

tionsaustausch gestaltet werden. Dies beinhaltet neben dem monatlichen Reporting auf operativer Ebene, die gemeinsame Planung, die Diskussion möglicher Änderungen oder Innovationen, Ressourcen-Fragen etc. Diese Kommunikation findet auf verschiedenen Ebenen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Zentral ist die aktive Beteiligung des Top-Managements. Dafür sind geeignete Gremien zu schaffen.

Eine Outsourcing-Partnerschaft basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Zu restriktiv formulierte Ziele, Verträge und SLAs können notwendige Anpassungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung merklich behindern. Dennoch, Vertrauen allein ist nicht ausreichend – die Leistungsmessung spielt eine gleichermassen wichtige Rolle. Anforderungen, Mess- und Zielgrößen müssen klar definiert und die Sicherstellung der Leistung durch ein zielführendes Performance-Anreizmodell unterstützt sein.

Parallel zur Beziehungspflege ist die Möglichkeit der Beendigung der Partnerschaft vorzusehen. Eine klare Regelung der Rück- bzw. Überführung, welche die Kontinuität des Betriebes gewährleistet, ist unerlässlich. Fehler zu Beginn können den Erfolg des gesamten Outsourcings gefährden.

V. Fazit: Strukturiertes Vorgehen bringt optimalen Nutzen und verhindert Fehler

Ein Outsourcing ermöglicht dem Unternehmen die Realisierung zahlreicher und namhafter Nutzenpotentiale wie etwa Konzentration auf eigene Kernkompetenzen, Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Qualität, Steigerung der Flexibilität, Erhöhung der Kostentransparenz und Senkung der Kosten. Ein stringentes Vorgehen erlaubt, unter Berücksichtigung von Unternehmensstrategie und Outsourcing-Zielen, die beste Offerte resp. den idealen Partner auszuwählen. Ist diese Auswahl erfolgt, gilt es, geeignete Plattformen zu schaffen und durch aktives Management eine Partnerschaft aufzubauen und zu pflegen.

© Copyright ValueFirst Management Consulting Ltd.

Möchten Sie diesen Text auszugsweise kopieren oder wiederverwenden, so wenden Sie sich bitte an ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd.

ValueFirst Management Consulting Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Sitz in Thalwil. Wir unterstützen unsere Kunden in der Konzipierung und Umsetzung von Business-Strategie, Prozess- & Kostenoptimierung, Unternehmenskultur & HR-Management, IT-Optimierung und strategischen Führungsinstrumenten.

Autoren

- Marco Zolin-Meyer, Executive Partner
- Isabelle Auberson

ValueFirst Management Consulting Ltd.
Gewerbstrasse 16
CH – 8800 Thalwil
Tel. +41 (43) 388 58 58
Fax. +41 (43) 388 58 59
E-mail: marco.zolin-meyer@valuefirst.com
www.valuefirst.com

ValuePoint

Erfolgreiches IT-Outsourcing

—

Eine strategische Herausforderung

ValueFirst
Management Consulting

IT-Outsourcing – von der Strategie bis zur Umsetzung

“The best leader is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it.”

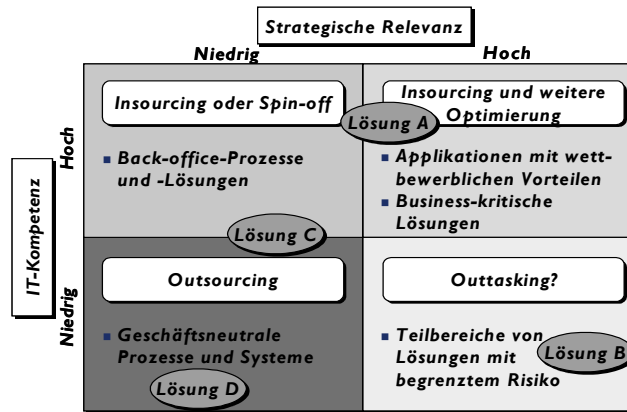
Theodore Roosevelt (1858-1919)

Die Bedeutung des Outsourcings hat sich stark verändert – traditionell eine Option zur Kostenoptimierung, wird es heute zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Konzentration auf Kernkompetenzen und Freisetzen von Ressourcen für andere Aktivitäten zählen heute neben Kosten, Qualität, Effizienz und Flexibilität zu den entscheidenden Gründen für ein Outsourcing. Unternehmen können dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und zusätzliche Cashflows generieren.

