

dem Thema nähert, muss wissen, worüber er redet. Es muss klar sein, was zum vereinbarten Service gehört und was nicht. Dann kommt die Herausforderung für den IT-Controller. Zwar gibt es typische Kennzahlen, um Serviceleistung und Service Level zu messen, aber viele der Favoriten sind nur mit erheblichem Aufwand darstellbar, beispielsweise Point-of-Service-Verfügbarkeit und Antwortzeiten in verteilten Systemen. Das fordert die Kreativität des Controllers. Er muss Ersatzkennzahlen finden, die eine hinreichende Steuerung und Messung der vereinbarten Service Levels ermöglichen.

Alle drei Beispiele zeigen, dass IT-Controlling harte, geduldige Arbeit erfordert. Nur mit

Ausdauer kann man Systeme erfolgreich steuern. Welchen Rat kann man Organisationen geben, die ihr IT-Controlling verbessern wollen?

Martin Kütz: Seien Sie skeptisch gegenüber jenen, die Ihnen schnelle Lösungen versprechen. Sorgen Sie für Klarheit der Ziele und Wege der Zielerreichung bei allen Beteiligten. Beschreiben Sie Systemzustände über Kennzahlen. Sichern Sie die Konsistenz zwischen Zielen, Umsetzungswegen und Kennzahlen. Das ist der wirklich schwierige Teil der Controllingaufgabe! Stellen Sie sicher, dass definierte Kennzahlen beschaffbar sind und konkrete Menschen für Systeme und Zielerreichung verantwortlich sind. Sorgen Sie dafür, dass über Systeme anhand der defi-

nierten Kennzahlen gesprochen wird; sonst werden Kennzahlen zu Makulatur. Danach können Sie über den Einsatz von Software oder Tools nachdenken. Und ein letzter Rat: Suchen Sie nicht nach den neuen, ultimativen Methoden. Die gibt es nicht. Nutzen Sie Vorhandenes – das aber konsequent und mit Ausdauer.

Im Profil

Die Tesycon GmbH (www.tesycon.com) berät und unterstützt als Fachberatung für Informations- und Projektmanagement Kunden bei Auswahl, Einführung und Einsatz von Technologien und komplexen Systemen, insbesondere im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnologien. Schwerpunkte bei Beratungsleistungen

sind die strategischen Geschäftsfelder Technologie-Controlling, Projektsteuerung und Projektservice.



Martin Kütz: "Sorgen Sie dafür, dass über Systeme anhand der definierten Kennzahlen gesprochen wird; sonst werden Kennzahlen zu Makulatur."

Outsourcing: auch das Kerngeschäft im Visier

„Langfristige Partnerschaft statt kurzfristigem Kostendenken“ lautet künftig die Formel für strategische Outsourcing-Projekte. Thomas Köhler, Sprecher der Geschäftsführung von Accenture, erörtert Motive der Top-Manager für Outsourcing-Investitionen.

Wie hat sich das Instrument Outsourcing im Laufe der vergangenen Jahre gewandelt?

Thomas Köhler: Outsourcing wird in zunehmendem Maße als Mittel der Unternehmensinnovation genutzt, und zwar durchaus auch bei der grundlegenden Renovierung kerngeschäftsnaher Bereiche. Dabei spielt es eine wichtige Rolle, dass sich durch langfristige Bindung der Vertragspartner interessante Finanzierungsalternativen bieten. In der Vergangenheit zielte Out-

sourcing nahezu ausschließlich darauf ab, Kosten zu senken. Man schrieb einen Service-Level fest - zumeist auf Basis des Status Quo - und musste jedes Jahr ein wenig günstiger werden oder durfte sich zumindest nicht verteuern. Zudem haben die Unternehmen bislang primär kerngeschäftsferne Bereiche ausgelagert. Das verändert sich, denn heute arbeiten führende Outsourcing-Dienstleister und ihre Auftraggeber partnerschaftlich zusammen.

Welche neuen Modelle kündigen sich an?

Thomas Köhler: Es geht um langfristige Perspektiven, und es werden näher am Kerngeschäft liegende Bereiche wie Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen sowie geschäftskritische IT-Systeme ausgelagert. Das unternehmerische Risiko wird dabei besser verteilt. Dieser Trend ist branchenübergreifend: Innerhalb der kommenden fünf Jahre wollen zwei Drittel der Unterneh-

men kerngeschäftsnaher Bereiche auslagern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu steigern.

