

Offshoring & Outsourcing Risiken

Quirin Kratzer

Gliederung

1. Beginn von Outsourcing
2. Ziele
3. Strategien
4. Erwartungen
5. Risiken
 - 5.1 Schlechtes Management
 - 5.2 Unerfahrenes Personal
 - 5.3 Betriebliche Unsicherheit
 - 5.4 Veraltete technologische Fähigkeiten
 - 5.5 Ständige Ungewissheit
 - 5.6 Versteckte Kosten
 - 5.7 Probleme bei Weiterentwicklung
 - 5.8 Verlust von Innovation
 - 5.9 Dreiecksbeziehung (IT, User, Vermittler)
 - 5.10 Nichtteilbare Technologie
 - 5.11 Datensicherheit
6. Fazit
7. Outsourcing Konzepte
8. Trend
9. Offshoring

1. Beginn von Outsourcing

- EDV-Auslagerungsverträge von (80er Jahre)
 - General Motors
 - Eastman Kodak
- Nutzung von Dienstleistungs- und Produktionsfirmen aller Branchen

2.Ziele

- Kostensenkung
- Der Wunsch sich aufs Wesentliche/Kernsysteme zu konzentrieren (falls Informationstechnik nicht das Kerngeschäft ist)
- Sicherheit und Datenschutz sollten Spezialisten übernehmen
- Auslagern der „Altsysteme“

