

Fachbeitrag

IT-Outsourcing – Keine oder nur geringe Einsparungen? Vielleicht liegt es an einer mangelhaften Transformation.

Frankfurt / Zürich, 8. Februar 2011 – Viele IT-Outsourcing-Anwender stellen nach einer gewissen Vertragslaufzeit enttäuscht fest, dass die erhofften Einsparungen durch das Outsourcing-Projekt viel geringer ausgefallen oder die Kosten gar gestiegen sind. Oftmals liegt das Problem an sich nicht am Outsourcing-Konzept oder dem gewählten Dienstleister, sondern daran, dass die zur Erzielung von Skaleneffekten zwingende Transformation nicht oder nur mangelhaft umgesetzt wurde. Dies kann verschiedene Gründe haben. In jedem Fall tut der Kunde gut daran, die verpasste Chance nachzuholen, denn eine ungenügende Transformation kann schwerwiegende Folgen haben.

Der Outsourcing-Vertrag ist unterzeichnet und der Betriebsübergang erfolgt. Doch später stellt der Kunde fest, dass sich die erhofften Einsparungen nicht realisiert haben oder die Kostenreduktion nur durch eine gleichzeitige Minderung der Servicequalität erzielt wurde. Oft wird an dieser Stelle der voreilige Schluss gezogen, dass sich das Outsourcing-Projekt insgesamt nicht gerechnet hat. Eine mögliche Ursache liegt in einer ungenügenden Transformation.

Es liegt auf der Hand: wenn die gleichen Mitarbeiter, am gleichen Standort mit den gleichen Mitteln die gleichen Dinge auf die gleiche Weise tun, wie vor dem Outsourcing, woher sollen dann Einsparungen kommen? – Veränderungen sind also zwingend. Die Übernahme von Assets und Personal und der Übergang der Service-Verantwortung zum neuen Dienstleister ist Gegenstand einer Transition. Sie bildet den Startpunkt für eine Transformation, welche in der Regel eine Reihe von Teilprojekten enthält. Es geht zum einen darum, durch die Nutzung vorhandener Infrastrukturen des Dienstleisters Skaleneffekte zu erzielen. Er wird außerdem seine Betriebsprozesse einzuführen und deren Automatisierung mittels geeigneter Softwarelösungen auf die Umgebung seines neuen Kunden anzuwenden. Bei den vorhandenen Infrastrukturen versucht er soweit wie möglich zu standardisieren, zu zentralisieren und zu konsolidieren.

Ohne Transformation sind keine substanziellen Kostenreduktionen möglich. Sieht ein Outsourcing-Vertrag dennoch Preisreduktionen vor, so geht dies stets zu Lasten der Qualität, weil keine Dienstleister auf Dauer Verluste hinnehmen wird. Die Unzufriedenheit des Kunden steigt, die Beziehung mit dem Dienstleister wird zunehmend belastet, bis die Situation eskaliert.

Um die Situation ins Gute zu wenden, müssen sich Anwender und Dienstleister fragen: Warum wurde die Transformation nicht umgesetzt? – Wie können die Hindernisse beseitigt und die Transformation doch noch umgesetzt werden?

Notwendigkeit der Transformation erkennen

Viele Outsourcing-Kunden, welche in dieser Situation stecken, erkennen zwar die Symptome, nicht aber die Ursachen ihres Problems mit dem Dienstleister. Die Klarheit darüber, was wurde in der Transition geleistet und inwiefern hat eine Transformation tatsächlich stattgefunden ist möglicherweise deshalb schon nicht möglich, weil hierzu im Outsourcing-Vertrag keine ausreichenden Leistungsverpflichtungen des Dienstleisters, aber auch Mitwirkungsverpflichtungen des Anwenderunternehmens geregelt wurden.

Es ist möglich, dass ein Dienstleister, der das Problem erkannt hat, am Willen des Kunden scheitert, die Transformation später noch umzusetzen. Die Notwendigkeit der Transformation für den Erfolg im Outsourcing-Betrieb muss von beiden Parteien erkannt werden.

Anbieter zur Verantwortung ziehen

Damit das Outsourcing-Schiff wieder auf Kurs gebracht werden kann, ist die Umsetzung der Transformation also unabdingbar. Haben sich die Anforderungen inzwischen nicht wesentlich verändert, sollte das Projekt möglichst rasch umgesetzt werden. Je länger man jedoch damit zuwartet, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich neue Anforderungen seitens des Anwenderunternehmens ergeben. Daraus können Mehrkosten entstehen. Im Grundsatz verhält es sich so, dass der Anwender auf dem ursprünglichen Business Case bestehen muss. Die vom Anbieter versprochenen Nettoeinsparungen müssen sich unter Berücksichtigung der Transformationskosten einstellen. Mehrkosten für neue Anforderungen hingegen müssen separat bewertet werden.

Grundsätzlich ist jeder Dienstleister daran interessiert, den Kunden zu halten und ist zu «offenen Gesprächen» bereit. Der Weg aus der Sackgasse ist aber nicht einfach. An dieser Stelle empfiehlt es sich, einen Outsourcing-Berater als Vermittler einzubinden. Die Experten von Active Sourcing verfügen über die nötige Erfahrung, um ein Outsourcing-Projekt wieder «ins Lot zu bringen». Somit kann der Kunde effektiv von Einsparungen profitieren und der Anbieter seinen Kunden behalten.

Schadenersatz-Forderung und Vertragsausstieg als letzte Optionen

Kann die Transformation im Nachhinein nicht umgesetzt werden, so stellt sich der Frage: «Rückabwicklung oder Dienstleisterwechsel?». Eine vorzeitige Vertragsbeendigung mit dem bisherigen Dienstleister ist unabdingbar. Inwiefern diesen ein Verschulden trägt und er zur Bezahlung eines Schadenersatzes verpflichtet werden kann, lässt sich mit einem «Sourcing Audit» herausfinden.

In den meisten Fällen sollten jedoch die oben genannten Handlungsoptionen nicht nötig sein. Active Sourcing empfiehlt sowohl Anwendern wie auch Dienstleistern sich frühzeitig gemeinsam an einen Tisch zu setzen und eine konstruktive Lösung zu erarbeiten.

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
E-Mail: info@active-sourcing.com