

## Drei Faktoren machen

### IT-Outsourcing erfolgreich!

**Es ist einfach: Wenn man (1) in der Vorphase ein solches Projekt detailliert und unter Einbeziehung aller strategisch relevanten Informationen in einem ganz kleinen (aber hochkarätig) besetzten Kreis vorplant und einen genauen Maßnahmen-/ Zeitplan aufstellt und (2) diesen Maßnahmen-/Zeitplan ungerührt von dem entstehenden internen und externen Erwartungsdruck sukzessive abarbeitet und (3) externe IT-Berater und Rechtsanwälte mit IT-Outsourcingerfahrung vom ersten Gedanken an in die Vorplanung eines Outsourcingprojekts einbindet, dann wird ein IT-Outsourcingprojekt erfolgreich.**

**Ad 1)** Der in der Vorphase erarbeitete Maßnahmen-/ Zeitplan enthält acht Themenkreise, die jeweils auf einander aufbauen, vgl. den nebenstehenden Merkkasten. Ohne einen konsistenten Zielkatalog wird es schwierig, an den einzelnen Entscheidungspunkten die Handlungsfelder festzulegen und damit zu entscheiden, wie mit welchem Dienst oder Teilsystem der IT weiter verfahren werden soll. Die eigenen Vorbereitungen (Pkt. 3) dienen der Vorbereitung der IT, des Testens und der Übergabe selbst und zum Vorbereiten der notwendigen organisatorischen Veränderungen, die in dem vergebenden Unternehmen notwendig werden. Eine Testphase, wie in Punkt 6 empfohlen, kostet zwar zunächst Zeit, die sich aber bei dem späteren Betrieb auszahlt. Außerdem kann sich das vergebende Unternehmen so an die geänderte Situation nach dem Outsourcen gewöhnen.

**Ad 2)** Wenn der Maßnahmen-/Zeitplan aufgestellt ist, dann ist es für den erfolgreichen Abschluss eines Outsourcingprojekts unbedingt notwendig, diesen Maßnahmen-/Zeitplan sukzessive und vollständig abzuarbeiten. Diese an sich triviale Aussage erhält bei einem IT-Outsourcingprojekt ihre besondere Brisanz: Wenn nämlich in der Vorphase z.B. Versäumnisse in Bezug auf das Halten und Motivieren der bisherigen IT-Mitarbeiter vorgekommen sind, dann wird es außerordentlich schwierig den Plan noch abzuarbeiten. Werden nun

**IT-Outsourcing ist ein komplexes multidimensionales Projekt. Bei einer dieser Komplexität angepassten Vor-**

aber einzelne Themenkreise nicht in ihrer Reihenfolge abgearbeitet und fertig gestellt, dann baut sich ein Berg von Restarbeiten auf, der spätestens bei der Planung der Übergabephase offensichtlich wird und der unter Umständen das ganze Projekt kurz vor dem Abschluss in noch scheitern lassen kann.

#### 7 Fehler von IT-Outsourcingprojekten:

1. Das Outsourcingvorhaben wird zu früh in der Unternehmensöffentlichkeit kommuniziert,
2. IT-Outsourcing wird als ein rein IT-technisches Projekt betrachtet,
3. die Unternehmensstrategie wird nicht ausreichend einbezogen,
4. die Wettbewerbssituation auf dem Absatzmarkt bleibt außer Acht,
5. Zukunftsperspektiven des Unternehmens werden in ihren Anforderungen an die zukünftige IT zu wenig gewertet,
6. der Erwartungsdruck auf alle Beteiligten erschwert das Aufstellen und sukzessive Abarbeiten eines Projektplans und führt in Folge zu komplexer Parallelarbeit,
7. präzise Vereinbarungen mit den betroffenen IT-Mitarbeitern werden zu spät oder gar nicht getroffen.

**Ad 3)** Die externen Berater und Rechtsanwälte sind deshalb unerlässlich, um nicht sofort nach dem Bekanntwerden des ersten Gedankens an Outsourcing im Unternehmen den Ängsten der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte zum Opfer zu fallen. Da ein IT-Outsourcingprojekt immer mit einem geringen Vorlauf und unter einem hohen Zeitdruck geplant werden wird, sollte man sich durch die Expertenerfahrung die unnötigen Sackgassen ersparen. Die Fehler, die in der Vorphase vermieden werden müssen, zeigt obiger Merkkasten.