3.Strategien

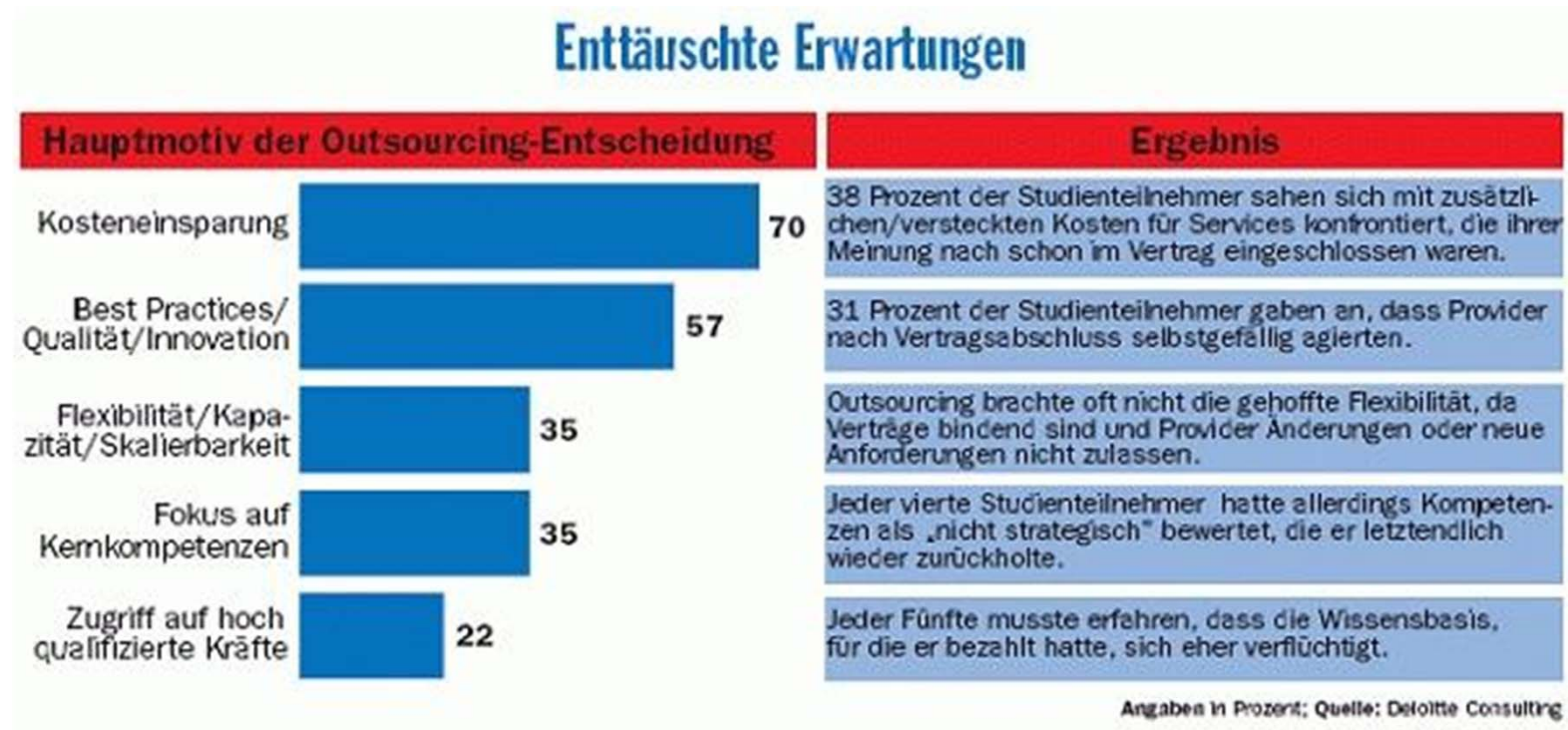
Figure 1 IT Sourcing Strategies

Core Business Value of IT	Market Test	Insource
	Outsource	Smart Source
Commodity	Anxieties	Satisfaction

Operational Performance of IT

- Earl, M. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*

4. Erwartungen



300 Unternehmen	
83%	Return on Investment (ROI) > 25%
33%	Innovative Impulse erhalten
33%	Mehr Zeit für Suche nach richtigem Partner investieren
50%	Vereinbarungen mit Partner besser auf strategische Ziele abstimmen

Deloitte Outsourcing Report 2008

5.1 Schlechtes Management

- Trotz Outsourcing müssen die Verträge und Beziehungen mit dritten gemanagt werden
- Können die IT-Manager externe Provider besser managen?
 - Bessere IT-Manager einstellen
 - innere Angelegenheiten ändern bevor man auf dem Markt nach Lösungen sucht
- keine garantierte Aufwertung
- Abhängigkeit vom Anbieter (Plattform-, Standort-, Operationsmodus-Änderungen)
- Personelle und organisatorische Änderungen beim Anbieter führen zu neuen Partnerschaften → neues Verständnis
- Schlechtes eigenes Management → Anbieter steigt aus Verträgen aus (Probleme, kein Profit)

5.2 Unerfahrenes Personal

- Möglicherweise bessere IT-Spezialisten
 - Kunden gehen dann auch zum Anbieter
