

Rightsourcing beim Outsourcing

Die »richtige« Mischung

Welche IT-Leistungen können ausgelagert werden und welche sind zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen unbedingt in der eigenen Organisation vorzuhalten?

Die Antwort ist so individuell wie die Unternehmen selbst.



Rightsourcing – wieder ein aus dem Englischen herbeigerufener und in die deutsche Sprache überführter Begriff, der so für Muttersprachler keinen Sinn macht. Gemeint ist im Rahmen der Make-or-buy-Problematik die »richtige« Zusammensetzung aus ausgelagerten IT-Leistungen (Outsourcing) und dem Eigenleistungsanteil, der gegebenenfalls im Rahmen eines Insourcing entstand. Damit genug an Anglizismen für diesen Beitrag.

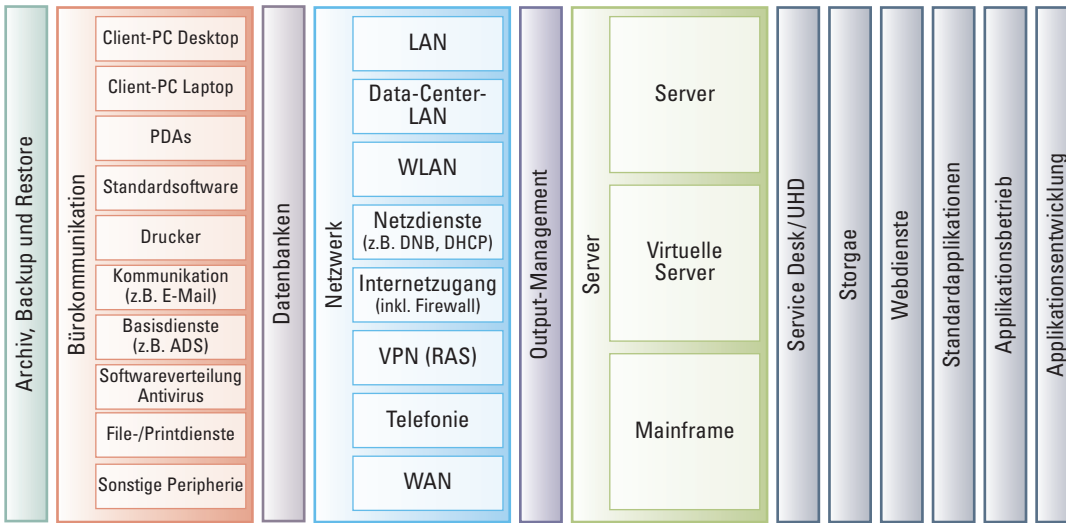
Schon seit langem stehen IT-Verantwortliche vor der Entscheidung, Leistungen selbst, das heißt vor allem mit eigenen Mitarbeitern und Mitteln, zu erbringen oder von einem IT-Dienstleister zuzukaufen. Dabei wird es nur in sehr seltenen Fällen eine reine Schwarz-Weiß-Entscheidung geben, vielmehr finden sich in der Praxis Graustufen. Teile des Leistungsspektrums werden selbst erbracht, andere werden zugekauft. So weit, so gut.

Stellt sich nun die Frage nach der richtigen Zusammensetzung, so gilt zunächst, was fast überall in der IT gilt: es gibt natürlich auch hier keine generell passende Antwort. Die Entscheidung muss unternehmensspezifisch getroffen werden, abhängig von der strategischen Bedeutung der IT-Leistungen, von der Verfügbarkeit adäquater Angebote am Markt, von eventuell vorhandenen gesetzlichen Anforderungen und natürlich von der Wirtschaftlichkeit.

Ein pragmatisches Vorgehen, diesen Entscheidungsprozess zu führen, beginnt mit einer Ist-Aufnahme des Leistungsspektrums. Hierzu gehört eine strukturierte Auflistung der im Unternehmen angebotenen und nachgefragten IT-Leistungen, idealerweise gegliedert nach marktüblichen Zuschnitten. Dabei ist es wichtig, nach Leistungen für den internen Kunden (zum Beispiel Betrieb einer SAP-ERP-Umgebung) und nicht nach Tätigkeiten (Installation eines Patches) zu strukturieren. Ebenso ist darauf zu achten, dass nicht zu granulare Leistungen definiert werden. Diese würden nur unnötig die Komplexität erhöhen und später eventuelle Synergien zwischen Leistungen versperren. Ein in

Mögliche Outsourcing-Komponenten

Quelle: LEXTA



Bei der Entscheidung für ein Teil-Outsourcing sollte nicht das Alleinstellungsmerkmal und somit die Wettbewerbsfähigkeit aus Haus = aus der Hand gegeben werden.

der Praxis bewährtes Beispiel für diese Strukturierung zeigt das Schaubild.

