

Next Generation Outsourcing: Versuch einer Einordnung

- Industrialisierung der IT durch IT-Sourcing 2.0 -

Holger von Jouanne-Diedrich,
ephorie.de – Das Management-Portal

***Abstract.** Next Generation Outsourcing (NGO) ist eine neue und zukunftssträchtige Form von IT-Sourcing. Der Beitrag erklärt, was NGO ist – und was nicht. Weiterhin werden Kriterien für NGO entwickelt und anhand ausgewählter Fallstudien praktisch belegt. Als Ausblick werden 10 Thesen zur Zukunft des NGO aufgestellt.*

1. Eine neue Welt

Nach einer gewissen Ernüchterung in Bezug auf klassische Outsourcing-Formen und dem mehrfach verkündeten Ende von sogenannten Mega-Deals tut sich wieder etwas auf dem Markt für Wertschöpfungsreduktion in der IT.

Auf der einen Seite kommen immer mehr selektive Outsourcing-Szenarios (auch Outtasking genannt) zum Einsatz, welche freilich noch der „alten Welt“ zuzurechnen sind. Auf der anderen Seite passiert aber auch grundsätzlich Neues und Beachtenswertes. Um es auf einen Nenner zu bringen: Das IT-Sourcing bewegt sich verstärkt von der Technik in Richtung Fachlichkeit. Organisatorisch bedeutet dies eine Bewegung von den IT-Abteilungen hin zu den Fachbereichen.

An der einen oder anderen Stelle wirkt diese Bewegung noch etwas unbeholfen, hat gar etwas Unfertiges und Unlogisches an sich, an anderen Stellen kommt diese neue Welt jedoch schon klar und deutlich zum Ausdruck. Ziel dieses Beitrages ist es, aufzuzeigen und zu systematisieren, was hier eigentlich genau passiert und eine Idee zu vermitteln, wie es weitergehen könnte.

2. Klassisches Outsourcing

IT-Sourcing lässt sich anhand von sieben Dimensionen systematisieren (vgl. Abb. 1 [vJD07]). Auch Next Generation Outsourcing lässt sich im weiteren Verlauf anhand dieser Systematik besser verstehen.