- fähiges Personal sehr selten, suchen sich bei Problemen ein anderes Unternehmen

5.3 Betriebliche Unsicherheit



- Verkauf der IT(→evlt Aufschwung, fixe in variable Kosten umwandeln)
 - IT ist ausschlaggebend für Weiterentwicklung
 - Streichung von Kompetenzen und Kapazitäten
 - Es dauert sehr lange um die Ressource IT wieder aufzubauen
- Änderungen der Verträge lässt sich der Anbieter teuer bezahlen

5.4 Veraltete technologische Fähigkeiten



- Bleibt der Anbieter weiterhin up-to-date?
- Vendor: “We have won some good business by taking over legacy systems. The trouble is we now have legacy skills, and our customers are sometimes technologically ahead of us.”
- keine Weiterentwicklung beim Anbieter → verringerte Kostenreduktion beim Kunden → Suche nach neuem Anbieter(alternativen sind sehr selten)
- Je mehr Altsysteme ausgelagert werden, desto mehr wird der Markt von ihnen blockiert
 - Contra: Markt reguliert sich selbst → Nutzer finden alternative Lösungen
 - Übergangsphase problematisch

5.5 Ständige Ungewissheit

- IT- Entwicklung ungewiss
 - Möglichst zeitlich kurzfristete Verträge schließen
 - Diese haben jedoch höhere Preise
 - für Flexibilität bezahlen
- Problem aus laufenden Verträgen rauszukommen
 - kostenintensiv (Klagen)

