

Outsourcing im Mittelstand: Fluch oder Segen?

Kosten senken, Innovation beschleunigen und das Management entlasten: das versprechen IT-Dienstleister ihren Kunden, wenn sie ihre Datenverarbeitung auslagern. Der Mittelstand in Deutschland war dabei bisher zurückhaltend, da die typischen Stärken des Mittelstands wie Flexibilität und Schnelligkeit dabei leicht auf der Strecke blieben. Beachtet man aber wichtige Regeln, dann kann der Mittelstand nicht nur die Vorteile des Outsourcing ausnutzen, sondern seine Stärken sogar weiter ausspielen.

Große Unternehmen machen es vor: Outsourcing-Deals, in denen wesentliche Teile der Informationstechnologie an professionelle Dienstleister vergeben werden, sollen Kosten senken, die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens fördern, das Management entlasten und Innovation schneller in betriebliche Prozesse umsetzen. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Ziele nicht immer erreicht werden. Starre Verträge, bürokratische Prozesse und die langwierige Verhandlung von Vertragsänderungen bestimmen oft den Alltag zwischen Provider und Auftraggeber. Das mag für große Organisationen gerechtfertigt sein, für den unter hohem Wettbewerbsdruck stehenden Mittelständler, der sich flexibel und schnell den Wünschen seiner Kunden anpassen muss, ist eine solche Provider-Beziehung kaum tragbar.

Dabei haben die Anforderungen an den IT-Betrieb in mittelständischen Unternehmen in den letzten Jahren - nicht zuletzt durch die Globalisierung - erheblich zugenommen:

- der Betrieb „rund um die Uhr“ ist wegen international verteilter Niederlassungen und Fertigungsstätten notwendig,
- qualifiziertes Personal ist insbesondere außerhalb der Ballungszentren schwer zu bekommen und zu halten,
- neue Anwendungen und Technologien müssen schnell zum Einsatz gebracht werden,
- der Kostendruck erzwingt, jedes Rationalisierungspotenzial auszunutzen.

Alleine der „Rund-um-die-Uhr“-Betrieb ist schon für viele Betriebe problematisch. Oft

sind es nur wenige Mitarbeiter, von denen die laufenden Projekte abhängig sind und die zusätzlich bei jeder Betriebsstörung betroffen sind.

Diese Mitarbeiter sind schon zu den normalen Arbeitszeiten kaum entbehrlich. Dazu kommen Umstellungs- und Wartungsarbeiten, die meist nachts oder an Wochenenden durchgeführt werden müssen. Und zur Behebung von Betriebsstörungen muss zusätzlich ein Bereitschaftsdienst eingerichtet werden, der diese Ressourcen weiter belastet. Ausfälle dieser Mitarbeiter oder gar Kündigungen führen zu Betriebsstörungen und binden immer wieder Management-Kapazitäten, die eigentlich für das Kerngeschäft des Unternehmens gebraucht werden.

Wie also kann der Mittelstand die Vorteile von Outsourcing von IT-Leistungen für sich nutzen, ohne seine Stärken zu gefährden? Der Schlüssel liegt darin, keine pauschale Lösung nach dem Motto „Alles oder nichts“ zu fällen, sondern die Anforderungen und IT-Leistungen genau zu betrachten und jeweils die passende Lösung zu finden. Die Zeiten dafür sind gut, denn wegen eines insgesamt rückläufigen Marktes sind die Outsourcing-Dienstleister derzeit flexibel.

Wichtig ist, dass der Outsourcing-Auftraggeber bei der Entscheidung und Umsetzung seines Sourcing-Vorhabens fünf wesentliche Erfolgsfaktoren berücksichtigt:

1. Genaue Kenntnis, welche Services in welcher Qualität und Menge benötigt werden,
2. Wissen, welche Services strategisch wichtig, wettbewerbskritisch oder aus anderen Gründen nicht für eine Auslagerung geeignet sind,
3. Ermittlung, welche Services am besten von extern bezogen werden, und welches die optimalen Lieferanten dafür sind,
4. Durchführung des darauf aufbauenden Outsourcing-Prozesses so, dass die angestrebten Ziele am Ende auch wirklich erreicht werden,
5. Gestaltung der Verträge und des Provider-managements derart, dass möglichst keine Abhängigkeit entsteht, der Auftraggeber die Kontrolle über das Geschehen behält und im Zweifelsfall den Provider wechseln kann.

Der Sourcing-Kreislauf



Bild 1: Der Sourcing-Kreislauf

Dazu ist ein strukturiertes Vorgehen erforderlich, das die wesentlichen IT-Leistungen pragmatisch strukturiert, bewertet und schnell zu den richtigen Entscheidungen führt. Der Sourcing-Kreislauf dient dazu als grobe Orientierung.

Grundsätzlich gilt für den gesamten Prozess, dass der Auftraggeber führen muss, anderenfalls können die angestrebten Ergebnisse nicht erreicht werden. Das beginnt mit der Ermittlung der Anforderungen und der Erstellung einer Ausschreibung, die von vornherein für Wettbewerb sorgt und sicherstellt, dass die eingehenden Angebote vergleichbar sind. Über die fachlichen und technischen Anforderungen hinaus muss in der Ausschreibung schon klar gesagt werden:

- welche vertraglichen Grundlagen der Auftraggeber erwartet, z.B. Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, Kündigungsfristen und Konditionen, Unterstützung des Providers beim Vertragsende etc.,
- wie die Angebote in Umfang, Form und Struktur aussehen sollen,

- nach welchem Schema Preise anzugeben sind,
- welche Vertragsstrafen für den Fall der Nichterfüllung oder Schlechterfüllung erwartet werden.

