

Informatik Outsourcing: Chance oder Risiko?

Die gesamte schweizerische Wirtschaft steht nach wie vor unter enormem Kostendruck. Outsourcing und Offshoring sind eine alltägliche und weit verbreitete Praxis. Welches sind die Motive, die Unternehmen dazu bewegen, sich mit dem Thema Outsourcing/Offshoring zu beschäftigen? Outsourcer wecken mit ihren Einsparversprechungen hohe Erwartungen. Wo liegen die Risiken?

Wolfgang Sidler

80% aller Kundenmanagement-Outsourcing-Projekte scheitern. Gartner hat im Rahmen des Customer Relationship Management Summits in London (2005) all diejenigen wachgerüttelt, die im Outsourcing das Allheilmittel für ihre Sparbemühungen im Unternehmen gesehen haben. Als problematisch wird vor allem das Auslagern von Kundenservice und Support beurteilt. Zudem würden die Unternehmen für den ausgelagerten Kundenservice oft einen Drittel mehr bezahlen als solche, die diesen Bereich inhouse abwickeln. 69% der schweizerischen Unternehmen haben gemäss einer Erhebung des Schaffhauser Marktforschungsunternehmens MSM Research im vergangenen Jahr bereits Erfahrungen mit Outsourcing im Umfeld der Informations- und Kommunikations-Technologie (ICT) gemacht. Mit Abstand am häufigsten wurden das Web Hosting und das Content Management sowie E-Business-Applikationen ausgelagert. Ein Drittel der befragten Firmen hat Betrieb und Unterhalt ihrer ICT-Infrastruktur an externe IT-Dienstleister abgegeben.

Welche Dienste werden überhaupt ausgelagert?

Besonders geeignet für eine Auslagerung ist vor allem die Entwicklung von Software, Wartung, Software Management, Benutzer Help-Desk, Desktop Services, Datenerfassung, Archivierung, Server/Web Hosting, Content Management, Kommunikations-Netzwerke, Managed Security Services und der Betrieb eines Rechenzentrums. Wird das Offshoring richtig betrieben, können bis zu 10% Kosten eingespart werden.

Was bewegt die Manager, Teile ihrer IT auszulagern?

Es sind vor allem zwei Beweggründe für den Entscheid für eine Outsourcing-Lösung. Der eine ist die erzielbare Kostenreduktion sowie die damit verbundene Transparenz und Budgetierung des ICT-Aufwandes. Der andere ist die Möglichkeit, sich vermehrt auf sein eigenes Kerngeschäft konzentrieren zu können z. B. intensivere Kundenbetreuung, Marketing und Produkte-Entwicklung. Besonders Dienstleistungen, die der Kunde nicht sieht (Back Office-Lösungen) werden ausgelagert. Weitere Vorteile sind die Erweiterung der Service-Zeiten auf 24h, Steigerung der Flexibilität der IT und Zugriff auf international verfügbares IT-Wissen.

Meistens sind es taktische und strategische Beweggründe. Die folgenden typischen Problemstellungen verleiten Unternehmen dazu, die IT oft zu schnell an Dritte auszulagern:

- Konzentration der Geschäftstätigkeiten auf die Kernkompetenzen.
- Geringe Bereitschaft der Geschäftsleitung, sich mit IT-Themen auseinanderzusetzen.
- Fehlende Fachkräfte (Know-how) durch Abbau der IT-Mitarbeiter.
- Veraltete IT-Infrastruktur, verpasste Migrations-Chancen.
- Zu hohe IT-Kosten, Druck der Aktionäre.
- Zu komplexe IT-Infrastruktur und Abhängigkeiten der Geschäftsprozesse.

Ein Problem kann nicht ausgelagert werden! Das Problem muss zuerst gelöst werden.