5.6 Versteckte Kosten

- Unterschätzen
 - Setup-Kosten
 - Umstrukturierungskosten (Arbeiter)
 - Verlagerungskosten (Standortwechsel)
 - Parallele Kosten bei der Übertragung
 - Management-Kosten

5.7 Probleme bei Weiterentwicklung

- Learning by doing, kein organisiertes Vorgehen entwickelt
- Neuheiten muss die Firma selbst entwickeln um diese dann später outsourcen zu können
- Unterschätzung der Bedeutung der IT
- Strategische Verträge aber keine engere Einbringung des Anbieters (keine tieferen Einblicke ins Geschäftssystem)

5.8 Verlust von Innovation

- Durch outsourcing und downsizing verringern sich innovative Fähigkeiten
- CIO „We wanted innovation from our vendors and partners. The marketplace should be better at innovation and technology development than we are. We have been disappointed so far.“
- Anbieter „We didn't know that we had to innovate. We thought the deal was all about cost. We will have to think about how to rise to the challenge.“
- Erwartungen managen, Anbieter haben Limits.
 - → Komplexes Netz aus Beziehungen
 - → erhöhte Management Kosten
 - Suche nach Innovation (Menschen die innovative Fähigkeiten haben und nach geeigneten technischen Kapazitäten) ist kostspielig

5.9 Dreiecksbeziehung(IT, User,) Vermittler)

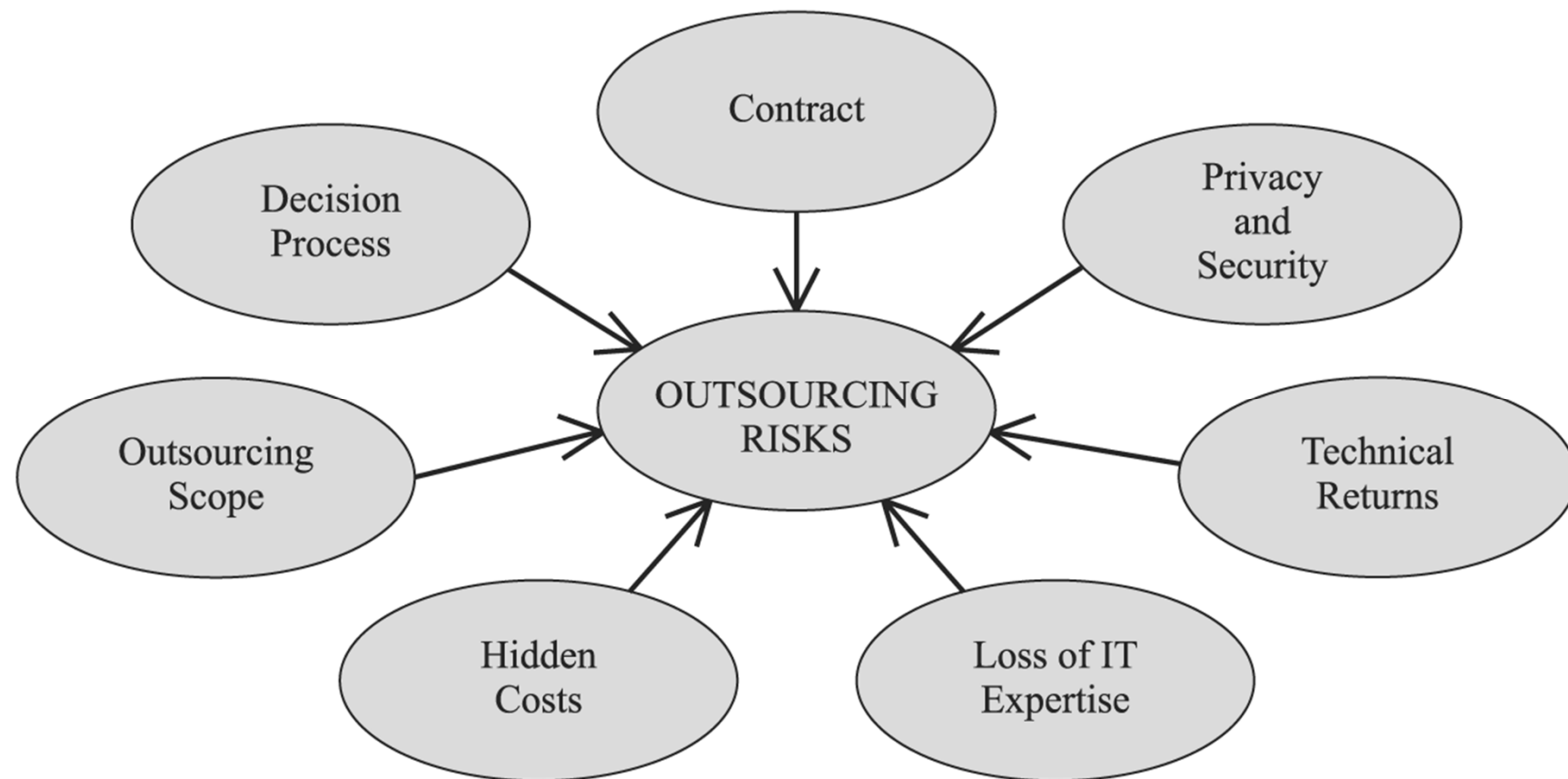
- IT-Spezialisten und User verstehen sich nicht gegenseitig → Business-Analytiker als Schnittstelle
- Anbieter muss seine Mitarbeiter in Businessbereichen schulen
- Anbieter Mitarbeiter müssen besser beim Klienten integriert werden
 - Besseres Teamwork, verringertes Konfliktpotential