Diese Führung mündet schließlich darin, dass der Auftraggeber den Vertrag vorgibt und nicht ein Vertragswerk des Dienstleisters akzeptiert.

Auf der Basis eines Provider-Vertrags in die Verhandlungen zu gehen, bringt diverse Nachteile mit sich. Die Anbieter-Verträge sind auf deren Interessen hin optimiert und beruhen auf der Begriffswelt des Anbieters, nicht auf der des Auftraggebers. Für den Auftraggeber nachteilige Klauseln und Lücken sind oft subtil versteckt und nur mit großem Aufwand herauszufinden. Unerwünschte Klauseln schließlich müssen herausverhandelt werden - und die Verhandlungsposition des Vertragsautors ist immer von vornherein die Bessere.

Hier ist natürlich entsprechende Erfahrung erforderlich, die beim Auftraggeber nicht immer vorhanden ist. Aus diesem Grund auf die Verträge der Dienstleister zu bauen, ist allerdings leichtfertig.

Beispiel für eine Vertragsstruktur SAP-Hosting

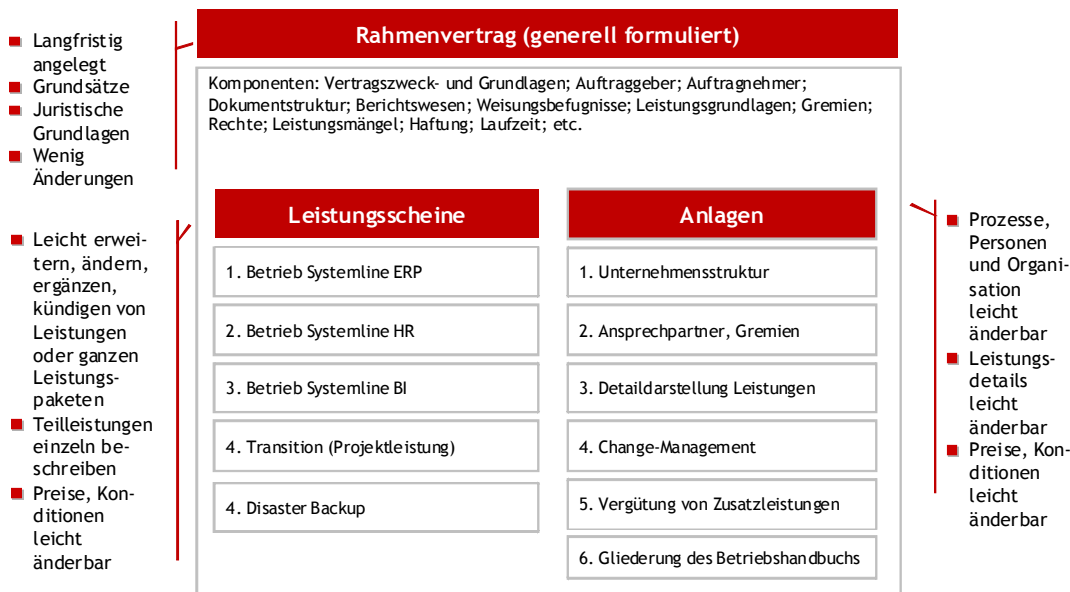


Bild 2: Vertragsstruktur

Die Provider werden Ihren Wissensvorsprung zum eigenen Vorteil zu nutzen wissen. Hier sollte sich jeder Auftraggeber gut und neutral beraten lassen, entsprechende Erfahrungen sind schließlich am Markt verfügbar.

Wichtig für eine funktionierende Outsourcing-Beziehung ist schließlich die Vertragsstruktur. Es gilt, den Vertrag so flexibel wie nur möglich zu gestalten. Wie im Beispiel dargestellt, ist eine entsprechende Aufteilung in einen zeitlich stabilen Rahmenvertrag und leicht zu ändernde Anhänge und Leistungsscheine sehr hilfreich.

Das wichtigste Kriterium für Flexibilität, günstige Preise und dauerhafte Kundenorientierung des Dienstleisters ist aber die Aufrechterhaltung von Wettbewerb. Dafür ist einerseits wichtig, dass nur Leistungen ausgelagert werden, die nicht unternehmensindividuell sind und für die ein echter Markt existiert. Das ist bereits bei der Sourcing-Entscheidung zu berücksichtigen. Andererseits muss auch der Vertrag für dauerhaften Wettbewerb sorgen. Das geht am besten, in dem lange, feste Laufzeiten vermieden werden. Viel besser funktionieren unbefristete Verträge, die eine

jederzeitige Kündigung zulassen - natürlich zu fairen Konditionen.

Hierbei gibt es ein paar vertragliche Spezialitäten zu beachten, aber unsere Erfahrung zeigt, dass diese Verträge für alle Parteien das beste Ergebnis liefern.

Und diese Verträge stellen vor allem eins sicher: Flexibilität, die eine der größten Stärken des Mittelstands ist, bleibt auch beim Outsourcing erhalten.



Sebastian Asendorf und Lothar Kreil
Avinway Consultants GmbH, Bad Homburg
www.avinway.de
info@avinway.de