Welchen Entscheidungsweg durchläuft ein Outsourcing-Vorhaben, wenn die Auslagerung von Unternehmensbereichen und -funktionen stärker nach strategischen Kriterien etabliert werden soll?

Thomas Köhler: Entscheidungen über Outsourcing sind Sache der Geschäftsführung.

Grundsätzlich müssen sich Unternehmen die Frage stellen, welche Wertschöpfungsstufen sie im eigenen Haus erbringen wollen und welche besser - effektiver und/oder effizienter - von einem externen Partner übernommen werden können. Dabei müssen kurz-, mittel- und langfristige Effekte berücksichtigt werden: Was ist der Wertbeitrag eines Outsourcingvorhabens, welche Risiken sind damit verbunden, welche Steuerungsmodelle und Anreize werden genutzt? Der britische Einzelhandelskonzern Sainsbury, einer unserer Kunden, ist da sicher richtungsweisend. Gemeinsam mit Sainsbury strukturieren wir IT, Einkauf und Lieferkette des Unternehmens grundlegend neu. Die freigesetzten Mittel werden unter anderem in neue Filialen investiert. Das Unternehmerische liegt dann bei beiden Beteiligten, und diese können Aufwand und erwarteten Profit langfristiger planen. Kritisch ist dabei, in fairer und verbindlicher Form festzulegen, wie ein großes Outsourcing-Vorhaben gesteuert wird.

Outsourcing galt immer als Eingeständnis von Managementschwäche des IT-Leiters. Wie hat sich diese Einschätzung gewandelt?

Thomas Köhler: Die Frage des Machtverlusts stellt sich beim Outsourcen von Geschäftsprozessen nicht nur für die betroffenen IT-Manager, sondern gleichermaßen für das Fachbereichsmanagement der betroffenen Bereiche. Unsere Studie zeigt, dass die Erfahrung mit Outsourcing Lernkurveneffekte mit sich bringt. Das alte Denken, wonach sich die Bedeutung einer Position an der Anzahl der kontrollierten Mitarbeiter misst, hat sich vielerorts überlebt. Erfahrung im Umgang mit externen Dienstleistern, das erfolgreiche und störungsarme Managen von Prozessen, die über

das eigene Unternehmen hinausgehen, und die Größe des verantworteten Budgets spielen in der Beurteilung der Bedeutung einer Position eine zunehmend wichtigere Rolle.

Wie weit muss man bei Outsourcing künftig über den Austausch von Führungskräften und Mitarbeitern nachdenken? Wie berechtigt ist es, dass speziell der IT-Leiter bei Outsourcing um seinen Job fürchten muss?

Thomas Köhler: Das Outsourcen, wie es Gegenstand unserer Studie ist, ist gleichermaßen Sache des IT-Managements wie auch des Fachbereichs. Grundsätzlich ist ein kompetentes Führungsteam auch auf Seiten des Dienstleistungsempfängers für die reibungslose Zusammenarbeit mit dem Dienstleister erforderlich.

Wie kann sich der IT-Leiter auf unternehmerische sowie persönliche Konflikte bei Outsourcing vorbereiten?

Thomas Köhler: Beste Erfahrungen haben wir mit IT- und Fachbereichsverantwortlichen gemacht, die sich mit einer gewissen Abgeklärtheit und Reife mit dem Outsourcing auseinandergesetzt haben, und zwar aus folgender Sicht: Wie kann ich in meinem Unternehmen den größten Nutzen stiften? Vorerfahrung mit Outsourcing ist dabei sehr hilfreich, aber auch hier hat die Studie wesentliche Fortschritte gemessen, was das Vorhandensein entsprechender Vorerfahrung angeht. Es hat sich in den uns vorliegenden Fällen auch für den Verantwortungsträger gelohnt, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, weil die erlebte Outsourcing-Erfahrung den persönlichen Wert eines Managers in jedem Fall steigert.

Die Accenture-Studie spricht von einem Drittel Outsourcing-Projekten, die aufgrund

eines unausgewogenen Verhältnisses von Risiken und Nutzen nicht den Erwartungen entsprechen. Die Fehlinvestitionen belaufen sich auf 2,7 Milliarden Euro. Was genau sind die Kerngründe?

