

Risiken von Outsourcing und Offshoring

Quirin Kratzer

Unternehmensübergreifende IT-Transformationen

TUM

Theodor-Heuss-Str.5

85764 Oberschleißheim

quirin_kratzer@mytum.de

Abstract: In dem hierauf folgenden Text geht es um die Problematiken, welche beim Outsourcing und Offshoring von IT entstehen können. Es werden Probleme, die durch mangelnde Vorbereitung oder durch den Abschluss schlechter Verträge entstanden sind, erörtert und Lösungsvorschläge genannt. Desweiteren wird die zukünftige Entwicklung von Outsourcing diskutiert und Offshoring-Probleme, wie kulturelle Hindernisse, analysiert.

1 Outsourcing

Outsourcing hat seinen Ursprung in den 80er Jahren, als die beiden Firmen General Motors und Eastman Kodak begannen, EDV-Auslagerungsverträge abzuschließen. Mittlerweile betreiben Dienstleistungs- und Produktionsfirmen aller Branchen verschiedenste Arten von Outsourcing. Primäre Ziele waren die IT-Kostensenkung und der Wunsch, sich auf wesentliche Kernsysteme konzentrieren zu können und Altsysteme auszulagern. Desweiteren sollten Sicherheit und Datenschutz in die Hände von Spezialisten gelegt werden. Besonders geeignet für Outsourcing sind die Bereiche Network Operations, Hosting, Call Center und Hardware. Sensibler sehen die meisten Unternehmen das Outsourcing der Anwendungsentwicklung und unternehmensspezifischer Anwendungen, da hierfür eine Vertrauensbasis erforderlich ist. Grundsätzlich gibt es vier unterschiedliche Strategien, um herauszufinden, ob Outsourcing für das Eigene Unternehmen einen Sinn hat und welchen Weg man gehen sollte. Hat man Kernsysteme, deren IT-Geschäftswert sehr hoch ist, die Laufleistung jedoch nicht zufriedenstellend ist, dann sollte man Marktanalysen durchführen und so nach Lösungen suchen. Ist man mit Geschäftswert und Laufleistung zufrieden, sollte sich die Firma überlegen, ob es nicht das Beste wäre, Insourcing zu betreiben und somit IT weiter auszubauen und zu vergrößern. Bei Standardssystemen, bei welchen man unzufrieden ist, sollte man Outsourcing betreiben, ist man zwar eigentlich zufrieden, stellt Smartsourcing jedoch eine gute Alternative dar, indem man nur selektiv ausgewählte Bereiche outsourced. Folgende Grafik soll zeigen, dass bei weitem nicht alle Erwartungen, die an Outsourcing gestellt werden, auch automatisch erfüllt sind. Sie zeigt die Verteilung in der Wahl der Hauptmotive für Outsourcing und in wie weit Zufriedenheit beim Kunden herrscht.

