

## Fachbeitrag

### Erfolgreiche Umgestaltung in Schiefelage geratener Outsourcing-Beziehungen

*Das Beratungshaus Active Sourcing empfiehlt Probleme in bestehenden Outsourcing-Beziehungen frühzeitig anzupacken, um Kosten und Risiken eines Anbieterwechsels zu vermeiden.*

Frankfurt / Zürich, 30 Juni 2010 – Wer seine IT das erste Mal an einen Dienstleister ausgelagert, ist oft nicht auf Anhieb erfolgreich. Stolpersteine findet man bereits bei der Transition – also der Überführung der Services – zum externen Partner. Häufig werden auch noch ein Jahr nach dem Betriebsübergang nicht alle vereinbarten Service Levels erreicht. In Einzelfällen wird sogar, obwohl vertraglich geschuldet, auf deren Messung verzichtet. Bei den meisten Unternehmen wird zudem die gewünschte Leistungs- und Kostentransparenz nicht erreicht und verursacht dauerhafte Konflikte mit dem externen Partner. Dann ist es höchste Zeit, über eine Umgestaltung der Outsourcing-Beziehung nach zu denken.

In den letzten zwanzig Jahren hat sich das IT-Outsourcing stetig weiter entwickelt. Man spricht längst vom 3rd Generation Outsourcing, also von Erfahrungen nach der zweiten Erneuerung von Outsourcing-Beziehungen. Der Austausch dieser Erfahrungen findet anscheinend aber weder oft noch umfassend genug statt. Nach wie vor gibt es viele Unternehmen, welche bei ihrem ersten Outsourcing-Projekt einen langfristigen Vertrag abschliessen und schon innerhalb der ersten Jahre mit grossen Schwierigkeiten konfrontiert sind.

Die drei häufigsten Symptome sind: erstens die Diskrepanz zwischen den Kundenanforderungen hinsichtlich der Services und der tatsächlichen Leistungserbringung, zweitens offen gebliebene Punkte aus einer Transition bzw. einer Transformation und drittens die Verträge, welche zu starr gestaltet sind. «Dahinter verbergen sich konzeptionelle Fehler in der Gestaltung einer Outsourcing-Beziehung. Nur deren Korrektur löst die Probleme nachhaltig», weiss Stefan Regniet, der Geschäftsführer von Active Sourcing, aus seiner Erfahrung.

Für die externen Partner ist der Zustand einer angespannten Outsourcing-Beziehung ebenso unangenehm. In der Regel bieten sie deshalb Hand zu Veränderungen und bestehen nicht auf die Erhaltung langfristiger Verträge, wenn sie dadurch ihre Kunden behalten können. Und doch bringt eine bloss Neugestaltung der Verträge meistens keine nachhaltige Verbesserung der Situation.

### **Providersteuerung wird zur Kernaufgabe**

Viele Unternehmen tun sich schwer mit den neuen Rollen und Aufgaben, die nach dem Übergang vom Eigenbetrieb zum externen Dienstleister erforderlich sind. Es ist leicht einzusehen, dass nach einem substanziellen Outsourcing die Steuerung eines externen Partners eine Kernaufgabe geworden ist. In der Realität wird bei vielen Unternehmen an genau dieser Stelle gespart. Man begnügt sich damit, alle Aufgaben an eine einzige Person zu delegieren. Da es sich aber um verschiedene Rollen und ganz unterschiedlicher dazu passende Persönlichkeitsprofile handelt, ist eine Aufteilung auf mehrere Beteiligte und die Schaffung verschiedener Gremien für die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister notwendig. Im Minimum sollten strategische, operative und projektbezogene Aufgaben voneinander getrennt werden. Grössere Unternehmen leisten sich zusätzlich noch Gremien wie Change Advisory Board, Audit Board und Innovation Board. Es ist wichtig, dass die eigene Organisation zu jener des externen Dienstleisters passt und die Mitarbeiter ihren Aufgaben gewachsen sind.

### **Kompetenzen über IT-Architektur und Schlüsseltechnologien im Unternehmen belassen**

Einer der konzeptionellen Fehler liegt darin, dass die Unternehmen beim ersten Outsourcing dazu neigen zu viel auszulagern. Schlüsselkompetenzen wie jene der IT-Architektur gehen dem Anwenderunternehmen mit dem Personalübergang zum externen Dienstleister verloren. Es ist dann nicht mehr in der Lage, konzeptionelle Vorschläge des Partners zu prüfen. Im eigenen Unternehmen fehlt damit auch gegenüber neuen Geschäftsanforderungen die nötige Technologie-Kompetenz. Die Aufteilung der ausgelagerten Dienstleistungen auf mehrere Anbieter erhöht den Bedarf nach Architektur-Kompetenz. In diesem Fall muss die präzise Aufgabeteilung wohl überlegt sein, denn es besteht ein Spannungsfeld zwischen der Nutzung von Skaleneffekten in der Infrastruktur und von umfassender (End-to-End-)Verantwortung für Geschäfts-anwendungen und/oder Prozesse.