Für jede Leistung kann anschließend ein dreistufiges Verfahren angewandt werden. Erstens stellt sich die Frage nach der grundsätzlichen Machbarkeit einer Fremdvergabe. Dem können zum Beispiel in einzelnen Branchen gesetzliche Anforderungen gegenüberstehen. Gleichzeitig mag es sehr vereinzelt Konstellationen geben, bei denen für diese IT-Leistung kein Angebot am Markt vorhanden ist. Beides sind sehr seltene Ausnahmefälle, die aufgrund des zunehmend hohen Standardisierungsgrads in der IT künftig noch seltener werden. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Unternehmerische Unabhängigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Viel interessanter ist der zweite Schritt, mit dem die strategische Relevanz der erbrachten IT-Leistung bewertet wird. Hier geht es um die Frage, ob diese Leistung ein Differenzierungspotenzial mit sich bringt, mit dem sich das Unternehmen in seinem Kerngeschäft (!) vom Wettbewerb abheben kann. Konkret: Wenn wir diese IT-Leistung mit herausragenden Qualitätsmerkmalen versehen, machen wir dann in unserem Kerngeschäft mehr Umsatz oder können wir uns nachhaltig einen Kostenvorteil verschaffen? In den seltensten

Fällen zählt dazu der Betrieb der IT-Infrastruktur oder der Bürokommunikationsumgebung. Das sind in der Regel hoch standardisierte Leistungen. Hier kommt es darauf an, Sicherheits- und Qualitätsanforderungen (zum Beispiel Verfügbarkeit, Bereitstellungszeit, Flexibilität) zu wettbewerbsfähigen Kosten sicherzustellen – mehr nicht.

In Betracht kommen häufig jedoch Leistungen im Bereich der Systemintegration von Applikationen: Können wir unseren Anwendern Funktionalitäten bereitstellen, die am Markt (noch) nicht üblich sind und somit Wettbewerbsvorteile schaffen (sei es eine erhöhte Kundenzufriedenheit, kürzere Entwicklungszeiten, optimierter Einkauf etc.)? Bei IT-Leistungen, die dieses Kriterium der strategischen Relevanz erfüllen, sollte man sich grundsätzlich gut überlegen, auf Eigenleistung zu verzichten – man gäbe damit eines der wenigen Differenzierungsmerkmale aus der Hand. Andererseits muss auch jedem bewusst sein, dass Potenziale allein noch keine Wettbewerbsvorteile mit sich bringen – die IT-Organisation muss auch in der Lage sein, diese Potenziale zu erschließen.

Kommod oder strategisch relevant?

Steht diese Betrachtung der strategischen Relevanz einer Auslagerung nicht im Weg, so stellt sich letztlich die

Frage nach der Wirtschaftlichkeit. Hier kann nur eine belastbare Kostenträgerrechnung und Gegenüberstellung der Marktpreise weiterhelfen. Letztere können anhand von Angeboten oder auf der Basis von strukturiert aufbereiteten Vergleichswerten (Benchmarkings) in Erfahrung gebracht werden. Eine vollständige Wirtschaftlichkeitsrechnung umfasst dabei zusätzlich die einmaligen Investitionen für die Migration sowie den künftigen laufenden Aufwand für die Steuerung und Koordination des externen IT-Dienstleisters (hier kann es leistungsabhängig zu Aufwänden von zirka fünf bis zehn Prozent des Vertragsvolumens kommen). Des Weiteren ist zu berücksichtigen, welche Kosten – zumindest mittelfristig – tatsächlich ergebniswirksam abgebaut werden können: der leer stehende Serverraum wird nur in wenigen Fällen effektiv genutzt werden können, auch Reduzierungen bei den Personalkosten für Bruchteile von sogenannten Mitarbeiterkapazitäten kommen in der Praxis kaum vor.

Frank Baumann



Frank Baumann ist Geschäftsführender Gesellschafter der LEXTA GmbH in Berlin

www.lexta.com