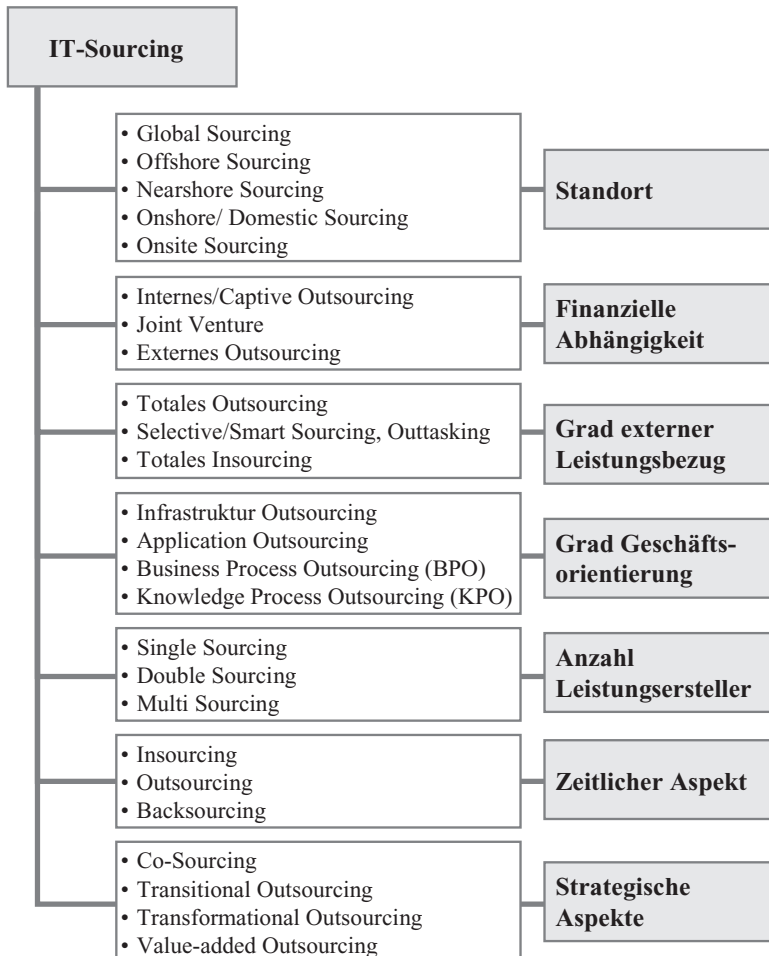


Abb. 1: IT-Sourcing-Map [vJD07]

3. Next Generation Outsourcing

3.1 Was ist NGO nicht?

Next Generation Outsourcing (NGO) ist nicht Business Transformation Outsourcing (BTO), wobei man ehrlicherweise zugeben muss, dass es keinen Konsens darüber gibt, was BTO genau ist. Dies liegt zum Großteil daran, dass das zugrundeliegende Konzept einen logischen Bruch enthält: Auf der einen Seite wird etwas ausgelagert, also in den Verantwortungsbereich eines Dienstleisters übertragen – auf der anderen Seite soll es vom gleichen Dienstleister in der Rolle eines Consultants transformiert, also verändert werden.

Für den Kunden zählt bei der Auslagerung seiner IT in erster Line die (Über-)erfüllung von Zielen im Bereich der Kosten, Qualität und Sicherheit, oder allgemeiner der Service Level Agreements (SLAs). Wenn dafür der Dienstleister Prozesse, Methoden und/oder Tools transformieren muss, ist dies erst einmal seine Sache und hat eigentlich mit Consulting nichts zu tun. Es bleibt ein Verdacht, dass der eine oder andere Outsourcing-Anbieter unter dem Deckmantel BTO seinem klassischen Business Consulting-Geschäft eine höhere Auslastung gönnen möchte. Konsistent ist der Ansatz jedenfalls nicht.

Allerdings enthält er den Keim von etwas wichtigem Neuen in sich – den Keim der logischen und systematischen Trennung zwischen Geschäftsprozessen und deren IT-Unterstützung. BTO muss also quasi vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Genau dies leistet der zukunftssträchtige Ansatz des Next Generation Outsourcing.

3.2 Was ist NGO?

Next Generation Outsourcing lässt sich in der IT-Sourcing-Map systematisch einordnen in der Dimension „Grad Geschäftsorientierung“, genauer zwischen dem klassischen IT-Outsourcing (ITO), also Infrastruktur- und Applikations-Outsourcing, und dem Business Process Outsourcing (BPO).

Während beim BPO gleich der komplette Geschäftsprozess ausgelagert wird – es sich also mithin eigentlich um kein originäres IT-Thema, sondern eher ein Fachbereichsthema handelt – kümmert man sich beim klassischen ITO erst gar nicht um die zugrundeliegenden Geschäftsprozesse. Während also, pointiert ausgedrückt, beim BPO das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird,

ist ITO ein reines Technik-Thema, bei dem umgekehrt die Fachbereiche oftmals nicht qualifiziert mitreden können.

NGO trennt nunmehr die Geschäftsprozesswelt von der Welt der IT-Produkte. IT-Produkte werden dabei nicht mehr klassisch technisch, sondern über ihren Beitrag zur Geschäftsprozessunterstützung definiert – sie werden damit zu reinen IT-basierten Geschäftsprozess-Unterstützungsleistungen (GPUL). Da die Entwicklung hin zu einer konsequent geschäftsprozessorientierte Sicht analog zu früheren Entwicklungen reiferer Industrien läuft, wird dieser Trend gemeinhin auch als Industrialisierung der IT bezeichnet (vgl. [ZBP05]). Genau jene IT-Produkte werden also beim NGO im Sinne von GPUL beschafft, Abb. 2 illustriert die Zusammenhänge noch einmal.

