



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe
Wirtschaftsinformatik

Outsourcing: Wie man seine Ziele erreicht

von

Arne Buchwald, Urbach Nils, Tobias Würz

in: Computerworld, Januar, 2015, S. 28-29

WI-491

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth
Besucher: F.-v.-Schiller-Str. 2a, 95444 Bayreuth
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



Outsourcing: Wie man seine Ziele erreicht

Beim Auslagern von IT-Dienstleistungen kann man viel falsch machen. Wenn die Ziele nicht erreicht werden, liegen die Gründe weniger in der gewählten Strategie als vielmehr in der operativen Umsetzung.

→ VON ARNE BUCHWALD, NILS URBACH & TOBIAS WÜRZ

Obwohl IT-Outsourcing schon seit Jahrzehnten praktiziert wird, ist die erfolgreiche Umsetzung nach wie vor kein Selbstläufer. So ist in der Praxis auch 25 Jahre nach dem ersten grösseren IT-Outsourcing-Projekt weiterhin eine hohe Erfolgsvarianz zu beobachten. Einige Unternehmen erreichen ihre Ziele vollständig, andere würden den Vertrag am liebsten rückabwickeln. Eine

aktuelle Studie unter IT-Führungskräften (Details siehe Kasten) gibt Hinweise darauf, unter welchen Voraussetzungen Outsourcing Erfolg verspricht und unter welchen weniger.

ZIELE WERDEN OFT VERFEHLT

In der Studie erreichen weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen (40%) alle anvisierten IT-Outsourcing-Ziele. Besonders die

Ziele «Erhöhung der Servicequalität» und «IT-Modernisierung» werden oft verfehlt. Nur 57 Prozent der Befragten gaben an, wie geplant eine Erhöhung der Servicequalität erreicht zu haben, gar nur 4 Prozent haben das Ziel übertroffen – hingegen haben 39 Prozent weniger erreicht als geplant. Für das Ziel IT-Modernisierung ergibt sich ein vergleichbares Bild. Die Unternehmen konnten mittels Outsourcing die IT wie geplant (55%), besser als geplant (3%) und schlechter als geplant (42%) modernisieren. Immerhin konnte der Grossteil der befragten Unternehmen mit IT-Outsourcing die IT-Kosten wie geplant senken (81%).

Bemerkenswert dabei: Selbst unter den Unternehmen, die mindestens ein Outsourcing-Ziel verfehlt haben, sind 70 Prozent mit ihrem Outsourcing-Partner zufrieden bzw. neutral eingestellt.

ERFOLG UNABHÄNGIG VON STRATEGIE

Von den befragten Unternehmen beziehen 22 Prozent alle Leistungen von einem Provider (Single Vendor), 29 Prozent einen IT-Service vom jeweils besten Provider (Best of Breed), 39 Prozent kontrahieren wenige Provider für die meisten IT-Services (Competition), während die restlichen Teilnehmer einen Strategiemix oder keine explizite Sourcing-Strategie verfolgen. Die Wahl der Strategie scheint allerdings kein Erfolgsfaktor zu sein. Von den befragten Unternehmen, welche die Strategie Single Vendor verfolgen, haben 37 Prozent alle ihre IT-Outsourcing-Ziele vollständig erreicht. Mit der Strategie Best of Breed ist das bei 44 Prozent der Fall, mit der Strategie Competition liegt die Quote bei 39 Prozent. Ein signifikanter Einfluss der Sourcing-Strategie auf den Erfolg ist für die 85 befragten Unternehmen somit nicht zu erkennen.

KLEINERE PROJEKTE ERFOLGREICHER

Mit steigender Komplexität eines IT-Outsourcing-Vorhabens scheint der Erfolg immer ungewisser zu werden. Die Studie misst Komplexität am IT-Outsourcing-Volumen. Von den

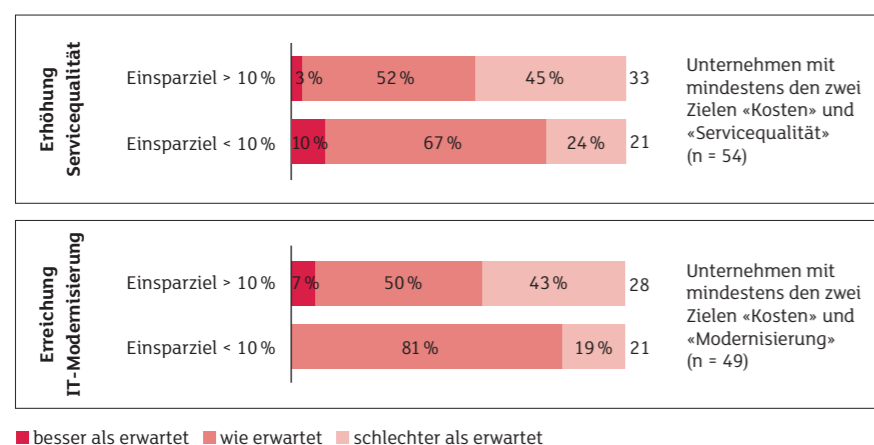


ZUR STUDIE

Die Studie «IT Outsourcing Satisfaction Survey» wurde von der Professur für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth sowie Horváth & Partners Management Consultants durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf den Aussagen von 85 IT-Führungskräften im IT-Outsourcing-Umfeld aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die im Jahr 2013 an einer etwa zehnmündigen Onlinebefragung teilgenommen haben. Über 50 Pro-

zent der Teilnehmer sind CIOs, CTOs oder IT-Leiter aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Grössenklassen. Die Erfahrung der Unternehmen mit IT-Outsourcing ist sehr heterogen: 22 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sammeln in ihrem ersten grossen IT-Outsourcing-Vorhaben Erfahrung, 33 Prozent befinden sich im zweiten Projekt dieser Art, während 31 Prozent bereits mehrfach im grossen Stil auf IT-Outsourcing gesetzt haben.

