



## Mit der noventum IT-Outsourcingstrategie alle Kostenaspekte abwägen

*Qualität oder Kosten dürfen beim Outsourcing nicht die Alternative sein*

"Never change a running system". Dieser Spruch ist jedem IT-Mitarbeiter bekannt. Was aber tun, wenn das System nicht mehr ganz so rund läuft? Kunden beschweren sich über mangelnde Qualität. Das Management stöhnt über immer höhere IT-Kosten. Eine oft über Jahre in kleinen Schritten entstandene IT-Landschaft wird den Anforderungen nicht mehr gerecht und steht zur Diskussion. Jetzt ist das IT-Management gefragt, sich über Veränderungen Gedanken zu machen. Was aber soll verändert werden? Reichen kleine Korrekturen oder muss es mehr sein?

Eine Strategie muss her, um der Komplexität der Situation gerecht zu werden. Strukturiertes Vorgehen hat ja bekanntlich den Vorteil, ganz bewusst Vor- und Nachteile, Kosten und Risiken abzuwägen und dann zielorientiert die Herausforderungen zu bewältigen.

Am Anfang jeder Strategieentwicklung muss das Management die Unternehmensziele gewichten. Wo drückt der Schuh am meisten? Welche Grundsätze sollten auf jeden Fall berücksichtigt werden? Welche Risikobereitschaft kann sich das Unternehmen leisten?

Meistens geht es schlicht zuallererst ums Geld. Das heißt konkret: Entweder ist die IT im Marktvergleich zu teuer oder das Unternehmen muss aus anderen Gründen die Kosten senken. Der zweithäufigste "PainPoint" ist die Qualität. Hier kann vieles im Argen liegen. Regelmäßig sind die Verfügbarkeit der Services, die Geschwindigkeit der Umsetzung neuer Anforderungen oder die Supportqualität Gegenstand kritischer Betrachtung.

Wenn an mehreren Stellen Probleme hochkommen, muss sich das Management entscheiden. Alles zugleich zu verbessern ist kaum realistisch. Die Qualität zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken und die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen, ist und bleibt ein Traum.

Also muss priorisiert werden. Und an dieser Stelle wird strategische Planung sehr konkret. Kriterienkataloge helfen, die Interessen und Standpunkte aller Beteiligten zu berücksichtigen. Für eine spätere Entscheidung können Punkte vergeben werden, die einer Entscheidung die empirische Basis geben.

Kostenreduzierung ist immer wichtig, aber nicht immer selbstverständlich

Ist eine Kostenreduzierung das vorrangige Ziel, können durch Nutzung von technischen und personellen Synergien und Skaleneffekten, durch Standardisierung und Automatisierung von Prozessen deutliche monetäre Effekte erzielt werden. Wenn dies nicht im eigenen Hause realisiert werden kann, stellt sich die Frage nach einem Outsourcing zu einem Provider. Besonders effektiv ist dies, wenn "Commodity" Services wie Mail, Service Desk oder auch die gesamte IMACR-Arbeitsplatzbetreuung an einen Provider ausgelagert werden sollen. Werden im Unternehmen allerdings sehr individuelle und fachspezifische Services angeboten, sind Skaleneffekte meist nicht realisierbar. Solche Services bietet auch ein Provider kaum kostengünstiger an.

Nur das bezahlen, was auch benötigt wird

Bei einem Outsourcing wird die Leistung durch Staffelung der Servicequalität in verschiedene Servicelevel (z.B. Bronze, Silber, Gold) vertraglich geregelt und bedarfsgerecht angepasst. Somit wird nur die Qualität geliefert, die auch benötigt wird. Dabei können die Kosten variabel, transparent und planbar gestaltet werden.

Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit sind in einigen Produktionszweigen von sehr hoher Bedeutung. Durch redundante Rechenzentren und Systeme können sie maximal erhöht werden. Gerade in kleineren Unternehmen können hier bei eigener Fertigung die Kosten extrem das Budget belasten. IT-Provider hingegen bieten aufgrund ihrer Größe solche Anforderungen oft deutlich kostengünstiger an.

Fixkosten in variable Kosten umwandeln

Technik altert, in Zeiten bedeutender technologischer Sprünge sogar recht schnell. Das treibt die Fixkosten der IT-Organisation oft höher, als es der Geschäftsleitung lieb ist. Wenn im Zuge eines Outsourcings auch die Hardware vom Provider gestellt wird, reduziert sich die Kapitalbindung und die Fixkosten werden zu variablen Kosten, die entsprechend der benötigten Qualität und dem Volumen flexibel gestaltet werden können. Wenn durch Überalterung der Hardware ein Investitionsstau entstanden ist und Neuinvestitionen erforderlich werden, ist die Überlegung in Richtung Outsourcing naheliegend.

