Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 83 (2005)

Heft: 1

Artikel: Shared-Outsourcing : mehr Effizienz im Unternehmen

Autor: Bernhart, Christian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-877089

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Shared-Outsourcing – mehr Effizienz im Unternehmen

CHRISTIAN BERNHART **Outsourcing haftet zu Unrecht der Ruf eines «Arbeitsplatzvernichters» an. Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass die Auslagerung ihrer IT-Leistungen an professionelle Anbieter ihnen auf einen Schlag zwei Vorteile ermöglicht: Ihre Mitarbeiter können sich vermehrt auf die Kernkompetenzen konzentrieren und bei sorgfältig durchgeführtem Outsourcing sind Einsparungen von bis zu einem Drittel der ehemaligen IT-Kosten möglich.**

Der Kostendruck fordert heute auch immer mehr von der öffentlichen Verwaltung, mit begrenzten Mittel wachsende Aufgaben zu erfüllen. Die Steuerungselemente sind dazu einerseits die Anzahl der Mitarbeiter, andererseits das oft gekürzte Budget.

Heinz Többen, Leiter des Bereichs Government von Swisscom IT Services, kennt die Parameter, die es Behörden und Betrieben ermöglichen, die Vorteile eines Outsourcing zu nutzen. Die Kernfragen sind: Was brauche ich wirklich? Was lagere ich aus? Und wie mache ich es am effizientesten?

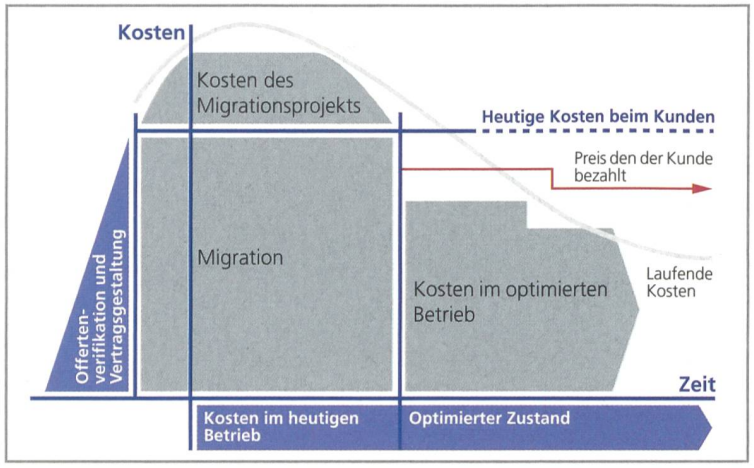
Shared-Outsourcing

Nach Heinz Többen kann die gut überprüfte Auslagerung der Informatik einen namhaften Beitrag leisten, um IT-Kosten im Unternehmen zu sparen. Oft entpuppe sich nach der Überprüfung eine partielle Auslagerung, ein Shared-Outsourcing, als die vorteilhafteste Lösung. Um Kaderleute von solchen Modellen zu überzeugen, führt Heinz Többen vielfach den Bereich Human Resources (HR), das Personalwesen, an. Eine professionelle HR-Firma, die jährlich mehrere hundert Interviews und zahlreiche Assessments durchführt, verfüge bei der Auswahl des geeigneten Mitarbeiters einfach über mehr Erfahrung. Hier sei die Teilauslagerung längst akzeptiert, aber bei den IT-Services könne im Bereich der HR eine Auslagerung Sinn machen, meint Heinz Többen. Denn: «In den HR wenden Firmen vor allem viel Zeit für die Lohnadministration auf. Eine darauf spezialisierte Firma macht es effizienter. Diese kennt die aktuellen gesetzlichen Vorlagen und Anpassungen und weiss die Prozentsätze für Pensionskassen, Versicherungen und Sozialausgaben.» Der HR-Bereich stelle aber bei weitem nicht die einzige Möglichkeit zur IT-Auslagerung dar. «Alles, was sich standardisieren lässt, kann ausgelagert werden», so Heinz Többen. Die folgenden Bereiche dienen als einfache Beispiele:

- Printing: Steht periodisch der Ausdruck grösserer Auflagen von Rechnungen, Listen oder Marketing-Informationen an, so macht es Sinn, den Ausdruck auszulagern. Visitenkarten werden meistens auch nicht firmenintern gedruckt.
- Finanzen, Controlling, Logistik: Für diese Bereiche haben grosse Software-Firmen wie SAP Standard-Software geschaffen, und zwar für Aufgaben, die bei jeder Firma in ähnlicher Form anfallen. Administrative wie technische Abläufe, die sich standardisieren lassen, können im Outsourcing effizienter bewirtschaftet werden.
- Datenverarbeitung, Backup: Will eine Firma die Entwicklungs-Software im Unternehmen behalten, kann es jedoch Sinn machen, die Software zur Datenverarbeitung und das Backup auszulagern. Es entfallen Sicherheitsvorkehrungen und Serverkosten.
- HR-Bereich: Die ausgelagerte Salärbuchhaltung wurde bereits erwähnt.

