

COMPUTERWOCHE

NACHRICHTEN ♦ ANALYSEN ♦ TRENDS



Outsourcing: Wie man Risiken begrenzt

Auslagern ist gefährlich. Aber auf die meisten Störfälle können Kunden sich vorbereiten.

VON BRUNO RÜCKER*

Outsourcing-Deals entwickeln oft eine gefährliche Eigendynamik, so dass sie sich vom eigentlichen Geschäftsziel entfernen. Diese Erfahrung machte etwa ein großes Finanzinstitut mit einem 400 Millionen Euro umfassenden Auslagerungsvertrag. Geänderte Kosten- und Deckungsbeiträge, eine gewandelte Nachfrage nach einzelnen Leistungen sowie ein Preismodell, das den Anforderungen der Kunden nicht gerecht wurde, führten dazu, dass die Kosten ausufernten und die Leistungen unzuverlässig erbracht wurden. Das Unternehmen musste handeln und nahm Gespräche mit dem Provider auf, um das Preismodell anzupassen und technische Alternativen zu bewerten. Schließlich einigten sich die Partner darauf, die Serviceprozesse zu verbessern und eine feinmaschige Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung einzuführen. Um künftig vor Gefahren gefeit zu sein, hat das Finanzinstitut nun ein internes Risiko-Management für das Outsourcing-Projekt etabliert.

Nachverhandlungen sind üblich

Das ist kein Einzelfall. Marktbeobachter schätzen, dass in nahezu jede Auslagerung erhebliche Risiken schlummern. Einen Hinweis auf die verborgenen Probleme liefert eine Erhebung von Gartner (siehe Kasten „Streit in den Flitterwochen“), wonach mehr als die Hälfte der auslagernden Unternehmen die Vereinbarung mit dem Dienstleister wäh-



FOTO: JOACHIM WENDLER

Nur wer um die Gefahren von Auslagerungs-Deals weiss, kann sie meiden.

rend der Laufzeit neu verhandeln müssen. Doch die Tücken stecken nicht nur im Vertrag. Die Erfahrung des Marktes mit Outsourcing-Deals zeigt: Mit der Vorbereitung, also lange Zeit vor der Unterschrift, steht und fällt das Vorhaben.

Das gilt besonders für schwierige IT-Landschaften: Auf Kosteneinsparungen von rund 20 Prozent kann mittlerweile etwa ein weltweit tätiges Unternehmen der Touristikbranche verweisen, seitdem es seine heterogene, unkontrolliert gewachsene IT-Landschaft samt weltweitem Netzwerk und Betriebspersonal einem externen Lieferanten übergeben hat. Dem Projekt ging allerdings eine sechsmonatige, intensive Planung voraus, denn im Rahmen des Betriebsübergangs sollten weltweite

Standards für Desktops und Server eingeführt, die Servicequalität verbessert, Service-Level-Agreements (SLAs) definiert und eine schnellere Reaktion gewährleistet werden.

Outsourcing-Ziele definieren

Doch nicht immer nimmt die Auslagerung ein gutes Ende. Das Hauptrisiko von Outsourcing-Projekten besteht darin, dass Auftraggeber Prozesse auslagern, die sie nicht beherrschen. Sie übergeben ihrem Partner ungelöste Probleme. Solche Versuche kommen meistens in Form von höheren Kosten und größeren Problemen zurück. Ziele, Umfang und Schwerpunkte des Outsourcings müssen deshalb vor Vertragsabschluss genau definiert werden. Dazu gehört auch die Entscheidung, welche Aufgaben

der Dienstleister nicht erfüllen soll.

Lehrgeld zahlt auch der, der rechtliche Fußangeln in vertraglichen Formulierungen – etwa in Bezug auf Preisstellung, SLAs und das Benchmarking – übersieht. Wer zum Beispiel den Satz „Der Auftragnehmer (AN) wird dem Auftraggeber Technologieinnovationen oder eine hiermit vergleichbare Technik anbieten, wenn die Innovation von wenigstens zwei namhaften Konkurrenten des AN auf dem deutschen Markt bundesweit seit wenigstens einem (1) Jahr serienreif angeboten wird“ im Vertrag stehen lässt, muss sich nicht wundern, wenn er in einem oligopolistischen Markt keine zwei Anbieter mit vergleichbaren Angeboten finden wird. Solche unklaren Klauseln können ansonsten funktionierende Abschlüsse komplett aus dem Ruder laufen lassen. Unternehmen vergessen außerdem, dass die Zusammenarbeit nicht nur eine Ist-Situation widerspiegeln darf, sondern auch nach vorne gerichtet sein sollte: Wenn der Auftraggeber beispielsweise auf eine neue IP-Infrastruktur umsteigen möchte oder Services künftig auch mobil angeboten werden sollen, muss das mit den Verträgen vereinbar sein, ohne dass teure Erweiterungen fällig sind.