Balance zwischen IT-Kosten und IT-Qualität finden

Eine Kostenreduzierung wird durch ein Outsourcing nicht immer realisiert, besonders wenn gleichzeitig die Qualität erhöht werden soll. Qualität kann andererseits durch ein Outsourcing sehr deutlich verbessert werden. Wenn konkrete Defizite bestehen, kann hier gezielt gegengesteuert werden. Interne Probleme kostengünstig und schnell durch Auslagerung zu beseitigen, ist allerdings kaum realistisch. Nur durch sorgfältige Planung, Umsetzung und anschließende Providersteuerung kann ein Outsourcing auch im Hinblick auf die Qualität gelingen. Das exakte Definieren und Beschreiben der auszulagernden Services, die Auswahl des richtigen Providers und die Vertragsgestaltung sind erste wichtige Stellschrauben auf dem Weg.

Zusätzliche Kosten durch Outsourcing

Ein erfolgreiches Outsourcing benötigt die Steuerung des Dienstleisters durch den Auftraggeber. Diese "Providersteuerung" sollte im Unternehmen schon bei Vertragsunterzeichnung aufgebaut sein sowohl mit dem Personal als auch mit der entsprechenden Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Der interne Aufbau und die Veränderungen im Team mit dem dazugehörigen "Mind Change" bindet natürlich auch Ressourcen, die intern eingeplant und budgetiert sein müssen. Regelmäßige Berichte des Providers, die oft zum Vertrag dazugehören, müssen gelesen und eventuelle Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Je nach Leistungsschnitt sind die im Hause vorhandenen Prozesse mit dem Provider abzustimmen und anzupassen. Ein Outsourcing bringt neben den dauerhaften Mehraufwendungen durch die Providersteuerung auch noch weitere, einmalige Ausgaben für die Transition oder gar Transformation mit sich. Oft werden diese Aufwendungen unterschätzt und können intern nicht geleistet werden. Der zukünftige Provider oder andere externe Ressourcen können solche Aufgaben übernehmen. Das aber ist wieder mit erhöhten Kosten verbunden. Je nach Standardisierungs- und Prozessreife Grad können diese Kosten stark zu Buche schlagen. Interne Prozesse müssen an die neue Situation angepasst und Verantwortlichkeiten neu festgelegt werden. Die fachlich ersetzten internen Mitarbeiter müssen in neue Arbeitsgebiete eingearbeitet, umgeschult oder

abgefunden werden.

Sich teure neue Technologien leisten können

Die Einführung neuer Technologien in der eigenen IT scheitert oftmals an der zu geringen Auslastung solcher Systeme. Der "Return on Investment" ist bei kleineren Unternehmen oft nicht gegeben. Durch anteilige Nutzung solcher Systeme bei einem Provider kann dies schon anders aussehen. So können auch in kleineren Unternehmen professionelle Software-Verteilungstools, Ticketsysteme, Loadbalancer oder Intrusion Detection Systeme relativ kostengünstig zum Einsatz kommen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Fazit

Die Entwicklung einer Sourcing-Strategie hilft bei der Entscheidungsfindung. Ob durch ein Outsourcing die IT-Kosten gesenkt werden können, hängt entscheidend von den zukünftigen Anforderungen an die IT bezüglich der geforderten Qualität ab. Aber auch die Unternehmensgröße, das bisherige Kostenniveau der internen IT, die Transformationskosten und interne Anpassungen an Infrastruktur und Prozesse sowie die Unternehmensstrategie müssen im Business Case berücksichtigt werden. Wenn für all diese Fragen keine validen Erfahrungswerte vorliegen, sollte ein einschlägiges Szenario oder eine Machbarkeitsstudie den strategischen Entscheidungen vorgeschaltet werden, um diese abzusichern.

Von Dr. Bernhard Beckmann, noventum consulting

### **Pressekontakt**

noventum consulting GmbH

Herr Matthias Dr. Rensing  
Münsterstrasse 111  
48155 Münster

noventum.de  
presse@noventum.de

### **Firmenkontakt**

noventum consulting GmbH

Herr Bernhard Dr. Beckmann  
Münsterstrasse 111  
48155 Münster

noventum.de  
info@noventum.de

noventum consulting ist eine international tätige IT Management Beratung. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in Deutschland. Hier bedienen wir unsere Kunden von unseren Standorten Münster, Düsseldorf und Frankfurt/M. International sind wir in der Türkei, Südafrika und Luxemburg vertreten. Unser Beratungsansatz unterscheidet strategische, prozessuale und technische Fragestellungen. Er beginnt bei der Analyse von Auswirkungen technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends auf die IT, begleitet die IT-Strategiefindung und endet in der technischen Umsetzung. Den Schwerpunkt unseres Dienstleistungsangebotes bildet dabei die Definition, Optimierung und Implementation kaufmännischer und IT-Prozesse.

Anlage: Bild