5.10 Nichtteilbare Technologie

- Integrierte Systeme sind sehr Komplex, es kann zu Domainen Problemen zwischen Klient und Anbieter führen
- Verscheiden Systemplattformen
- Schuldfrage bei Fehlern

5.11 Datensicherheit

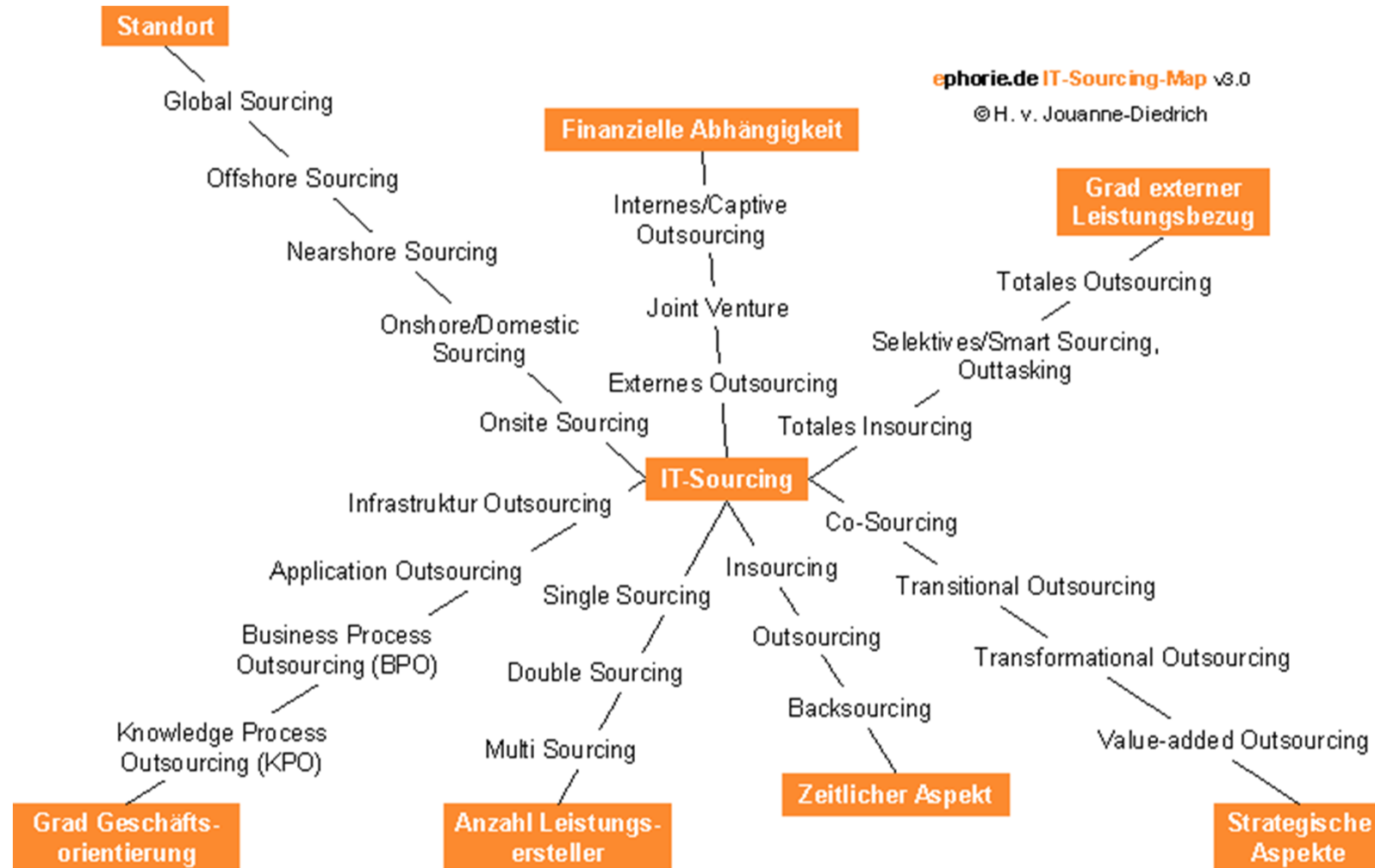
- Anbieter auf Qualitätsstandards wie ISO 27001 und CMM/Capability Maturity Model Integration (CMMI) überprüfen
- Mindestens gleicher Sicherheitsstandart beim Anbieter wie beim Nutzer
- Hohe Anzahl an Verträgen und interne Abteilungen haben Unteraufträge
 - Mangelnder Überblick, da das Unternehmen viele Softwarepakete verlassen und hinzu kommen
 - Risikoanalyse & Sicherheitsstufe festlegen