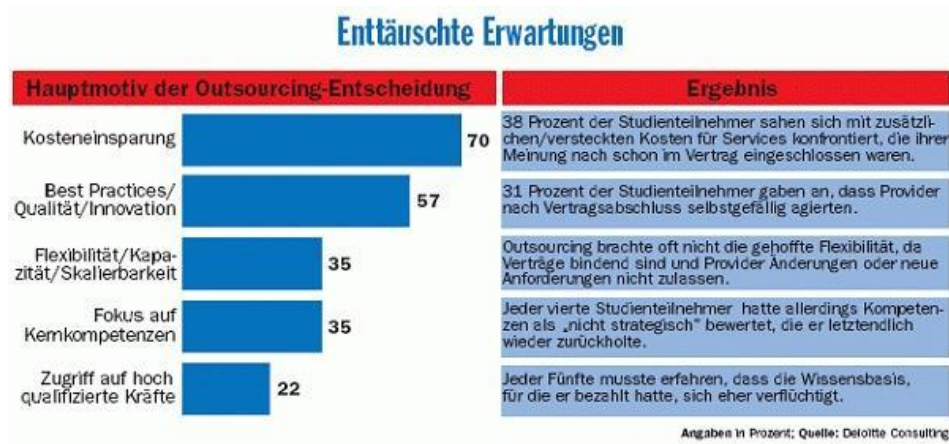


Abbildung 1: Enttäuschte Erwartungen

2.1 Risiken

Gründe für Probleme und Risiken gibt es viele. Zum einen erhofft sich die Firma einen Rückgang an Managementkosten, lässt hierbei jedoch gerne außer Acht, dass auch Verträge und Beziehungen mit Dritten gemanagt werden müssen. Liegt das Problem also an der Unfähigkeit der Manager, kann es trotz Outsourcing zu beträchtlichen Problemen kommen. Outsourcing alleine bietet noch lange keine garantierte Aufwertung eines Produktes, der Partner muss sorgfältig ausgewählt werden da man vom Anbieter in Form von Plattform-, Standort-, Operationsmodus-Änderungen etc. abhängig wird. Durch IT-Outsourcing gelingt meist ein kurzfristiger, finanzieller Aufschwung, da man zum Beispiel bestehende Fixkosten für ein Rechenzentrum, in variable Kosten durch einen externen Anbieter verringern kann. Doch langfristig gesehen ist bei vielen Branchen die IT ausschlaggebend für die geschäftliche Weiterentwicklung und somit hat man sich selbst sein innovatives Standbein genommen. Bemerkt man dies zu spät und hat man bereits IT-Kompetenzen und Kapazitäten verringert, ist es sehr schwer und extrem Kosten- und Zeitaufwändig die Ressource IT wieder aufzubauen.

Allgemein lässt sich sagen, dass man nie genau weiß, in welche Richtung sich IT in den nächsten Jahren entwickelt. Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, möglichst kurz befristete Verträge mit seinen Outsourcingpartnern einzugehen. Dies ist jedoch nicht im Sinne der Outsourcing Firmen, da langwierige Verträge mehr Einnahmen und Sicherheit bieten. Kurz befristete Verträge lassen sich die Anbieter somit deutlich besser bezahlen, um ihren Kunden die erwünschte Flexibilität zu bieten. Wurden langfristige Verträge unterzeichnet, die Firma will jedoch auf Veränderungen der IT reagieren, ist es sehr schwer aus diesen bestehenden Verträgen herauszukommen. Um dies zu bewerkstelligen, muss geprüft werden, ob sich eventuell eine Klage lohnt, oder ob man mit einem neuen, parallel laufendem Vertrag und somit doppelten Kosten im Endeffekt günstiger davon kommt.

In den Verträgen, die abgeschlossen werden, sollte außerdem sichergestellt werden, dass jeder genau weiß, was vom anderen erwartet wird. Werden nur Altsysteme ausgelagert, deren Existenz zwar weiterhin gewährleistet sein muss, bestehen die Haupterwartungen in Wartung und Prüfung. Werden jedoch Systeme ausgelagert, die weiterentwickelt und perfektioniert werden müssen, muss dies vertraglich geregelt werden. Anbieter, die sich nur auf die Wartung solcher Altsysteme spezialisiert haben, bekommen mit solch innovativen Aufgaben ein Problem, da sie sich eventuell auf technologischer Ebene nicht mehr weiterentwickelt haben und somit möglicherweise nichtmehr in der Lage sind, mit den neu entwickelten Technologien ihrer Kunden mitzuhalten. Dies hätte wiederum für den Nutzer die Folge, dass seine Kostenreduktion sinken würde und er sich nach alternativen Anbietern umsehen müsste, welche jedoch sehr selten sind.

Ein großes Problem beim Outsourcing sind sogenannte versteckte Kosten, welchen anfangs meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, jedoch recht hoch ausfallen können. Bezeichnend hierfür, sind die parallel anfallenden Kosten bei der Transformationsphase, in welcher das System beim Anbieter initialisiert wird und parallel beim User weiterhin läuft, um den Betrieb uneingeschränkt fortfahren zu können. Jedes Outsourcing hat eine Umstrukturierung der Arbeitskräfte zur Folge, da man sich meist von den beteiligten Mitarbeitern trennt. Jedoch braucht man auch hier wieder Leute, die den Datenfluss mit den Anbietern kontrollieren und somit fallen Umstrukturierungs- und höhere Managementkosten an.

Oft wird unterschätzt, welche hohe Bedeutung IT für die Weiterentwicklung eines Unternehmens hat. Durch Outsourcing und Downsizing verringern sich die innovativen Fähigkeiten, was folgende Aussage eines CIO verdeutlichen soll.

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.“

Hier wird noch einmal deutlich, wie wichtig es ist, zuvor in den Verträgen die zu erwartenden Leistungen genauestens zu bestimmen, da es sonst zu Missverständnissen kommen kann und unnötig Probleme verursacht werden.