Ein erfolgreiches Outsourcing setzt dabei eine klare, auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Zielsetzung voraus. Neben der Festlegung von Outsourcing-Zielen sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten: Welche Bereiche der IT kommen für ein Outsourcing in Frage? Wie wird ein Outsourcing-Anbieter ausgewählt? Wie ist die Beziehung zum Provider optimal zu gestalten und zu managen? Wie kann das Vorgehen effektiv und effizient strukturiert werden?

I. Outsourcing-Strategie: Selektion

Aufbauend auf den Outsourcing-Zielen Kosten, Qualität, Flexibilität, Fokussierung auf Kernkompetenzen etc. muss vor jeder Ausschreibung eine Übersicht über potentielle Outsourcing-Bereiche geschaffen werden. Diese Analyse kann entlang der Dimensionen „vorhandene IT-Kompetenzen“ im betroffenen Bereich und seiner „strategischen Relevanz“ für das Unternehmen erfolgen (siehe Grafik). Je nach Klassifizierung der vorhandenen Lösungen ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen. Geschäftsneutrale Prozesse und Systeme, die keinen Wettbewerbsvorteil schaffen (z.B. Server-Infrastruktur), sind



typische Outsourcing-Kandidaten. Jede Option muss auf ihren Strategie-Beitrag hin untersucht und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

II. Formen der Zusammenarbeit: Optionen

Mögliche Formen der Zusammenarbeit sind vielfältig. Die „richtige“ Form ist abhängig von den Zielen des Outsourcings, der angestrebten Dauer der Beziehung, dem Integrationsgrad, dem Umfang von Schnittstellen etc. Die Kooperationsformen lassen sich wie folgt unterscheiden:

- **Transaktionsorientiert:** Einfache Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten mit kurz- bis mittelfristigem Fokus auf Kosten, Qualität und Flexibilität. Eine Integration ist kaum vorhanden, Anforderungen an Vertrauen und Kommunikation sind beschränkt, formale Kontrollmechanismen sind zentral.
- **Beziehungsorientiert:** Zukunftsgerichtete, enge Partnerschaft mit Fokus auf langfristigen, gegenseitigen Nutzen. Vertrauen und Kommunikation sind von zentraler, Kontrollmechanismen von geringerer Bedeutung. Der Integrationsgrad zwischen den Partnern ist hoch und die (strategische) Planung erfolgt gemeinsam. Eine Extremform dieser Beziehungsart ist das Joint Venture.

Zusätzlich zur Beziehungsform ist über die Anzahl der Provider-Beziehungen zu entscheiden: Für selektive Leistungen kann es vorteilhaft sein, die Aufgaben auf mehrere Provider zu ver-

teilen, um ihre Stärken gezielt einzusetzen und einen natürlichen „Wettbewerb“ sicherzustellen.

III. Outsourcing-Prozess: Vorgehen

Ein stringenter Prozess stellt das Erreichen der gesetzten Ziele, inkl. Auswahl des geeignetsten Providers sicher und umfasst:

- Provider-Vorselektion auf Basis eines Grobpflichtenheftes
- Einholen verbindlicher Offerten mittels Detailpflichtenheft
- Provider-Auswahl aufgrund klar definierter und objektiver Kriterien
- Abschluss von Rahmenvertrag bzw. Absichtserklärung
- Durchführung der Due Diligence inkl. Verhandlung der Detailverträge
- Umsetzung, d.h. Betriebsübergabe an den Provider

Während des gesamten Prozesses ist eine transparente Kommunikation sicherzustellen. Je grösser der Outsourcing-Scope, desto grösser ist die Auswirkung auf die Mitarbeiter und umso wichtiger die kontinuierliche Kommunikation.

Bei der Bewertung der Provider-Offerten sind die Outsourcing-Ziele stets im Auge zu behalten. Nebst den naheliegenden „harten“ Kriterien Qualität, Preis und flexible Vertragsgestaltung spielen auch „weiche“ Kriterien eine wichtige Rolle, z.B. bestehende Verbindungen oder kultureller Fit zwischen Provider und Unternehmen.

Wie die Praxis zeigt, wird eine Partnerschaft häufig von beiden Seiten (zu) optimistisch angegangen. Due Diligence, Vertragsgestaltung, Ausstiegsszenarien oder Eskalationswege werden vernachlässigt. Um künftige Konflikte zu minimieren, ist es entscheidend, diese Punkte im Vorfeld gezielt auszugestalten.

IV. Outsourcing-Partnerschaft: Management

Outsourcing ist eine komplexe Geschäftsbeziehung. Das gemeinsame Verständnis der Outsourcing-Ziele ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Partnerschaft. Nur so können beide Partner gemeinsam auf das Ziel hin arbeiten.

Je komplexer die Leistungen, desto aktiver muss der Informa-