6.Fazit

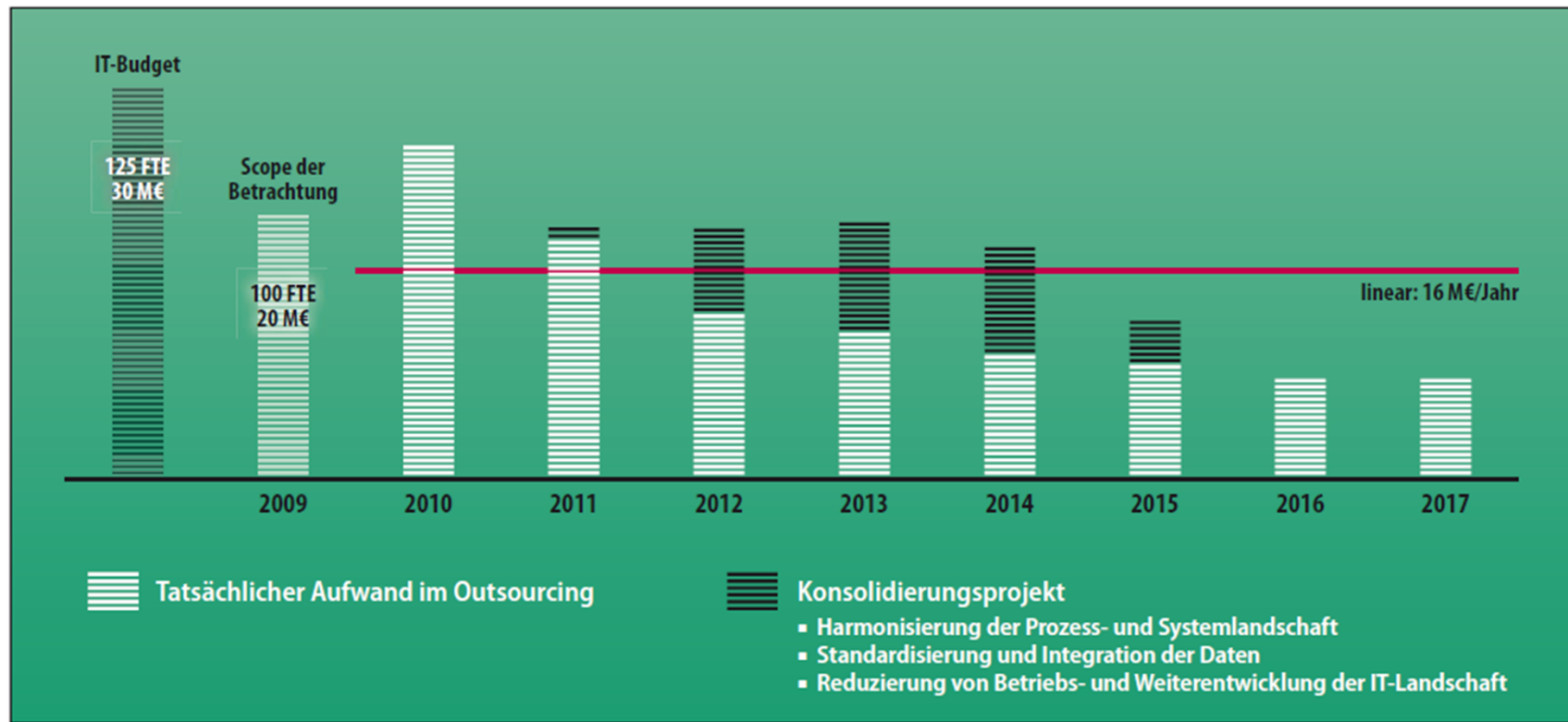
- Outsourcing konzentriert sich auf das wie und nicht auf das was.
- Ist fokussiert auf das Angebot und nicht auf die Nachfrage
- Managementkosten überschreiten auf lange Zeit gesehen, den Nutzen von Outsourcing
- Sicherheitsanalyse durch Dritte deckt Probleme auf →objektivere Prüfung

7. Outsourcing Konzepte



Transformational Outsourcing

- Auslagerung eines IT-Funktionsbereiches
- Mitarbeiterübergang
- Endgeräte und zentrale Systemkomponenten werden durch Standardsysteme des Anbieters ersetzt
- Optimierungsstrategien
 - globale Ressourcen (nearshore, offshore)
 - Lieferantenmanagement (Konsolidierung, Qualifizierung)
 - Prozessstandardisierung
 - Bündelung operativer Aufgaben
 - Reorganisation der Steuerung