Oftmals scheitern Outsourcing-Projekte daran, dass sich die beteiligten Parteien über die Anforderungen und Bedingungen zerstreiten, da diese zuvor nicht richtig

festgelegt wurden. In vielen dieser Streitfälle kommt noch erschwerend dazu, dass vor dem Projektstart kein, oder nur ein unvollständiger Vertrag abgeschlossen wurde. Verträge erlangen ihre wahre Wirkung erst bei Streitigkeiten und in Krisensituationen. Es wird oft die Frage gestellt, weshalb man in Friedenszeiten mühsam einen Vertrag ausarbeiten und aufsetzen muss, wenn normalerweise sowieso alles einwandfrei verläuft. Im Streitfall ist man jedoch auf einen vollständigen Vertrag angewiesen und sehr froh, wenn man alle Bedingungen bereits von Anfang an ausgehandelt hat. Falls durch einen umfassenden Vertrag ein Streit oder ein Projektunterbruch vermieden werden kann, hat sich der Aufwand zur Vertragserstellung bereits bezahlt gemacht.

Informatik-Umgebungen richtig outsourcen

Eine erfolgreiche IT-Sourcingstrategie erfordert zunächst eine klare strategische Positionierung der IT. Die Rolle der IT für das gesamte Unternehmen ist klar zu definieren. So sollte auf jeden Fall darauf geachtet werden, dass die Qualität der Dienstleistungen auf demselben Niveau bleibt, besser noch gesteigert wird. Denn die Qualität der Dienstleistungen ist ein Wettbewerbsvorteil und ein Garant für zufriedene Kunden.

Auch die Anforderungen der Geschäftsprozesse bezüglich Verfügbarkeit, System-Abhängigkeiten und Sicherheit müssen eingehalten werden. Nicht zu unterschätzen sind die organisatorischen Probleme. Zuerst muss man das eigene Unternehmen so organisieren, dass die entsprechenden Geschäftsprozesse problemlos ausgelagert werden können.

Outsourcing im Banken- und Versicherungsumfeld

Die Globalisierung der Finanzmärkte, die rasante Entwicklung neuer Technologien und die zunehmende Bedeutung von E-Business – alle diese Faktoren wälzen den Markt für Finanzdienstleistungen um. Wenn der Leistungserbringer (Outsourcer) Zugriff auf hochsensitive Daten hat, dann gilt in besonderem Masse «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser». Wesentliche Komponente bei einem Outsourcing-Projekt ist die detaillierte Vertragsgestaltung, in der Regel in Form eines Service

Level Agreements (SLA). Dieses enthält alle Leistungsmerkmale bezüglich Qualität und Quantität der Leistungserbringung. Rechte und Pflichten der Vertragsparteien müssen klar aus dem Vertrag hervorgehen. Weitere wichtige Bestandteile sind die Entlohnung, Kündigungsfristen sowie Schadenersatz und gegebenenfalls Konventionalstrafen.

Je nach Ausmass des Projekts sollte sich der Auftraggeber aber auch vertraglich zusichern lassen, in regelmässigen Abständen eine IT-Revision beim externen Leistungserbringer durchführen zu dürfen.



fen. Auf diese Weise lässt sich objektiv überprüfen, ob vertraglich vereinbarte Leistungs-, Qualitäts- und Sicherheitsstandards eingehalten werden.

Besonders sensitive Punkte im Rahmen von Outsourcing-Projekten sind IT-Sicherheit und Datenschutz. Unternehmen und Outsourcing-Partner sollten sich unbedingt auf gemeinsame Sicherheitsstandards einigen und vertraglich eine für beide Seiten verbindliche Sicherheits-Policy festlegen. Als Standardwerke für die Entwicklung einer solchen Vereinbarung können die Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), der britisch Code of Practice for Information Security Management (BS 7799/ISO 17799) oder das BSI-Grundschutzhandbuch des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI) hinzugezogen werden. Zur Sicherheits-Policy gehört auch eine geeignete Katastrophenvorsorge beim Outsourcing-Anbieter, der unter anderem durch Alarm-Konzepte und Hardware-Backups sicherstellen muss, die vereinbarte Leistung kontinu-

ierlich liefern zu können. Hinzu kommen detaillierte Vereinbarungen zum Datenschutz und über Zugangsregelungen zu sensiblen Daten.

Aktualisierungen der Sicherheits-Policy erfolgen in Übereinstimmung von beiden Vertragspartnern und werden rechtsgültig abgezeichnet. Um die Sicherheit beim IT-Outsourcing-Projekt gewährleisten zu können, sind folgende Anforderungen nötig:

- Die Informationssicherheit wie die Informatiksicherheit müssen während des ganzen Prozesses sichergestellt sein.