**Kehren wir noch mal zum Ausgangspunkt zurück: Drei Faktoren machen IT-Outsourcing erfolgreich, mehr braucht es wirklich nicht!**

**gehensweise müssen viele Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden, denn sonst ist die Gefahr groß, dass ein IT-Outsourcingprojekt scheitert. Das dieses**

**Scheitern nicht unwahrscheinlich ist, belegen Zahlen von Gartner aus dem Jahr 2004, dass 50% der Befragten nach einem Outsourcing mit den Ergebnissen unzufrieden sind und die Meta Group hat 2003 erhoben, dass 30% aller IT-Outsourcingvorhaben scheitern. Am 12. Oktober 2009 berichtete „silicon.de“ unter dem Titel „Outsourcing in Deutschland rückläufig“, dass 83% der deutschen Befragten keinen finanziellen Mehrwert im IT-Outsourcing erkennen können. Diese negativen Statements werfen ein falsches Licht auf IT-Outsourcing, denn – richtig gemachtes - IT-Outsourcing kann ein einen sehr positiven Effekt auf die Zukunftssicherheit eines Unternehmens haben. Aber eben nur dann, wenn es richtig gemacht wird.**

Bevor das erste Mal in der Unternehmensöffentlichkeit über IT-Outsourcing kommuniziert wird, sollte in einem ganz kleinen Kreis die Unternehmensleitung mit einem oder zwei IT-Outsourcing-erfahrenen Beratern und einem oder zwei IT-Outsourcing-erfahrenen Rechtsanwälten die interne Vorgehensweise abstimmen. Die zu besprechenden Punkte gibt der nebenstehende 8-Schritte-Merkzettel wieder.

Das Ergebnis der Beratungen sollte folgende Dokumente umfassen:

1. Ein verbindlicher Zielkatalog, was mit dem IT-Outsourcing erreicht werden soll und
2. mit der Definition der wesentlichen Handlungsfelder ist der Rahmen festgelegt, was outgesourct werden soll. Hier muss auch schon vermerkt werden, in welchem Zustand welches (Teil-) System fremd vergeben werden soll: Soll ein Systemteil erst selbst evtl. auf den aktuellen Stand gebracht werden, oder soll mit einem entsprechenden Budgetaufschlag, die Bereinigung von dem zukünftigen Outsourcingpartner übernommen werden?
3. Ergänzend sollte ein Meilensteinplan verabschiedet werden, wann mit den wichtigen IT-Leistungsträgern vorab gesprochen wird, um diese nicht in der nach der Bekanntgabe aufkommenden halböffentlichen Diskussion alsbald zu verlieren.

Nun sind die auf dem Merkzettel aufgeführten Begriffe ziemlich abstrakt. Wenn es um die Unternehmensstrategie und um die Wettbewerbssituation des Unternehmens

geht, dann wollen wir an zwei Beispielen erläutern, wie IT-Outsourcing hier Einfluss nehmen kann:

Nehmen wir an, ein Fertigsuppenproduzent zeichnet sich gegenüber seinem Wettbewerb dadurch aus, dass er mit neuen Produkten schneller auf den Markt kommt, als seine Wettbewerber. Bei seiner selbst betriebenen IT-Landschaft brauchte der Hersteller bisher 3 Wochen, um eine Fertigung für sein neues Produkt einzurichten, dabei stellte die IT keinen Engpass dar, die Abläufe waren vertraut. Hier ist zu hinterfragen, ob nach der Beauftragung eines sehr arbeitsteiligen großen IT-Outsourcingpartners diese 3 Wochen auch noch zu halten sind, oder ob dann evtl. die IT ein Engpass wird, der die Reaktionsgeschwindigkeit herabsetzt. Analoges muss für die Vorlaufzeiten bei neuen Verkaufsstellen, bei neuen Logistikstandorten und bei neuen Betriebsteilen hinterfragt werden.

