IT-Partner jederzeit innovative IT-Entwicklungen vorstellt und mit den Kunden bespricht.

Bei der Suche nach geeigneten Anbietern geht es dann auch um Branchenkenntnisse. So gibt es Branchen, die sehr strengen Qualitätsanforderungen bzw. behördlichen Kontrollen unterliegen – so wie beispielsweise in der chemischen oder pharmazeutischen Industrie. Gar nicht so einfach für viele IT-Service-Provider. Als Kunde sollte man schon genau hinschauen, ob die Prozesse beim IT-Service-Provider mit dem übereinstimmen, was der potentielle Kunde an Anforderungen hat (siehe auch Kasten 3).

Erfolgsgeschichten in der Fachpresse, Kundenreferenzen und gemeinsame Erfahrungen sind valide Entscheidungshelfer für einen Outsourcing-Partner. Da Outsourcing-Projekte meist längerfristige Partnerschaften sind – oft fünf Jahre und mehr – ist die Frage nach den "Überlebenschancen" eines Anbieters ebenso berechtigt wie die nach der Verträglichkeit der Unternehmenskulturen.

Letztlich sollte aber nie vergessen werden: am besten wäre es, wenn derjenige Anbieter den Zuschlag erhält, dem man das meiste Vertrauen entgegenbringt. Denn eines ist klar: ein Outsourcing-Projekt geht über einen längeren Zeitraum und da gehen auch mal Dinge schief.....

## 7.2 Outsourcing-Verträge müssen sich anpassen

Gerade in diesen Zeiten wirken diejenigen Outsourcing-Aufträge attraktiv, die eine un-

### Erfolgskriterien für eine langfristige Zusammenarbeit

- Hat der Kunde Vertrauen zu seinem IT-Dienstleister aufgebaut?
- Versteht der IT-Dienstleister die Sorgen des Kunden?
- Verfügt der IT-Dienstleister über das erforderliche IT-Know-how?
- Hat er Erfahrungen in der Branche des Kunden? Kennt er sich mit den Spezifika aus?
- Profitiert der Kunde von einem professionellen Rechenzentrum?
- Setzt der IT-Dienstleister genug Personal ein, um den Kunden optimal zu betreuen?
- Ist sein Personal qualifiziert? Investiert er in das Personal?
- Handelt es sich beim IT-Dienstleister um ein weiterhin finanziell stabiles Unternehmen?
- Hat der IT-Dienstleister ein professionelles Security Management? Hat er einen Datenschutz-beauftragten?
- Verfügt er über einen qualifizierten Vor-Ort-Service?

mittelbare Kostenreduktion und kurzfristige Renditen versprechen. Solche Vereinbarungen sind aber häufig derart unflexibel gestaltet, dass Unternehmen auf Unsicherheiten und Veränderungen in der Geschäftswelt nicht reagieren können. Langfristig gesehen

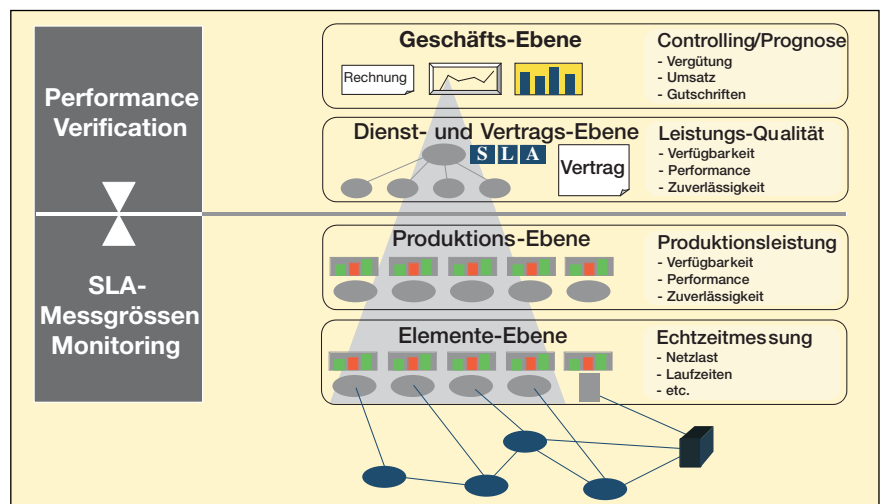


Abbildung 3: Strategie (-Controlling) für dauerhaften Erfolg

können allerdings höhere Kosten entstehen. Vor allem Verträge, die auf der Annahme basieren, dass Geschäft und Prozesse keinen Schwankungen unterliegen, gelten als riskant. Diese Annahmen sind realitätsfern. Mögliches Szenario: Es könnte die Situation eintreten, dass durch eine Migration bestimmte Applikationen nicht mehr betrieben werden müssen. Eine kurzfristige Reduzierung der Leistungsnachfrage könnte enorme Kosten einsparen. Fazit: der Vertragsinhalt sollte auf jeden Fall flexibel gehalten werden.

## 7.3 Die Zukunft des Outsourcing liegt in der Einstellung

Zwei Tendenzen werden sich nach Auffassung vieler Experten durchsetzen: Die Entscheidungsträger werden und müssen sich von der derzeit weit verbreiteten Ansicht trennen, lediglich Bereiche auszulagern, die

hen und – sofern Kosten, Qualität usw. dafür sprechen – auch ausgelagert werden.

Der zweite wichtige Wachstumsmotor könnte vom deutschen Mittelstand ausgehen, dessen Marktpotential immens ist. Experten gehen davon aus, dass Outsourcing-Dienstleister in den kommenden Jahren von einem starken Wachstum durch Aufträge heimischer Traditionsunternehmen profitieren können. Die Marktforscher von Techconsult errechneten, dass der heimische Mittelstand dieses Jahr etwa fünf Milliarden Euro für Dienstleistungen wie Outsourcing, Wartung, Schulung und Beratung ausgeben – 12-16% mehr als im letzten Jahr. Tendenz steigend! Bitkom-Vorstand Heinz-Paul Bonn nennt als Gründe den hohen Kostendruck auf die Anwender sowie den Zwang, unternehmerische Entscheidungen in immer kürzerer Zeit treffen zu müssen. Eine hochmoderne IT über einen Outsourcing-Dienstleister ist hier immer eine Überlegung wert!

### Autoreninformation

Dipl.-Ing. Gerhard-Konrad Rusch ist Director Partner & Projects bei Triaton GmbH  
 Adresse: Am Thyssenhaus 3, 45128 Essen  
 Phone: +49 (0)201/5204-234  
 Fax.: +49 (0)201/5204-236  
 Mobil: +49 (0)172/2506370  
 e-mail: gerhard-konrad.rusch@tkserv-triaton.thyssenkrupp.com  
 www.triaton.com



Gerhard-Konrad Rusch

nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben. Es wird sich die These durchsetzen, dass die Geschäftsprozesse in einer immer komplexeren Geschäftsumgebung verbessert werden müssen. Dabei werden alle Kern- und Nicht-Kernprozesse zur Überprüfung ste-