Doch nicht allein die Technik unterliegt einem schnellen Wandel, auch die Anwenderunternehmen selbst ändern sich permanent. Eine Vielzahl von Firmenzusammenschlüssen haben beispielsweise das Outsourcing-Projekt eines großen Finanzdienstleisters ineffizient werden lassen. Die etablierten Serviceprozesse und Anwendungen konnten nicht in dem Maße an die neuen Anforderungen des Kerne-

Streit in den Flitterwochen

Eine Umfrage des Beratungshauses Gartner unter 200 Verantwortlichen in großen und mittleren Unternehmen Westeuropas zeigt, dass viele Outsourcing-Projekte nur **unzureichend vorbereitet** werden. So haben 55 Prozent der befragten Unternehmen noch während der Vertragslaufzeit mit ihren Lieferanten **nachverhandelt**, 15 Prozent haben bereits in der Honeymoon-Periode, das heißt in den ersten zwölf Monaten, ihre Verträge neu verhandelt. Nur 23 Prozent der Abschlüsse erreichen **ohne Anpassungen** das Laufzeitende.

schäfts angepasst werden, wie es erforderlich gewesen wäre, und auch die interne Organisation vermochte die Fusionen nur unzureichend zu begleiten. Abläufe waren kaum automatisiert und die Dienstleister schlecht angebunden. Das Finanzinstitut entschied sich daher, eine integrierte Lösung auf SAP-R/3-Basis zu implementieren, die die Serviceabwicklung, das System-Management und das Rechnungswesen umfasst. Generell gilt die Faustregel: Je älter die Verträge, desto problematischer sind sie, denn beide Seiten lernen erst im Laufe der Zeit dazu.

Steuerung des Dienstleisters

Verträge zahlen sich aus, wenn der Auftragnehmer von sich aus anbietet, Neuerungen schnell zum Kundenvorteil in einen neuen Vertrag zu übernehmen. Doch darauf muss der Auftraggeber meistens drängen. Sich nach Vertragsabschluss zurückzulehnen und den Dienstleister gewähren zu lassen hat noch nie zu guten Ergebnissen geführt. Outsourcing bringt nur Erfolg, wenn das Anwenderunternehmen die Fäden in der Hand behält und den Auftrag nicht nur verwaltet, sondern aktiv im Sinne der eigenen Strategie gestaltet.

Auftraggeber kommen oftmals weiter, wenn sie ihre Preismodelle regelmäßig analysieren. Tendenziell sinkende Hardwarepreisen stehen heute steigende Personalkosten gegenüber, und vor diesem Hintergrund sollte der Leistungsumfang beschrieben werden. Früher wurden PCs oder Server gezahlt, heute setzen sich eher servicebasierende Bezahlmodelle durch. Letzteres hat außerdem wesentlich mehr mit dem Geschäft der Kunden zu tun und ist prozessorientierter, die Preise sind damit enger an Leistung gekoppelt.

Provider-Wechsel ist möglich

Vertragsänderungen oder gar der Ausstieg aus einem Auslagerungsprojekt kommen hingegen teuer. Das hält viele Unternehmen von einem klaren Schnitt ab, zu dem geht ein Beziehungsende schnell an die Substanz, weil Serviceverträge oft komplexe Prozesse beschreiben, die nur bedingt reversibel sind – die Anwenderunternehmen dulden daher lieber die Missstände. Dies ist keineswegs die beste Option, denn ein Provider-Wechsel ist machbar. Das hat ein internationaler Chemiekonzern bewiesen, der mit der Servicequalität und den Einspareffekten eines Out-

Risiken lassen sich eingrenzen

So umschifft man Risiken

- Kostenanalyse;
- Prozessanalyse;
- Vertragsanalyse;
- Business-Case-Analyse;
- Mitarbeiterbefragung.

So geht man mit Risiken um:

- Risikobewertung und Business Case aktualisieren;
- Risiko-Management-Plan für jedes Risiko entwickeln;
- Verträge auf Ansatzpunkte zum Nachverhandeln prüfen;
- Schwachstellen analysieren und beheben.

So holt man aus ungünstigen Verträgen das Beste heraus:

- Risiko-Management etablieren;
- Stärken-Schwächen-Analyse des Vertrags;
- Verhandlungspositionen durch Juristen erarbeiten.

sourcing-Projekts unzufrieden war. Nach Ablauf des Dienstleistungsvertrags entschied sich das Unternehmen für einen neuen Anbieter. Mit dem Wechsel etablierte der Chemiekonzern ein SLA-Management, das die Kosten spürbar reduzierte und die Servicequalität verbesserte.

Juristische Schritte sind selten

In diesem Fall hat sich der Wechsel angeboten, weil der Vertrag auslief. Juristische Schritte während der Projektlaufzeit sind hingegen die Ultima Ratio. Diese Option wird nur selten gewählt. Weil die Kosten für einen Rechtsstreit auf beiden Seiten hoch sind und eine harte Auseinandersetzung den Geschäftsbetrieb stören kann, kommt es in den allermeisten Streitfällen zu einer gütlichen Einigung. (jha) ◆

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/

566799: Sorgfalt zahlt sich aus;

565738: Wo die Risiken lauern;

571060: Warum Projekte scheitern.



***BRUNO RÜCKER** ist Geschäftsführer der Insentis GmbH, Geisenheim.