- Der Besitzer der Information trägt die Verantwortung für Informationssicherheit und darf (kann) diese nicht weiter delegieren.
- BASEL II und Sarbanes Oxley Act kompatibel.
- Einhaltung des Schweizerischen Datenschutzgesetzes (DSG).
- Die gesetzlichen Geheimhaltungspflichten sind zu wahren.
- Der Leistungserbringer (Outsourcer) ist periodisch zu kontrollieren, und die gesetzliche Revision und Aufsicht ist sicherzustellen.
- Der Leistungsbezügler macht eine IT-Sicherheit-Risikoanalyse.

Risiken beim Outsourcing

Das Offshore-Outsourcing in Drittländer mit billigen Arbeitskräften hat dieser Tage einen weiteren Image-Schaden erlitten: Im Auslagerungs-Eldorado Indien werden britischen Medienberichten zufolge vertrauliche Kundendaten zu Schnäppchenpreisen verkauft.

- Disaster Recovery (DR) Lösung beim Outsourcer nicht oder nur teilweise vorhanden.
- Zugriffsrechte auf die Kundendaten nicht geregelt.
- Physischer Zutritt in das Rechenzentrum nicht unter Kontrolle.
- Andere Kunden des Outsourcers haben Zugriff auf andere Daten.
- Know-how-Verlust und Abhängigkeit vom Outsourcer.

Tipps für Business Process Outsourcing

- Zur Überwindung der kulturellen und räumlichen Distanz müssen Aufgaben im Outsourcing klar und vollständig definiert und dokumentiert sein. Die Definition kann beispielsweise in Form von Pflichtenheften oder durch Standards erfolgen. Die Definitionen sollten stabil sein, da häufige Änderungen zusätzlicher Kommunikation bedürfen, die beim Outsourcing bzw. Offshoring erschwert ist.
- Je weniger und je einfacher die Interaktion von Benutzern mit dem System ist,

desto besser lassen sich die entsprechenden Tätigkeiten nach offshore verlagern.

- Aktivitäten, die vertrauliche Informationen (Daten) erfordern, eignen sich weniger zum Offshoring als Aktivitäten, die mit öffentlich verfügbaren Informationen arbeiten.
- Outsourcing sollte von Firmen, für die Outsourcing Neuland ist, zu Beginn im eigenen Land (onshore) betrieben werden.
- Bei Offshore-Outsourcing sollte besonders die Übergangsmethodik des Offshore-Dienstleisters analysiert werden, genauso wie die Fähigkeit innerhalb der eigenen Firma, die Offshore-Beziehung zu verwalten.
- Schnittstellen zwischen Outsourcing- und Inhouse-Prozessen müssen definiert und optimiert werden.
- Kundengerichtete Prozesse die ausgelagert werden sollen, müssen vollständig aus der Sicht des Kunden betrachtet werden.
- Ziele die mit Outsourcing erreicht werden sollen, sollten klar definiert sein.
- Verträge sollten nicht nur nach quantitativen, sondern vor allem auch nach qua-

litativen Kriterien – sprich Service-Levels, Kundenzufriedenheit – abgeschlossen werden.

- Gründliche Vorbereitung ist ein Muss (Due Dilligence). Pilotprojekte sollten gefahren werden.
- Aufwand für Pflege der Outsourcing-Beziehung darf nicht unterschätzt werden.
- Nicht auf schlagartigen Erfolg hoffen.

Fazit

In der Schweiz dominiert das so genannte «selektive Outsourcing» – es werden nur bestimmte Services aus dem Spektrum der ICT-Aktivitäten ausgelagert. Die Unternehmen werden durch den stetigen Kosten- und Wettbewerbsdruck zum Outsourcing gezwungen, befürchten jedoch auch die möglichen Nachteile. Outsourcing-Projekte müssen sehr sorgfältig geplant werden und eine sofortige Kostenreduktion ist nicht zu erwarten. Unternehmen dürfen nicht alles auslagern, da sonst zu viel Know-how verloren geht. Die Rollen und Funktionen, welche im eigenen Unternehmen beibehalten werden möchten, sollten definiert werden. ■