Noch ein Beispiel zum Thema „Zukunftsperspektiven des Unternehmens“: Wenn ein Unternehmen plant, durch Zukäufe zu wachsen, dann wird es neue Vertriebslinien, neue IT-Warenwirtschaftssysteme und neue CRM-Systeme mit den Zukäufen erwerben. Wenn hier nicht sorgfältig überprüft wird, welche Branchenerfahrungen

#### **8 Schritte eines erfolgreichen IT-Outsourcingprojekts:**

1. Ziele definieren
2. Handlungsfelder bestimmen
3. Eigene Vorbereitungen treffen
4. Partner finden
5. Vertrag
6. Testen
7. Übergabeprozess
8. Optimieren

der IT-Outsourcingpartner aufweisen muss, um bei dieser dynamischen Zukunft mithalten zu können, so bauen sich bei den geplanten Zukäufen evtl. unüberwindliche Hürden auf. Warum betonen wir die Branchenerfahrung so? Weil es ein nicht überschaubares Risiko darstellt, wenn der Outsourcingpartner die Branche nicht kennt. Auch die von Vertriebsbeauftragten der Outsourcingpartner oftmals vorschnell zugesagte zukünftige Aneignung von Branchenkenntnissen verspricht hier keine Abhilfe. Wir haben erlebt, dass ein großer Outsourcingpartner an mangelnden Branchenkenntnissen im Einzelhandel und an dem eingesetzten SAP-Add-

On AFS weitgehend gescheitert ist. Der Einsatz einer beim Outsourcingpartner nicht vertrauten Datenbank unterhalb des SAP verschärfte die Situation zusätzlich. Schließlich mussten die Materialwirtschaft, die Produktionsplanung und –steuerung und der Vertrieb anderweitig betrieben werden, um die Zukunft des Unternehmens nicht zu gefährden. An diesem Beispiel wird deutlich, wie weit der Begriff „Branchenkenntnisse“ auszulegen ist.

Doch kehren wir zum chronologischen Ablauf unseres Outsourcingvorhabens zurück: Erst nach den oben unter Punkt 3 erwähnten Gesprächen mit den wesentlichen IT-Leistungsträgern sollte der internen Unternehmensöffentlichkeit das Outsourcing-Vorhaben bekanntgegeben werden. In aller Regel wird sich diese Information nicht intern halten lassen, d.h. ab diesem Zeitpunkt läuft die Uhr und es steigt der Erwartungsdruck auf und durch alle Beteiligten, von der Unternehmensleitung bis zum Help-Desk-Mitarbeiter und den zu diesem Zeitpunkt bereits eingebundenen externen Partnern, die z.B. die Hardware- und Druckerwartung übernommen haben.

Auch die möglichen externen Outsourcingpartner werden nach der Bekanntgabe der Outsourcingpläne das Unternehmen umkreisen und nach Präsentationsmöglichkeiten suchen, obwohl die internen Ausschreibungsunterlagen noch gar nicht im Detail abgestimmt vorliegen. Nun heißt es Nerven zu bewahren und alle die zu trösten, die schon jetzt auf einen Termin dringen.

Der nächste Schritt umfasst alle eigenen Vorbereitungen, die vom Unternehmen geleistet werden müssen: Ganz wichtig ist nun, einen internen Entwurf der zukünftigen IT-Ablauf- und Aufbauorganisation zu erstellen. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für die folgenden Gespräche und Vereinbarungen mit den bisherigen IT-Mitarbeitern. Bleibepremien, Versetzungen, Schulungsmaßnahmen und evtl. Betriebsübergänge, so sie gewollt sind, müssen unter Mitwirkung der Personalabteilung, des Betriebsrates und mit entsprechender Rechtsberatung besprochen werden. Man sollte diesen Part auf keinen Fall unterschätzen, denn man stelle sich einmal vor, man beauftrage einen durch die Zukunftsängste unmotivierten oder abwanderungswilligen IT-Mitarbeiter mit der Aufgabe, für die Ausschreibungsunterlagen die historisch gewachsene Reihenfolge zu dokumentieren, in der

man die Server im Rechenzentrum nach einem Ortswechsel wieder hochfahren muss, damit das Gesamtsystem wirklich wieder einwandfrei arbeitet.