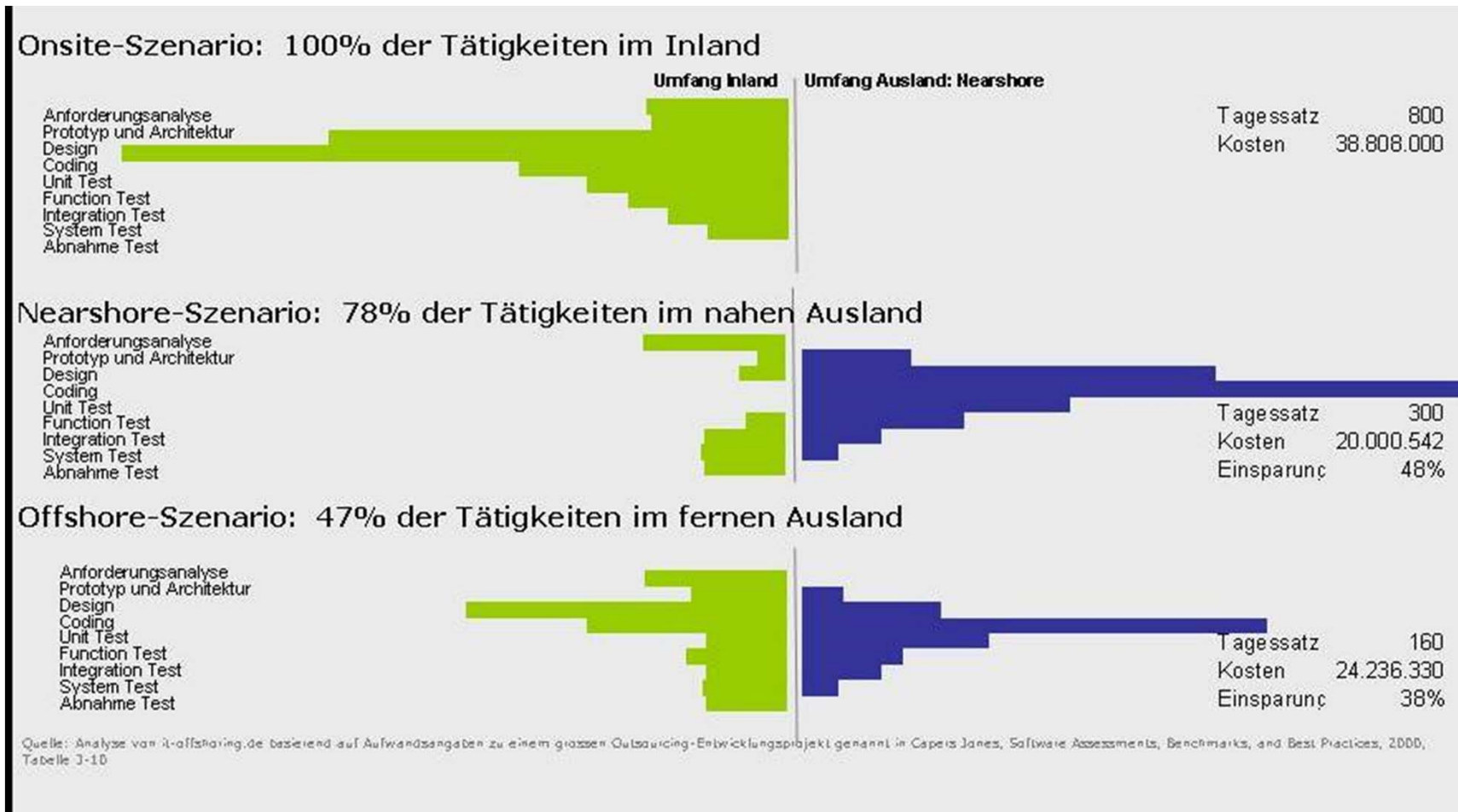


8.Trend

- Marktanteil wächst von 50 Milliarden US-Dollar (2010) in den nächsten Jahren auf 88 Milliarden
- Partner von Lieferanten um Anwendungen von Beginn an zu entwickeln und zu pflegen
- Selective/“Smart“sourcing (alles was nicht zentral verbunden ist, outsourcen)
- 20–80% Fremdbezug → selektivem Sourcing

9. Offshoring

- Probleme durch :
 - Kommunikationsschwierigkeiten
 - kulturelle Probleme
 - Datenschutzgesetze
 - geringe Lohnkosten, aber zusätzliche Kosten wie für zusätzliches Management, Mitarbeitertraining, Qualitätsmanagement, Reisekosten etc ...



Quellen

- <http://it-offshoring.de/de/index.html>
- <http://web.ccsu.edu/business/faculty/petkovao/mis498/risks%20of%20outs.pdf>
 - Earl, M. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 1(1-6). Retrieved April 1, 2011
- <http://www.mittelstandswiki.de/IT-Outsourcing>
- <http://www.computerwoche.de/management/it-services/565738/>
- http://www.zdnetasia.com/i/smb/ip/06/chart_outsourcing.gif
- http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0291050501001.png
- http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/branchen/technology-media-telecommunications/875aef747110e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
- http://www.wirtschaftsinformatik.de/pdf/wum-010-0219-3_kommentar.pdf
 - Von Andreas Degenhardt 06.2010
- <http://www.wirtschaftsinformatik.de/pdf/58.pdf>
 - Dr.-Ing. Claus Schmid 10.2010