

## FACHBEITRAG

### **Wenn sich alle den schwarzen Peter zuschieben – Falsche Leistungsaufteilung zwischen mehreren Outsourcing-Partnern.**

Frankfurt / Zürich, 1. April 2011 – Im ausgelagerten Betrieb sind Störungen aufgetreten, doch niemand fühlt sich dafür verantwortlich? Wenn bei einem Outsourcing-Projekt mit mehreren Anbietern die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert wurden, stellt sich früher oder später die Frage, ob die Leistungsaufteilung zwischen den Partnern falsch oder zu ungenau definiert wurde. Steckt der Kunde erst einmal in dieser Falle, muss das Konzept «des richtigen Schnittes» von Grund auf überdacht werden.

Verschiedene IT-Services an mehrere Dienstleister auszulagern muss nicht falsch sein. Zum garantierten Problem wird es aber, wenn die Leistungen falsch oder unklar verteilt sind. Je mehr Parteien an einem Outsourcing-Projekt beteiligt sind, desto mehr Schnittstellen gilt es zu beachten. Werden diese nicht ausreichend durchdacht und die Verantwortlichkeiten nicht explizit zugeteilt, dann sind Probleme vorprogrammiert.

Die Folge ist, dass sich die verschiedenen, an einem Outsourcing-Projekt beteiligten Parteien, im Störfall gegenseitig den schwarzen Peter zuschieben. Es entsteht ein «Pingpong-Effekt», bei dem der enorme Koordinations- und Schlichtungsaufwand letztlich beim Kunden liegt. Eine solche Misslage kostet nicht nur Geld und Zeit, sondern vor allem viel Nerven für die Verantwortlichen auf Kundenseite. Anstatt sich um die operative Steuerung und die Aufrechterhaltung eines stabilen Betriebs zu kümmern, werden Ressourcen und Energien für die nachträgliche Identifikation von Verantwortlichkeiten und das Einleiten von Massnahmen verschwendet.

### **Klare Prioritäten setzen und Leistungen neu verteilen**

Ist der Kunde in eine solche Lage geraten muss er seine Prioritäten und sein Sourcing-Konzept nochmals genau überdenken und dementsprechend die Leistungsaufteilung zwischen den Partnern neu aufsetzen. Dabei darf der Kunde nicht davor zurückschrecken einem Anbieter Leistungen zu entziehen und diese auf einen anderen zu übertragen. Unter der Voraussetzung, dass der entsprechende Anbieter dafür entschädigt wird, trifft man kaum auf Widerstand. Wenn durch solche Massnahmen die Verantwortlichkeits-Problematik insbesondere im allfälligen Störfall vermieden werden kann, ist dies auch im Interesse der Anbieter. Auf lange Sicht ist dieses ständige Hin- und Her für alle Beteiligten nervenaufreibend.

### **Radikaler vertikaler Schnitt nach Anwendungen ist nicht empfehlenswert**

Für eine optimale Leistungsaufteilung sind ebenso vertikale prozess- oder anwendungsbedingte wie auch technische bzw. horizontale Schnittstellen zu beachten. Verlockend scheint dabei der ausschließlich vertikale Schnitt nach Prozessen bzw. Anwendungen zu sein. Obschon damit die Schnittstellen, und damit die potentiellen Problemquellen, stark reduziert werden können und klare Verantwortungen geschaffen werden, ist eine radikale Leistungsaufteilung dieser Art nicht empfehlenswert. Dadurch gehen in der Regel substanzielle Skaleneffekte verloren, was dazu führt, dass das Outsourcing-Projekt insgesamt teurer wird.

Falls eine Neuausschreibung zumindest für bestimmte Service-Bereiche ansteht, sollte dieses Mal am Anfang von allem ein durchdachtes Sourcing-Konzept stehen. Mit der Problemlösung und den damit verbundenen Leistungsanpassungen sollte auf jeden Fall nicht jahrelang bzw. bis zur ordentlichen Vertragserneuerung gewartet werden. Wichtig ist es, im Konzept die Verantwortlichkeiten klar zu definieren sowie in einem neuen Vertrag und einem anschliessenden Change-Projekt umzusetzen. Dies gibt dem Anwenderunternehmen neben den nötigen Handlungsspielraum.

### 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

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

Tel. + 41 44 224 68 00

Fax + 41 44 224 68 88

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