Die Aktualisierung der IT-Dokumentationen, das Bündel an Vertragsfragen mit den bisher betrauten externen IT-Partnern und die Frage der Software-Lizenzen konkurrieren nun mit dem Aufräumen der Systeme, die vor dem Outsourcing bereinigt werden sollen. Es sind in dieser Phase starke Nerven gefragt und die Schrittfolge des Meilensteinplans muss unbedingt eingehalten werden. Werden einer oder mehrere wichtige Schritte nicht gemäß dem Zeitplan abgearbeitet, dann müssen diese Schritte später nachgeholt werden. Dabei besteht die Gefahr, dass dadurch die Projektaufgaben so vielfältig und so komplex werden, dass das Gesamtprojekt schon jetzt ins Schleudern gerät.

Mit den inzwischen fertig gestellten Ausschreibungsunterlagen geht es nun auf Partnersuche. Hier gibt es schon recht gute Hinweise in der Literatur, daher hier nur so viel: Die vielbeschworene Augenhöhe, die man bei der Wahl des richtigen Partners anstreben sollte, muss richtig verstanden werden. Es geht dabei nicht nur um die Größenordnung des Outsourcingpartners, sondern vielmehr um dieses bestimmte Mix aus Branchenerfahrung, aus Vertrautheit mit den bei dem Auftraggeber betriebenen Systemen, aus Unternehmenskultur und aus persönlichen Beziehungen, die sich in einer vorvertraglichen Phase aufbauen können, und die so eminent wichtig sind, wenn es um die Vertragsvorbereitung, den Vertragsabschluss und den Übergabeprozess geht.

Nehmen wir an, wir haben einen Partner gefunden und wir nähern uns nun der Vertragsgestaltung und dem Vertragsabschluss. Nur aus dem Wissen um die später praxisrelevanten Auswirkungen vertraglicher Regelungen, wie einer Bonus-/Malusregelung heraus, können die entsprechenden Passagen formuliert werden. Dieses Praxiswissen ist unabdingbar. Oder hätten Sie gedacht, dass eine monatlich vereinbarte Pönale bei der Unterschreitung einer Systemverfügbarkeit dazu führen kann, dass Sie einen externen Benchmark zum aktuellen Speicherbedarf nur dann durchführen lassen können, wenn Sie Ihren Outsourcingpartner für den laufenden Monat schriftlich aus seiner Verantwortung für die Systemverfügbarkeit entlassen. Würden Sie einen solchen Freistellungsbescheid erteilen? Die Folgerung lautet: Sie brauchen ein bis zwei IT-outsourcingerfahrene Berater und ein bis zwei

IT-outsourcingerfahrene Rechtsanwälte. Sie als Auftraggeber müssen den ersten Vertragsentwurf erstellen und nicht mit einer 800 Seiten umfassenden Vorlage Ihres zukünftigen Vertragspartners kämpfen müssen. Diese externe Beratung kostet zwar Geld, aber diese Mittel sind auf eine Vertragsdauer von 3 oder 5 Jahren zu verteilen. Alle auch nur theoretische denkbaren Fälle der bevorstehenden Zukunft sind in dem Vertrag zumindest anzusprechen, denn wenn bei einem Rechtsstreit nicht schon eine Grundaussage zu einem unerwarteten Fall in dem Vertrag zu finden ist, dann wird eine gerichtliche Regelung schwer.

### 3 Grundregeln für den Erfolg eines IT-Outsourcingprojekts:

1. In der Vorphase das Projekt detailliert und unter Einbeziehung aller verfügbaren strategischer Informationen im kleinen Kreis planen.
2. Ohne sich von internen und externen Kräften drängen zu lassen, den Acht-Punkte Projektplan Schritt für Schritt abarbeiten.
3. Externe IT-Berater und Rechtsberater mit Outsourcingerfahrung schon in der Vorplanung einbinden.

Vergessen Sie nicht das Vertragsende zu regeln, gleichgültig, ob Sie den Vertrag mit dem gleichen oder einem anderen Vertragspartner fortsetzen wollen, es ist für die Kosten des Gesamtprojekts außerordentlich wichtig, auch das Vertragsende zu regeln.