Thomas Köhler: Letzlich ist jedes Scheitern eine Kombination sehr unterschiedlicher Ursachen, aber die Studie zeigt diesbezüglich einige Trends auf. Unzureichende Definition von Service-Level-Agreements, lange Vorlaufzeiten, komplexe Übergabeprozesse – all dies sind Faktoren, die den Erfolg eines Vorhabens beeinträchtigen können. Zudem sind Outsourcing-Erfahrungen und eine dementsprechend konsequente Projektsteuerung von zentraler Bedeutung. Zu oft wird aufgrund kurzfristiger und kostenorientierter Überlegungen ein Unternehmensbereich oder eine IT-Funktion ausgelagert, ohne dass ein tragfähiger Geschäftsplan dahinter steht. Partnerschaftliche Modelle, die auf eine nachhaltige Verbesserung der ausgelagerten Aktivitäten zielen und dabei Investitionsrisiko und Erfolg teilen, setzen dem eine solide Beziehungsgrundlage entgegen. Flexible Organisations-, Prozess- und IT-Strukturen, klar definierte Schnittstellen und eine positive Einstellung der Mitarbeiter sind weitere Erfolgsfaktoren. Nicht zuletzt sollten mögliche strategische Outsourcing-Partner hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer Eignung für eine langfristige Geschäftsbeziehung und ihrer Finanzkraft bewertet und ausgewählt werden.

Einseitige Abhängigkeiten und ein befürchteter Kontrollverlust über die ausgelagerten Funktionen zählen zu den Haupthindernissen bei Outsourcing. Wie kann der Anwender dies vermeiden und wie dabei vorgehen?

Thomas Köhler: Die zentrale Herausforderung ist, Leistungs-

träger zu finden, welche sowohl die Bereitschaft als auch die notwendigen Fähigkeiten mitbringen, den Wandel vom klassischen Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis zur strategischen Partnerschaft mit zu vollziehen. Umsetzungsstarken Beratungsunternehmen mit entsprechender Prozess-, Technologie- und Branchenerfahrung erschließen sich hier in Zukunft interessante Potenziale. Denn moderne Formen des Outsourcings sind vor allem mit einer Teilung des Risikos, der unternehmerischen Verantwortung und der Geschäftserfolge verbunden. Damit werden sie nicht selten zum Finanzierungs- und Investitionsvehikel für schnelle, tiefgreifende Veränderungen – die derzeit in nahezu allen Branchen dringend erforderlich sind. Ein Beispiel: Der ungarische Öl- und Gaskonzern Mol hat das komplette Rechnungswesen an Accenture ausgelagert. Zugewonnen ist eine Kostensenkung innerhalb der nächsten fünf Jahre von 40 Prozent. Die daraus resultierenden Überschüsse werden zwischen beiden Unternehmen geteilt. Solche Vorhaben führen nur dann zu dauerhaftem Erfolg, wenn die Partner statt detaillierter Vereinbarungen über die Leistungserbringung sich wesentliche Handlungsfreiheiten geben und den Erfolg mittels Zielvorgaben auf Unternehmensebene messen.

Outsourcing soll einen leichteren Zugang zu spezialisierten Ressourcen wie IT-Know-how und Personal bringen. Wie weit sind dafür die Outsourcing-Anbieter eigentlich mit Skills qualifiziert? Welche Rolle spielen in diesem Rahmen freiberufliche IT-Experten?

Thomas Köhler: Ein Anbieter muss idealerweise das gesamte Spektrum von Geschäftsplanung bis Betrieb des Outsourcingvorhabens personell und fachlich abdecken können. IT-

Kompetenzen und Branchenkenntnisse haben für neun von zehn Managern Top-Priorität. Zwei Drittel erwarten von ihrem Dienstleister bereits heute Strategiekompetenz. Mit wachsender Sättigung des Marktes mit reinem IT-Infrastruktur-Out-

sourcing gewinnt dies im Verbund mit technologischer Kompetenz entscheidende Bedeutung. Freiberufler finden in diesem Umfeld als Subunternehmer für Spezialaufgaben oder bei Kapazitätsengpässen ein interessantes Beschäftigungsfeld.