Durch Outsourcing entsteht ein Bruch zwischen den Betriebswirtschaflern des Unternehmens und den Informatikern des Anbieters, da sich beide nicht in dem Gebiet des anderen auskennen und somit Komplikationen bei der Kommunikation entstehen können. Um diese Kluft zu verringern, braucht man Business-Analysiker oder andere Mitarbeiter für die Schnittstelle, welche sich in beiden Gebieten auskennen und eine Vermittlerrolle eingehen können. Diese zusätzlichen Mitarbeiter kosten natürlich Geld, welches man sicher durch Outsourcing erhofft hatte einzusparen. Eine weitere Möglichkeit die Kommunikation untereinander zu verbessern, ist die Schulung der Mitarbeiter auf dem jeweils anderen Teilgebiet, was weiter Kosten zur Folge hätte. Eine bessere Integrität der Outsourcingmitarbeiter in der eigenen Firma, zum Beispiel durch Zusammenlegung der Arbeitsplätze an den gleichen Ort, könnte das Arbeitsklima ebenfalls verbessern.

Bei der Auswahl des Outsourcingpartners sollte auf Qualitätsstandards wie ISO und CMMI geachtet werden und eine Transparenz der im Unternehmen ablaufenden Softwarepakete gewährleistet werden. Auf externe Dienstleister haben im Prinzip auch konkurrierende Unternehmen Zugriff, was zu Interessenskonflikten beim Anbieter führen kann und zu möglicher Datenspionage.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich Outsourcing oft nur mit der Frage „Wie source ich etwas aus“ und weniger mit der Frage „Was?“ beschäftigt. Dies hat zur Folge, dass teils wichtige Kerngebiete vergeben werden, welche eigentlich im Unternehmen behandelt werden sollten. Der reine Versuch durch Auslagerung die Kosten zu drücken scheitert auf lange Zeit gesehen an steigenden Managementkosten und somit sinkt der effektive Nutzen von Outsourcing. Desweiteren sollten die Partner eine Sicherheitsanalyse durch Dritte durchführen lassen, da diese eine objektivere Sicht auf das Ganze haben und somit eventuell übersehene Fehler aufdecken können.