Wenn es irgend möglich ist, sollte nun eine Testphase folgen. Es sollte ein Teilsystem an den neuen Vertragspartner outgesourct werden, als Test für den finalen Übergabeprozess. Minutiös geplant ist dieser Test gewissermaßen die Generalprobe für später. Es ist sehr schwer diesen Test näher zu beschreiben, denn die Möglichkeiten sind sehr vielfältig, was getestet werden könnte. Beispiele könnten die SAP-Wartung oder die Auslagerung des Mail-Systems sein. Vor diesem Test sollte jedoch die rechtliche Lage evtl. mit dem Teilsystem auf den Outsourcingpartner übergewandter Mitarbeiter geklärt werden, um nicht in eine unklare arbeitsrechtliche Situation zu geraten.

Den Übergabeprozess selbst kann man am Besten wie einen SAP-Releasewechsel beschreiben. Meilensteine und ein detaillierter Aufgabenzeitplan beschreiben jeden

Schritt, die für das Schnittstellenmanagement und für das Vertragsmanagement zuständigen Mitarbeiter haben ihre Arbeit aufgenommen, ein Supervisory Board erhält in kurzen Zeitabschnitten Rückmeldungen vom Übergabebeschehen, um bis zum Point-of-No-Return den positiven Fortschritt der Übergabe zu verfolgen und freizugeben. Ab dem protokollierten Zeitpunkt der Übergabe ist der neue Vertragspartner in der Pflicht, die zugesagten Leistungen zu erbringen, bzgl. User-Unterstützung, bzgl. Anwendungsentwicklung, bzgl. Systemverfügbarkeit etc.

Dann beginnt eine Phase des „Optimierens“. Die im vorigen Abschnitt erwähnten neuen betrieblichen Funktionen „Schnittstellenmanagement“ und „Vertragsmanagement“, nehmen ihre Arbeit auf und alle vierzehn Tage trifft sich im ersten halben Jahr das hochkarätig besetzte Supervisory-Board, um die erwarteten positiven Rückmeldungen aus dem Outsourcing-Team entgegenzunehmen oder um auftretende Unstimmigkeiten zu beheben. Aber auch um gegenseitig über die zukünftigen Veränderungen im jeweiligen Geschäftsumfeld zu informieren.

Richtig gemacht ist IT-Outsourcing ein wirkungsvolles Instrument, um IT-Kosten zu sparen, um von externem Knowhow zu profitieren, um eine höhere Systemverfügbarkeit zu erhalten, aber wie gesagt nur, wenn es richtig gemacht wird.

**Fazit:**

IT-Outsourcing in wirtschaftlich schwierigen Zeiten: Um Kostenvorteile im IT-Bereich durch IT-Outsourcing zu realisieren muss nicht gleich ein „ganz großes Rad“ gedreht werden. Auch die Auslagerung einzelner Teile oder Dienstleistungen, z.B. die Auslagerung des Hardware-Betriebs oder die Fremdvergabe von bestimmten Servern kann ein sinnvoller Beitrag zur Senkung der IT-Kosten sein. Aber – die oben beschriebene Vorgehensweise sollte auch für kleine Teile der IT-Landschaft befolgt werden, es ist nur weniger komplex und der ROI kommt wesentlich schneller. Es könnte eine gute Übung für später sein, wenn große Outsourcingvorhaben in Angriff genommen werden sollen.

**Weitere Information zum Thema IT-Outsourcing wie Projektvorschlag und eine umfangreiche Outsourcing-Checkliste können Sie bei SCOPAR anfordern. Darüber hinaus finden Sie eine Vielzahl hilfreicher Methoden und Konzepte zum kostenlosen Direct-Download unter [http://www.scopar.de/leistungen\\_fokus\\_de,207.html](http://www.scopar.de/leistungen_fokus_de,207.html)**

**IHRE ANSPRECHPARTNER:**

**Dr. Eberhard Groetschel**  
IT-Executive  
Mitglied des SCOPAR-  
Beratergremiums



**Michael Jost**  
IT-Executive  
SCOPAR Bereichsleiter IT-Consulting  
Mitglied des SCOPAR-  
Beratergremiums

**KONTAKT:**

SCOPAR GmbH  
Klara-Löwe-Str. 3  
  
97082 Würzburg  
Fon: +49 – 931 – 45 32 05 00  
Fax: +49 – 931 – 45 32 05 05  
E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)  
Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)