Wenn Organisation und Kompetenzen stimmen, lassen sich die richtigen Prozesse an der Schnittstelle zum Dienstleister einführen. Man orientiert sich dabei am ITIL Standard (IT Infrastructure Library) und beschreibt die Übergabepunkte im operativen Bereich beim Incident, Problem, Change und Configuration Management. Bei grösseren Veränderungen bzw. einer grossen Zahl von Projekten lohnt es sich, ausserdem ein Programme Management Office (PMO) einzurichten. Dazu gehören in der Regel eine Übersicht über alle Projekte und Initiativen in Form einer Roadmap sowie Klarheit darüber, wann bei welchen Anwendungen neue Releases und neue Funktionen eingeführt werden.

### **Vertragswerk mit Einzelverträgen passend gruppierter Services**

Nach dem die Voraussetzungen in Bezug auf die Providersteuerung geschaffen worden sind, lassen sich auch Verträge leichter umgestalten. «Es empfiehlt sich Leistungen in Einzelverträge zu gruppieren, welche einzeln kündbar sind», ist Regniet überzeugt. Für die Gruppierung würden sich Dienstleistungen mit ähnlichen Service Level Anforderungen oder vergleichbarer Preisentwicklung am Markt eignen. Dazu ist eine Auflistung aller Services in Form eines Servicekatalogs ein nützliches Hilfsmittel. Soweit möglich sollte der Leistungsbezug vom externen Dienstleister als «kompletter Service» bestehend aus Hardware, Software und den eigentlichen Dienstleistungen in den Vertrag aufgenommen werden. Bei individuellen Investitionen in Hardware und Services sind die beschafften Betriebsmittel transparent auszuweisen. Dies erleichtert bei Kündigungen einzelner Verträge die spätere Diskussion um Exitkosten und Restwert-Ansprüche des externen Partners.

### **Fazit**

Konflikte in Outsourcing-Beziehungen lassen sich sehr häufig lösen ohne den Partner zu wechseln. Dazu gehört aber mehr als nur eine Neugestaltung der Verträge, welche gerade die aktuelle Situation abbildet. Entscheidend ist, dass die Anwenderunternehmen auch die nötigen internen Veränderungen vornehmen und die Kompetenzen in der Providersteuerung und dem Architektur Management gezielt aufbauen und weiter entwickeln.

Gelingt die Lösung trotzdem nicht, so ist ein Wechsel eines Dienstleisters im Bereich der Infrastruktur mit relativ geringen Risiken möglich. Die meisten Provider sind längst in der Lage eine Exit-Situation professionell abzuwickeln. Im Bereich von Anwendungen ist in vielen Fällen der einfachste Weg die Rückübernahme der betroffenen Mitarbeiter. Für diesen Zweck hat der BITKOM e.V. (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) einen Verhaltenscodex erarbeitet.

Sowohl bei der Neugestaltung von bestehenden Outsourcing-Beziehungen wie beim Providerwechsel lohnt es sich Spezialisten bei zu ziehen, welche Erfahrung auf diesem Gebiet vorweisen können.

### Active Sourcing

Active Sourcing ist das führende Schweizer Beratungsunternehmen im Bereich IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing. Umfassende Umsetzungserfahrung mit börsennotierten Grosskonzernen und großen mittelständischen Unternehmen sowie zahlreiche Publikationen von Marktforschungsergebnissen in der Wirtschafts- und Fachpresse, haben Active Sourcing als anerkannte, führende Expertin im deutschsprachigen Raum etabliert. Die konsequente Unabhängigkeit von Outsourcing-Anbietern ermöglicht es Active Sourcing, Outsourcing-Partnerschaften ganz im Interesse des Auftraggebers zu optimieren. Die jahrelange Erfahrung der eigenen Fachexperten sowie umfassendes methodisches Wissen garantieren die effiziente und wirksame Umsetzung komplexer Outsourcing-Vorhaben.

Active Sourcing begleitet jährlich rund 15-20 komplexe Transaktionen und unterstützt die Kunden bei allen Herausforderungen, welche sich als Folge von Outsourcing-Entscheidungen ergeben. Dies umfasst Assessments oder Audits der gegenwärtigen Situation, praktisch umsetzbare Sourcing-Konzepte, effiziente Selektion der passenden Outsourcing-Partner, Verhandlungen von Verträgen und Service Level Agreements, Unterstützung oder Leitung von Transitions- und Transformationsprojekten, gezielte Kostensenkung durch Preisverhandlung oder Leistungs-anpassung, und den gezielten Aufbau eines wirksamen Service und Provider Managements.

### Kontakt

Active Sourcing AG  
Schweizergasse 14  
CH-8001 Zürich

Tel. + 41 44 224 68 00

Fax + 41 44 224 68 88

[www.active-sourcing.com](http://www.active-sourcing.com)

E-Mail: [info@active-sourcing.com](mailto:info@active-sourcing.com)