Vor jeder Auslagerung gilt es jedoch, zuerst in einem gründlichen Prozess abzuklären, wo es sinnvoller ist, eine Aufgabe im Unternehmen zu lassen und wo ist es vorteilhafter ist, eine solche auszulagern.

Bild 1. Kostenverlauf bei Outsourcing.



Mehr als Kosten senken

Ein Outsourcing sollte ambitioniert eingeleitet werden, äussert sich Heinz Többen. «Will ich von einem Outsourcing nur das Gleiche, was ich schon habe, nur ausgelagert, dann reduziere ich einen Teil der Kosten, aber das genügt nicht.» An erster Stelle stehe eine Prozessanalyse, in der auch abgeklärt würde, ob alle Informatiklösungen, die zurzeit eingesetzt auch wirklich gebraucht würden. «Das Outsourcing», so Heinz Többen, «löst zu 90% Prozessanpassungen aus. Wer IT-Lösungen auslagert, überlegt sich, wie die Schnittstellen sein müssen für jene IT-Lösungen, die im Haus bleiben. Vielfach wird dann der ganze Prozess hinter-

fragt und vor allem optimiert.»
Heinz Többen hat die Erfahrung gemacht, dass gerade bei öffentlichen Verwaltungen gewisse Teilaufgaben oft besser manuell ausgeführt werden. Es sind Aufgaben, die etwa zweimal im Jahr anfallen und deshalb kostengünstiger von einem Mitarbeiter von Hand erledigt werden.

Für eine vorgängige, sorgfältige Prozessanalyse, auf Grund dessen ein Pflichtenheft für die IT-Beschaffung erstellt wird, stehen prinzipiell drei Wege offen:

- Verfügt die Firma über ein erfahrenes IT-Team, so kann die Abklärung intern erfolgen. Voraussetzung dazu ist allerdings eine offene Zielsetzung, um die Motivation hoch zu halten.
- Die Abklärung kann aber auch die IT-Services-Firma durchführen, die mit dem Outsourcing beauftragt wird, was in der Privatwirtschaft oft der Fall ist.
- Bei grösseren Aufträgen und vor allem bei solchen der öffentlichen Hand drängt sich der Zuzug spezialisierter IT-Beraterfirmen auf. Übersteigt nämlich ein Auftrag einen gewissen Schwellenwert, in vielen Fällen über 250 000 Franken, so erfolgt die Ausschreibung nach öffentlichem Beschaffungsrecht, wie es das GATT/WTO vorschreibt. Wie Heinz Többen ausführt, stehe eine IT-Services-Firma als Berater in einem solchen Fall vor der heiklen Entscheidung: «Entweder engagiere ich mich als Berater, verrechne Beratungsteil und Pflichtenheft, muss mich aber dann aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zurückziehen. Oder ich ziehe mich, sobald ich das Ausmass des Auftrags realisiert habe, als Berater zurück mit der Option, beim Auftrag mitbieten zu können.»

Win-Win-Situation

Das eigentliche Auswahlverfahren verläuft meist mehrstufig und stellt hohe Anforderungen, weil es enge Kennziffern zu IT-Service-Kosten nicht gibt. So bewegt sich die Bewertung eines PC-Arbeitsplatzes für die Auslagerung von 2500 bis zu 20 000 Franken, und die Anzahl von PCs pro IT-Service-Techniker zwischen 100 und 400 PCs. Dies hängt von den Bedürfnissen, den Leistungsansprüchen und den Anforderungen an die Hard- und Software ab.