Zielerreichung in Abhängigkeit von der Kostenreduktion



QUELLE: HORVATH & PARTNERS/UNI BAYREUTH

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/OTMARW

Wer besonders viele Kosten einsparen will, verfehlt seine übrigen Ziele häufiger

befragten Unternehmen mit einem Volumen unter 5 Millionen Euro haben 65 Prozent alle gesteckten IT-Outsourcing-Ziele erreicht. In der Bandbreite von 5 bis 50 Millionen Euro sind es nur noch 33 Prozent. Bei der Betrachtung der befragten Unternehmen mit einem Volumen von über 50 Millionen Euro ist die Anzahl der Unternehmen, die alle Ziele erreicht, noch niedriger (24%).

SPAREN: WENIGER IST MEHR

Unternehmen mit hohen Kostensenkungszielen verfehlen ihre weiteren Ziele häufiger als Unternehmen mit weniger ehrgeizigen Sparvorhaben (siehe Grafik). Die Servicequalität konnten drei von vier Unternehmen mit geringen Kostensenkungszielen verbessern, aber nur jedes zweite Unternehmen mit hoher Kostensenkung. Noch deutlicher zeigt sich der Unterschied beim Ziel der IT-Modernisierung: Bei Unternehmen mit relativ geringen Kostensenkungszielen sind nur 19 Prozent der Befragten mit der gewünschten IT-Modernisierung unzufrieden («schlechter als erwartet»). Dieser Wert ist bei Unternehmen mit hohen Kostensenkungszielen mehr als doppelt so hoch (43%).

FOKUS AUF OPERATIVE UMSETZUNG LEGEN

Bereits 2012 veröffentlichten zwei der drei Autoren unseres Beitrags, Urbach & Würz, im Rahmen einer Forschungsarbeit ein Modell zur effektiven Steuerung von IT-Outsourcing, das zuvor in Feldstudien getestet worden war. Die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie stützen

unsere Ansicht, dass der Erfolg von IT-Outsourcing massgeblich von der Qualität der operativen Umsetzung abhängt und weniger von der gewählten Sourcing-Strategie.

ERFOLGVERSPRECHENDE UMSETZUNG

Mit zunehmendem Outsourcing-Volumen steigt die Komplexität, dadurch erhöhen sich wiederum die Anforderungen an die operative Umsetzung. Entsprechend sind für eine erfolgreiche IT-Auslagerung Prozesse und Verfahren zu etablieren, die es erlauben, den richtigen IT-Outsourcing-Partner auszuwählen, mit einem starken Vertrag zu kontrahieren und effektiv zu steuern. Die drei Elemente – Partner, Vertrag und Steuerung – sind die wesentlichen Stellhebel einer exzellenten, operativen Umsetzung.

Partner: Unternehmen sollten einen passenden Outsourcing-Partner auf Augenhöhe auswählen. Das heisst, der Partner sollte a) die angeforderte Leistung kompetent erbringen können, b) hinsichtlich Grösse und Kultur zum eigenen Unternehmen passen und c) das Vorhaben für sich als wichtig einstufen. Hierzu wird empfohlen, auf ein strukturiertes Vergabeverfahren zu setzen, durch das sich auch komplexe Angebote anhand unternehmensspezifischer Bewertungskriterien vergleichbar machen lassen.

Vertrag: Im Vertrag sollten die Leistungsverpflichtungen des IT-Outsourcing-Partners so umfassend wie möglich beschrieben sein und zugrundeliegende Annahmen des IT-Out-

sourcing-Partners sowie die Mitwirkungs- und Beistellpflichten des Outsourcing-Gebers abschliessend definiert werden, um Nachteile in Form von Minderleistungen des Dienstleisters oder wiederkehrenden Änderungsanträgen (Change Requests) so weit wie möglich vorzubeugen.

Steuerung: Abhängig vom Kontext der Auslagerung müssen effektive Steuerungsmechanismen des IT-Outsourcing-Dienstleisters unternehmensspezifisch etabliert werden. Dies betrifft etwa das Anforderungs-, Vertrags-, Performance- und Verbesserungsmanagement. Mitarbeiter der «Retained Organization», die im Verlauf des IT-Outsourcings häufig zuerst Kenntnisse und Fähigkeiten für ihre neuen Aufgaben aufbauen müssen, können auf dieser Basis die operativen Hürden erfolgreich überwinden und die anvisierten strategischen, ökonomischen und technologischen Ziele der Auslagerung realisieren. ←

Arne Buchwald ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth sowie Berater bei Horváth & Partners Management Consultants → www.horvath-partners.com

Nils Urbach ist (unter anderem) Professor für Wirtschaftsinformatik und Strategisches IT-Management an der Universität Bayreuth → www.sim.uni-bayreuth.de

Tobias Würz ist Leiter der Business Unit IT Organization & Sourcing im Competence Center CIO & Project Advisory und Principal bei Horváth & Partners Management Consultants