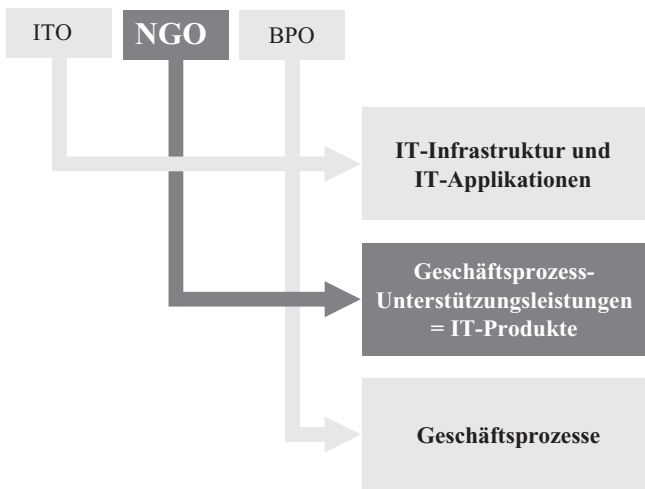


Abb. 2: Einordnung NGO zwischen ITO und BPO

Um zu einem klaren Verständnis zu gelangen, was NGO in letzter Konsequenz bedeutet, werden im Folgenden Kriterien entwickelt (vgl. Tab. 1), die es idealtypisch charakterisieren. Diese werden im Anschluss beschrieben und anhand einiger in diesem Buch enthaltener Fallstudien praktisch belegt.

Kriterium	Beschreibung
Prozessorientierung	NGO ist konsequent prozessorientiert im Sinne des durchgängigen Einsatzes von Standardprozessen.
Produktorientierung	Informationstechnologie wird im NGO im Sinne von nutzenstiftenden Geschäftsprozess-Unterstützungsleistungen (GPUL) als IT-Produkt beschafft.
Variable Losgrößen	Die IT-Produkte werden beim NGO innerhalb eines fortlaufend durchlaufenden Prozesses in beliebigen Mengen („Losgröße n“) flexibel beschafft und abgerechnet.
Beschaffung durch Fachseite	Nicht mehr der (interne) IT-Dienstleister beschafft die GPUL, sondern die Fachseite selber.
Reine Buy-Entscheidung	Die Fachseite erstellt nicht mehr selbst IT-Unterstützung im Rahmen von Projekten, sondern beschafft IT-Produkte. Daher stellt sich keine Make-or-Buy-Entscheidung mehr, sondern nur noch eine reine Buy- bzw. Sourcing-Entscheidung.
Lösungsneutrale Spezifikation	Die Geschäftsbereiche müssen sich nicht mehr um die technische Umsetzung der IT-Produkte kümmern, sondern spezifizieren diese lösungsneutral.

Tab. 1: NGO-Kriterien

Prozessorientierung

Fast alle in diesem Buch aufgeführten Fallstudien genügen einer konsequenten Prozessorientierung, insbesondere auch alle bei den anderen Kriterien aufgeführten.

Besonders sehr große und komplexe Vorhaben sind ohne den durchgängigen Einsatz von Standardprozessen nicht umsetzbar. Deshalb sei als Leitbeispiel das größte Vorhaben von allen hier genannt: HERKULES der BWI Informationstechnik GmbH, welche getragen wird durch die Bundeswehr, Siemens IT Solutions and Services und IBM Deutschland. Um alleine die fast 3.000 Mitarbeiter effektiv und effizient zu steuern, ist eine präzise Definition und Umsetzung der einzuhaltenden Prozesse eine *Conditio sine qua non*.

Produktorientierung

Ein IT-Produkt stellt wie beschrieben ein Bündel von IT-Leistungen dar, mit deren Hilfe ein Geschäftsprozess des Leistungsabnehmers unterstützt wird.

Ein in dieser Weise besonders deutliches Beispiel stellt das Outsourcing-Vorhaben der Teambank AG dar, welches von der TDS AG umgesetzt wird. Dieses ist zudem noch ein schönes Beispiel für eine Verknüpfung der Industrialisierung des Bankbetriebes in Kombination mit der Industrialisierung der IT.

