

GO ON
STEP BY STEP



Hermann Graf, Geschäftsleiter
T&N Telekom & Netzwerk AG

Outsourcing – Ursprung für freie Kraftentfaltung

Jeder kennt's. Viele nutzen es. Und doch ist immer wieder festzustellen, dass die Konzeptvielfalt, die sich hinter dem Begriff verbirgt, eher Verwirrung stiftet. Grund genug, (wieder) einmal eine Standortbegehung durchzuführen und dabei zu entdecken, was es ist und was es bringt.

>>> Outsourcing – ein Commodity?

Mittlerweile haben knapp zwei Drittel der Schweizerischen Unternehmen Erfahrungen mit Technologie-Outsourcing gemacht. Ein Drittel davon hat sogar den gesamten Betrieb seiner Informations- und Kommunikationstechnologie (Stichwort ICT = Information & Communication Technology) outgesourct oder – wortwörtlich übersetzt – ausserhalb (outside) des Unternehmens verfügbare Leistungen (ressources) zur Aufgabenbewältigung genutzt (using). Damit werden also Wertschöpfungsketten, die bisher intern organisiert waren, auf externe Unternehmen übertragen. Nachdem anfangs vor allem Grossunternehmen Kostensenkungspotentiale systematisch für sich nutzten, erfreut sich heute ein ganzheitliches Technologie-Outsourcing zunehmender Beliebtheit. Klassische Bereiche wie das Web-Hosting oder e-Business-Lösungen stehen an der Spitze. Betrieb und Unterhalt ganzer ICT-Infrastrukturen sind stark im Kommen. Outsourcing ist weit verbreitet, wird akzeptiert und praktiziert. <

>>> Outsourcing – ganz und gar

Nachdem sich die Hoffnungen auf universale Kosteneinsparungen nur zum Teil erfüllten, stellten viele Unternehmen schnell fest, dass sich die Aufwände besser kalkulieren liessen. All das war primär nicht aus freien Stücken geschehen, sondern meist aus einem extremen Kosten- und Marktdruck heraus. Hier kontrastierte dann zusätzlich die gesteigerte Wertschöpfung die unerbittliche Ausgabendrosselung und führte so zu einem sehr viel bewussteren und effizienteren Einsatz der mittlerweile zu Partnern avancierten Outsourcer. Damit richtet sich nun

der Blick auf alles, was von aussen resp. für den Kunden nicht sichtbar war, wie Technologie und Systeme. <

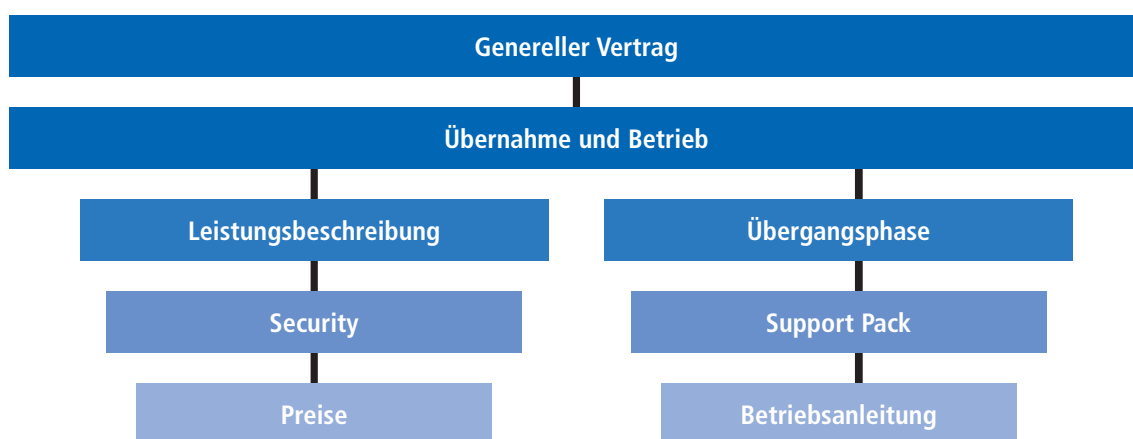
>>> Outsourcing – schrittweise

Mittlerweile können Unternehmen aus einem breiten Spektrum von Funktionen auslesen. In jedem Fall aber gilt, sich einem generischen Prozess zu unterwerfen, dessen ganzheitliche Sicht eine maximale Planungssicherheit ermöglicht:

1. Bei diesem ersten Schritt handelt es sich um eine Strategieanalyse mit dem Fokus auf die Wertschöpfung, die durch den Einsatz der Technologie ermöglicht wird. Auf der Basis der Bilanzierung aller relevanten Aspekte kann ein klares Bild über die zu erwartenden Nutzwerte gezeichnet werden. Dies ermöglicht eine grundsätzliche Make-or-Buy-Entscheidung. Hier gilt es natürlich, alle Betroffenen (Stakeholder) einzubinden und auf eine von allen getragene Vision einzuschwören.

2. Das anschliessend durchgeführte Assessment und seine Analyse zeigen auf, welche Szenarien denkbar und durchführbar sind. Dabei geht es logischerweise auch um Kostenvergleiche und Break-even-Berechnungen.

3. Auf der Basis umfassender Kernkompetenzüberlegungen kann anschliessend die Definition des funktionalen Umfangs vorgenommen werden, die in der Konkretisierung in eine oder mehrere Outsourcing-Varianten mündet. Hier werden bereits Zielgrössen definiert, Pflichtenhefte konzipiert und potentielle Outsourcing-Partner begutachtet.



Beispiel einer Vertragsstruktur für Outsourcing

4. Nun folgt die Auswahl. Alleine hierüber liessen sich mehrere Artikel füllen. Soviel sei verraten: Eine Unmenge an Informationen (sog. requests) müssen gesichtet werden, ehe man sich nach sorgfältiger Prüfung (Stichwort «due dilligence») entscheidet. Dabei geht es vor allem um den Vertrauensaufbau in den zukünftigen Partner.

5. Die Feuertaufe besteht nun in der schrittweisen Übernahme des für die Auslagerung bestimmten Bereichs. Dabei kommt vor allem dem Change Management eine massgebliche Rolle für den Umsetzungserfolg zu.

6. Diese Transition-Phase mündet in die Betriebsphase, während der sich idealerweise die avisierten Effekte zeigen. <

>>> Outsourcing – schon, aber...

Neben der erhofften Lösung spielen im Umfeld eines Outsourcing und insbesondere eines Technologie-Outsourcing nicht zuletzt psychologische Phänomene

eine gewichtige Rolle. Eine (zugegeben nicht repräsentative) Umfrage zeigt auf, dass ca. die Hälfte Bedenken bezüglich der Qualität beim Partner hat. Knapp 40% befürchten den Verlust von Know-how in der eigenen Unternehmung. Diese teilweise irrationalen Vorurteile können durch eine sorgfältige und kluge Planung entkräftet werden. Dabei ist vor allem auf eine positive Entwicklung Wert zu legen, die nur dann realisiert werden kann, wenn vor allem bei längerfristigem Engagement Vereinbarungen (Service Level Agreements) präzise formuliert und transparent qualifiziert werden. <

>>> Outsourcing – Trend zu mehr

Outsourcing ist derzeit der am stärksten wachsende Bereich im gesamten ICT-Business. Vor allem mittelgrosse Unternehmen orientieren sich vermehrt und strategisch in Richtung Outsourcing. Dabei kommen zunehmend Konzepte zum Tragen, bei denen der Outsourcing-Partner mehr Verantwortung für kerngeschäftsnahen Wertschöpfungsgebiete übernimmt. <