Hier nun ein graphischer Überblick über IT-Sourcing Konzepte

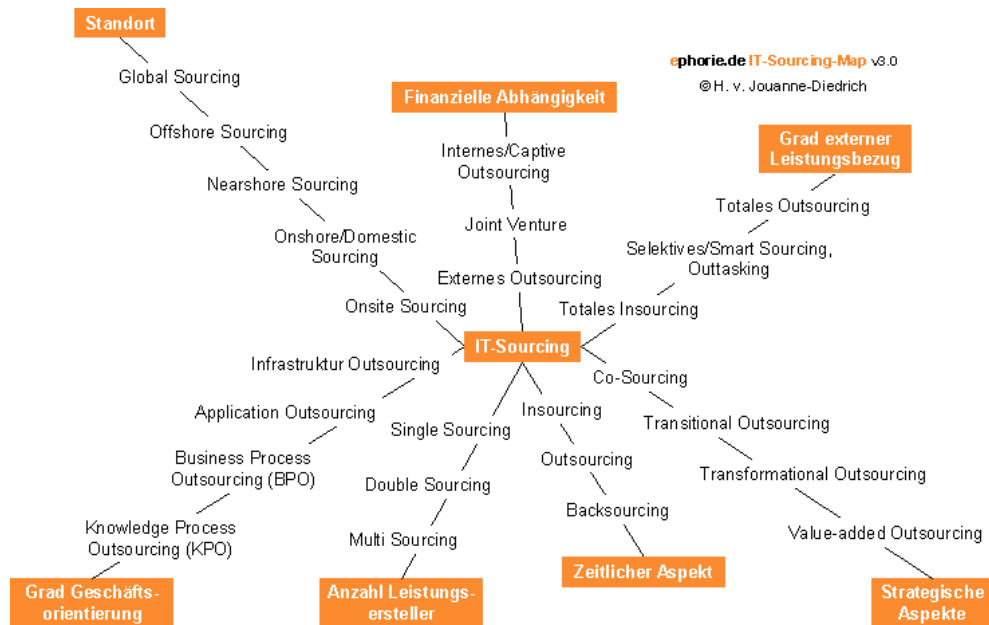


Abbildung2: Outsourcing Konzepte

Outsourcing ist noch nicht am Ende seiner Entwicklung angekommen, der Trend geht jedoch von reiner Kostenorientierung zu Qualitäts-, Wachstum- und Innovationsorientierung. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist Transformational Outsourcing. Diese Form von Outsourcing wird seit der Wirtschaftskrise 2008 vor allem in der Automobilbranche immer häufiger genutzt. Ziel ist es einen gesamten IT-Funktionsbereich auszulagern, und sogar einen Mitarbeiterübergang zu erwirken. Somit übernimmt der Dienstleister mehr Verantwortung, da er für die Realisierung der Optimierungspotentiale verantwortlich ist. Ziel ist es Endgeräte und zentrale Systemkomponenten durch Standardsysteme zu ersetzen, auf globale Ressourcen (nearshore, offshore) zurückzugreifen, Lieferantenmanagement zu konsolidieren und qualifizieren und Prozesse zu standardisieren. Desweiteren erfolgt eine Bündelung operativer Aufgaben und eine Reorganisation der Steuerung. So eine engere Einbindung des Partners in die eigenen Geschäftsprozesse liegt im Trend. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Marktanteil in den nächsten Jahren auf 88 Milliarden Dollar anwachsen wird.

2 Offshoring

Hauptprobleme beim Offshoring sind Kommunikationsschwierigkeiten, kulturelle Probleme und die verschiedenen Datenschutzgesetze. Oft lässt man sich von den geringen Lohnkosten in Fernost blenden und vergisst hierbei zusätzlich anfallende Kosten wie Mitarbeitertraining, Management- und Reisekosten zu brachten. Ein Beispiel für ein solch kulturelles Hindernis am Beispiel von China ist, dass deren Verhaltensweise sie davon abhält mit ihren Problemen zu den westlichen Produktionsleitern zu gehen und diese explizit anzusprechen, was die Lösung der Probleme natürlich erschwert. Ein weiterer Unterschied ist die verschiedene Sichtweise auf einzelne Berufe, zum Beispiel wird ein Wissenschaftler deutlich höher geschätzt als ein Geschäftsmann, was bei falschem Auftreten zu einem negativen Bild führen kann. Indien, als ein weiteres wichtiges Offshore-Land, gilt im Allgemeinen als Land der Ja-Sager, es gibt kaum konstruktive Kritik, da das Festhalten an Spezifikationen und an strengen Hierarchien kulturell eine sehr hohe Bedeutung hat. Dies soll nicht heißen, dass die Inder keine konstruktiven Ideen haben, bei Widersprüchen wie „Das geht nicht, weil...“ fühlen sie sich jedoch gleich vor den Kopf gestoßen. Solch kulturelle Unterschiede sind auf jeden Fall zu beachten, um Kommunikation zu fördern und für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen.

3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Outsourcing nicht Risiko frei ist. Es stellt nicht immer eine optimale Lösung dar um langfristig Geld zu sparen. Kurzfristig jedoch können sich die Kosten verringern und somit Einsparungen gemacht werden. Dadurch kann in manchen Fällen beispielsweise Insolvenz abgewendet werden. Der Prozess des Outsourcings wird sich immer weiter entwickeln und die Firmen müssen sich auf ihre eigenen Gegebenheiten einstellen und dementsprechende Verträge abschließen. Es gibt also keinen allgemeinen Plan wie und was man alles outsourcen soll, sondern es muss immer auf die speziellen Voraussetzungen eingegangen werden. Es lässt sich ein Trend zu einer engeren Beziehung zwischen Nutzer und Anbieter erkennen, wodurch vor allem der Anbieter mehr Verantwortung bekommt und eine engere Zusammenarbeit der beiden Partner entsteht.

Literaturverzeichnis

- [CS10] Dr.-Ing. Claus Schmid Transformational Outsourcing in der Automobilindustrie 05 . 2010. (<http://www.wirtschaftsinformatik.de/pdf/58.pdf>)
- [DT03] Deloitte & Touche 2003, Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen (<http://bytewerk.webhop.net/support/1.RTFM.stuff/Studie%20Outsourcing%20und%20Offshoring%20mit%20indischen%20IT-Unternehmen.pdf>)
- [EM96] Earl, M. (1996). The risks of outsourcing IT. Sloan Management Review, 1(1-6). Retrieved April 1, 2011 (<http://web.ccsu.edu/business/faculty/petkovao/mis498/risks%20of%20outs.pdf>)
- [AD10] Andreas Degenhardt 06.2010 (http://www.wirtschaftsinformatik.de/pdf/wum-010-0219-3_kommentar.pdf)
- [HJD] von Jouanne-Diedrich, H.: Die ephorie.de IT-Sourcing-Map. Eine Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcing-Konzepte. In: ephorie.de – Das Management-Portal (<http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm>)