Das gesamte Vorhaben ist konsequent auf die IT-technische Unterstützung der Geschäftsprozesse der Bank ausgerichtet, die IT-Sourcing-Schnittstelle verläuft mithin nicht mehr zwischen den Techniklandschaften des Kunden und der des Dienstleisters, sondern zwischen den Geschäftsprozessen auf Seiten des Kunden und der IT auf der anderen Seite. Dies stellt einen echten Paradigmenwechsel dar und illustriert gut den Unterschied zwischen NGO und klassischem Outsourcing.

Variable Losgröße

Beim klassischen projektorientierten Outsourcing gab es nur eine Losgröße, nämlich das Outsourcing-Projekt. Beim NGO, welches auf Geschäftsebene abläuft, sind eben diese Prozesse als einzelne Entitäten durch die IT zu unterstützen.

Hierbei handelt es sich um einen in der Outsourcing-Industrie breit angelegten Trend, so dass hier wieder eine Vielzahl von Fallstudien zum Tragen kommt. Exemplarisch aufgeführt seien Premiere Fernsehen (Dienstleister BT Germany), Hochtief (Accenture) und die Dynamic Services von T-Systems.

Aus Sicht des Kunden skalieren damit sowohl die Plattform als auch die Abrechnung, welche nunmehr nutzenabhängig erfolgt. Im Falle von Premiere Fernsehen wurde auf diese Weise die komplette Call-Center-Landschaft virtualisiert und an BT Germany ausgelagert. Hochtief trägt gemeinsam mit Accenture Gewinn und Risiko durch eine entsprechende Vertragsgestaltung bei der Auslagerung des indirekten Einkaufs. Und auch T-Systems hat entsprechende nutzungsbasierte Konzepte unter dem Label „Dynamic Services“ im Angebot.

Beschaffung durch die Fachseite

Da es beim NGO um die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die IT geht, bekommen bei dieser neuen Form des Outsourcing die Fachabtei-

lungen eine deutlich wichtigere Rolle als beim klassischen IT-Outsourcing. Bei letzterem sprachen hauptsächlich Techniker mit Technikern, beim NGO sprechen auf Kundenseite Geschäftsprozess-Experten mit GPUL-Experten auf Dienstleisterseite.

Gute Beispiele hierfür liefern wiederum die Fallstudien der Teambank AG sowie von Hochtief. Beim Outsourcing-Vorhaben der Teambank AG wird z.B. explizit von Geschäftsprozess-Monitoring gesprochen, und bei Hochtief handelt es sich beim indirekten Einkauf um ein klassisches fachbereichsgetriebenes Thema.

Reine Buy-Entscheidung

Beim NGO sourct, wie oben gesehen, die Fachseite selbst. Da diese nicht in den Erstellungsprozess der IT-Produkte involviert ist, wandelt sich die klassische Make-or-Buy-Entscheidung zu einer reinen Buy-Entscheidung. Hier lautet die Frage nur noch, bei wem die IT-Produkte bezogen werden sollen. Je nach Governance können dies natürlich nach wie vor auch interne IT-Dienstleister oder als quasi internes Outsourcing Shared Service Center sein.

Ein gutes Beispiel, um dieses Kriterium zu demonstrieren, ist wiederum die Teambank AG, bei der verschiedene spezialisierte IT-Provider in einer Supply-Chain von TDS als Prime Contractor koordiniert werden.

Lösungsneutrale Spezifikation

Da es beim NGO um die Unterstützung von Geschäftsprozessen geht, ist die Spezifikation ihrer IT-Unterstützung erst einmal lösungsneutral, d. h. unabhängig von der technischen Umsetzung. Neben Anforderungen an Art und Umfang der IT-Produkte werden hier Mengengerüste, Funktionen und Qualitätskriterien definiert.

Als gutes Beispiel kann auch hier Hochtief dienen, bei dem die entsprechenden Anforderungen von den Fachbereichen lösungsneutral spezifiziert und von Accenture entsprechend IT-technisch umgesetzt werden.