Thomas Köhler: "Moderne Formen des Outsourcings sind vor allem mit einer Teilung des Risikos, der unternehmerischen Verantwortung und der Geschäftserfolge verbunden."



Unternehmen wollen Risiken reduzieren

Zur Zeit nutzen die meisten Unternehmen im deutschsprachigen Raum Outsourcing zur kurzfristigen Senkung operativer Kosten. In den kommenden fünf Jahren wollen Führungskräfte die Auslagerung von Unternehmensbereichen und -funktionen stärker nach strategischen Kriterien betreiben.

Acht von zehn Unternehmen haben Outsourcing-Projekte realisiert und sehen darin Vorteile für ihre Geschäftstätigkeit. Für knapp zwei Drittel steht die Auslagerung kerngeschäftsferner Bereiche im Vordergrund. Rede und Antwort standen 200 Top-Manager aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen im Juli 2002. Diese Befragung durch die Accenture brachte allerdings brisantes Optimierungspotenzial in den Blick. Bei einem geschätzten Marktvolumen von rund neun Milliarden Euro erfüllt nämlich ein Drittel der Projekte die Erwartungen nicht. Die Fehlinvestitionen belaufen sich auf 2,7 Milliarden Euro. Ein Grund ist ein unausgewogenes Verhältnis von Risiken und Nutzen. Lange Vorlaufzeiten und die komplexe Integration der Prozesse tragen ebenfalls erheblich zum Scheitern von Initiativen bei. Die Rolle der arbeitsrechtlichen Gesetzgebung und von Sicher-

heitsaspekten wird als eher unterdurchschnittlich wahrgenommen.

Neue Partnerschaften und Risikoteilung Motor für Outsourcing

Rund 42 Prozent der Outsourcing-Projekte liegen in der Größenordnung von rund 500.000 Euro. Bis 2007 werden die Outsourcing-Budgets bis zu 50 Prozent wachsen. Fast ein Viertel der Befragten plant in den nächsten fünf Jahren Outsourcing-Projekte in einer Größenordnung bis zu fünf Millionen Euro.

Anstelle kurzfristig kostenorientierter Auslagerungsprojekte wollen die verantwortlichen Topmanager Outsourcing-Vorhaben künftig an die Steigerung des Unternehmenserfolges knüpfen. Insbesondere neue Modelle zur Projektsteuerung und der Risikoteilung bei Outsourcing-Vorhaben gewinnen an Bedeutung.

Mehr als die Hälfte der Befrag-

ten lagert IT-Funktionen aus, zumeist Application Management und Rechenzentrumsleistungen. Bisher beschäftigen sich nur 13 Prozent der Unternehmen mit der Auslagerung von kerngeschäftsnahen Bereichen. Dies wird sich in den kommenden Jahren deutlich wandeln: Mit Steigerungsraten zwischen 20 bis 30 Prozent werden Funktionen wie Personaldatenhaltung und Kundenservice, aber auch unternehmensübergreifende IT-Anwendungen verstärkt an Dritte vergeben. Mit Steigerungsraten zwischen 20 bis 30 Prozent werden Funktionen wie Personaldatenhaltung und Kundenservice, aber auch unternehmensübergreifende IT-Anwendungen verstärkt an Dritte vergeben. Schnell realisierbare Kostensenkungen, eine höhere Flexibilität in den Strukturen und mehr Produktivität werden als zentrale Vorteile genannt: Rund 60 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass sich in der

Folge die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens erhöhen. Die Untersuchung zeigt, dass Outsourcing in der Wahrnehmung der Topmanager eine zunehmend strategische Rolle spielt. Die Auslagerung von Unternehmensbereichen soll neben Kostenvorteilen auch langfristige Wettbewerbsvorteile erschließen.

Etikettenschwindel bei Outsourcing

Trotz der starken Nachfrage nach Outsourcing-Services muss weiterhin berücksichtigt werden, dass Anbieter oftmals mehr versprechen, als sie später realisieren. Die Anwenderunternehmen stehen daher in der Pflicht, auf ihrer Seite Prozesse und Institutionen zum Management der Outsourcing-Beziehung zu installieren, um aktuelle Veränderungen im Unternehmen in den Outsourcing-Services zu beachten und um die Leistungen des Anbieters zu überwachen.