Aus der Überlegung heraus, dass Outsourcing in der Regel ein knappes Margengeschäft ist, stellt Heinz Többen folgende Maxime auf: «Outsourcing muss eine Partnerschaft darstellen, die für beide, den Anbieter und die Firma, die ihre IT-Leistungen auslagert, einen Gewinn bringt.» Tritt beispielsweise aufgrund der Prozessanalyse zu Tage, das ein Unternehmen bei einer Auslagerung nur eine Kostensenkung von 5% erreicht, dann hat diese Firma den optimalen IT-Betrieb bereits erreicht und fährt ohne Auslagerung besser. Damit ein Unternehmen oder die öffentliche Hand von einer interessanten Auslagerung ausgehen kann, müssen Einsparungen von 20 bis 30% möglich sein.

Aber auch der IT-Services-Anbieter muss einen Gewinn erzielen können. Dazu meint Heinz Többen: «Rote Zahlen beim Anbieter reflektieren sich in dessen Dienstleistungen. Dann sind die IT-Mitarbeiter nicht kulant und nicht on-time.» Das Resultat einer schlecht funktionierenden Partnerschaft sind unzufriedene Kunden. Solche Partnerschaften gehen nach Ablauf der Vertragsdauer, das heisst meist nach drei bis fünf Jahren, zu Ende. Verdient aber der Anbieter im anderen Extrem zu viel, dann wird es der Kunde im Lauf der Zeit merken. Er wird sich abwenden oder entsprechende Signale im Markt aussenden.

Die Partnerschaft, von der Heinz Többen spricht, muss bereits beim Auswahlverfahren funktionieren. Aufgrund der Offerten der verschiedenen Anbieter wird der Kunde eine engere Auswahl, das so genannte Down-Select, treffen und mit einem bestimmten Anbieter dann die Kaufüberprüfung (Due Dilligence) durchführen. Spätestens in diesem Prozess sind Anbieter und Kunden gefordert, die Bedürfnisse sauber abzuklären und die Angaben zu überprüfen.

Günstiger dank Skaleneffekt

Einsparungen und die Konzentration auf die Kernkompetenz sind im Allgemeinen heute die wichtigsten Gründe, die zum Outsourcing führen. Es gibt aber noch weitere Beweggründe: Eine Start-up-Firma will in der Aufbauphase das Geld nicht in die Informatik investieren und least deshalb bei einem IT-Services-Anbieter diese Leistungen. Oder eine Firma braucht für einen zeitlich begrenzten Auftrag grössere Informatikleistungen, die am besten einem externen IT-Services-Anbieter anvertraut werden.

Heinz Többen meint, dass die Standardisierung der Dreh- und Angelpunkt für das Outsourcing sei. Lohnenswert sei nur, was sich standardisieren lasse, weil es andere auch bräuchten. Hier schlägt sich dann der Skaleneffekt, die Differenz, die aus dem Volumen entsteht, zu Buche. Der Outsourcer, der 100 000 PCs bezieht, kauft diese billiger als die einzelne Firma, die davon bloss 10 oder 100 benötigt. «Als IT-Services-Anbieter hat man natürlich am liebsten das Full-Outsourcing», meint Heinz Többen. Da er aber als Leiter des Bereichs Government von Swisscom IT Services die verschiedensten Kundenbedürfnisse kennt – insbesondere auch jene der öffentlichen Hand – schränkt er ein: «Es kann aber durchaus sein, dass ein partielles Outsourcing mehr Sinn macht.» ■

Christian Bernhart, freier Journalist BR, Bern

Was bedeutet Outsourcing?

Outsourcing (Outside/Resource/Using) ist die Übertragung von Aufgaben, Ressourcen und/oder Kapital an einen spezialisierten Dienstleister. Mittels Standardisierung und grosser Mengen erreicht der Dienstleister Skaleneffekte und erledigt somit die Aufgaben äusserst preiswert, effizient und in guter Qualität.

Synergien nutzen

Swisscom IT Services, aus dem Zusammenschluss der Informatikdienstleistungen von Swisscom bzw. der einstigen Telekom, und jener der Kantonalbanken AGI-IT-Services entstanden, verfügen über jahrzehntelange Erfahrung im Geschäft. Dieses Know-how hat dazu geführt, dass im vergangenen Jahr verschiedene Firmen sich entschlossen, das Outsourcing ihrer Informatik Swisscom IT Services anzuvertrauen. Zu diesen Unternehmen gehören unter anderen Ascom, Teile der Securitas-Gruppe und die Tamedia-Gruppe. Ab März dieses Jahres werden neu auch Leistungen für die Credit Suisse und Swiss International Air Lines erbracht.