Die Tab. 2 fasst die Zuordnung der Kriterien zu den Fallstudien noch einmal zusammen.

Kriterium	Auswahl Beispielfallstudien
Prozessorientierung	• Bundeswehr HERKULES (BWI)
Produktorientierung	• Teambank AG (TDS)
Variable Losgrößen	• Premiere Fernsehen (BT Germany) • Hochtief (Accenture) • Dynamic Services (T-Systems)
Beschaffung durch Fachseite	• Teambank AG (TDS) • Hochtief (Accenture)
Reine Buy-Entscheidung	• Teambank AG (TDS)
Lösungsneutrale Spezifikation	• Hochtief (Accenture)

Tab. 2: Auswahl Beispielfallstudien zu den einzelnen Kriterien

4. Fazit

Die Zuordnung der Kriterien zu den Fallstudien macht zweierlei deutlich:

1. Alle Kriterien des NGO sind bereits heute in der Praxis anzutreffen.
2. Keine Fallstudie weist alle Kriterien gleichzeitig auf.

NGO ist in all seinen Ausprägungen mithin praxistauglich und bereits praxiserprobt. Nichtsdestotrotz ist NGO auch ein Zukunftsthema: Immer mehr Outsourcing-Vorhaben werden am Markt zu beobachten sein, bei denen eine Vielzahl oder alle der hier aufgeführten Kriterien vorzufinden sind.

Der folgende und letzte Abschnitt wagt einen Ausblick zur weiteren Entwicklung von NGO in Thesenform.

5. 10 Thesen zur weiteren Entwicklung von NGO

Zum Abschluss seien 10 Thesen zur weiteren Entwicklung von NGO aufgeführt.

1. Die Kommoditisierung der Informationstechnologie wird weiter voranschreiten.
2. Es wird aber auch weiterhin Bereiche in der Informationstechnologie geben, welche einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

3. Outsourcing wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema für das Informationsmanagement bleiben.
4. Die Fach- und Geschäftsbereiche, also die Nutzer von Informationstechnologie, werden diese zunehmend unter dem Aspekt der Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse betrachten, beschaffen und managen. Die technische Umsetzung ist für diese immer weniger von Interesse.
5. Es wird auf Fachbereichsseite zunehmend einen Wandel von der jetzigen projektbasierten hin zu einer produktbasierten Kultur, also dem Einkauf gebündelter Geschäftsprozess-Unterstützungsleistungen, geben.
6. Die Beschaffung von Informationstechnologie, also das IT-Sourcing, wird zunehmend industrialisiert werden, d. h. es wird permanent durchlaufende Standardprozesse, vergleichbar mit den Beschaffungsprozessen der Industrie, geben.
7. Die Spezifikation neuer IT-Produkte wird zunehmend lösungsneutral, d. h. unabhängig von der IT-technischen Umsetzung, durch die Fachabteilung selbst erfolgen.
8. Das Sourcing von Informationstechnologie wird zunehmend direkt von der Fachseite und immer weniger durch den internen IT-Dienstleister erfolgen.
9. Der Chief Information Officer (CIO) mit seiner Betreiberkompetenz wird sich zunehmend zu einem Chief Sourcing Officer (CSO) mit einem Kompetenzprofil zur Auswahl, Kontrolle und Steuerung eines externen IT-Produktlieferanten wandeln. Der CIO-Bereich wird zum IT-Sourcing-Office.
10. Die Industrialisierung der IT sowie das Next Generation Outsourcing wird gemeinsam durch Anbieter und Kunden getrieben werden.

Literatur

- [vJD07] von Jouanne-Diedrich, H.: Die ephorie.de IT-Sourcing-Map. Eine Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcing-Konzepte. In: ephorie.de – Das Management-Portal;
<http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm>
- [ZBP05] Zarnekow, R.; Brenner, W.; Pilgram, U.: Integriertes Informationsmanagement. Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen. Springer-Verlag, 2005.