

PartSourcing™

Partielles und partnerschaftliches Outsourcing – die Alternative zum Outsourcing

IT Kosten und Kapazitäten im Blickwinkel der Controller

Um die ausufernde IT in den Griff zu bekommen suchen Unternehmensführer, Vorstände und Controller immer häufiger das Heil im Outsourcing. Im Zeitalter der Globalisierung und preiswerter Breitbandnetze wird dabei auch ganz bewusst nicht mehr halt gemacht vor Länder- oder auch Kontinentgrenzen. So schießen im geografisch fernen Indien immer mehr Ableger oder Partnerunternehmen aus dem Boden, die insbesondere für amerikanische Firmen z.B. den Betrieb von Call-Centern übernehmen. Ob Softwareentwicklung und Softwaretests, ob Applikationshosting und Betrieb, generell fast alles was die IT zu bieten hat, wird derzeit geprüft auf die Möglichkeit, es in Länder auszugliedern, wo die Lohnkosten geringer sind und dem Vernehmen nach auch die Motivation der Mitarbeiter sogar höher sein soll.

Noch werden die Risiken für Offshoring allerdings hoch genug eingeschätzt, so dass kaum ein Unternehmen die gesamte IT im Rahmen von Outsourcing auch noch geografisch komplett in andere Kontinente auslagert. Es wird wohl nach lange so bleiben, dass lediglich Teile der für die IT zu erbringenden Leistungen in Billiglohnländer verlagert werden.

PartSourcing™ –

Ergänzung zu den Spielarten des Outsourcing

Unter dem Begriff PartSourcing™ taucht nun eine neue Variante im Markt auf, die einen alternativen Weg beschreibt, bei dem nur Teile der IT ausgelagert werden. Bevor wir die Details dieses Geschäftsmodells diskutieren, werden im Folgenden die wesentlichen Aspekte von Outsourcing allgemein noch einmal aufgezeigt.

Was erwartet der Auftraggeber im Rahmen eines Outsourcingvertrages? Welche Vorteile und Chancen verspricht er sich und worin liegen die Risiken? Was sind die wichtigsten Motive?

Die IT als Basis des Geschäftes



Quelle: top itservices AG

Das Diagramm zeigt aufbauend auf der Basis IT Infrastruktur alle weiteren Ebenen der IT, bevor schließlich über die Geschäftsprozesse der Kunde und der Markt erreicht werden. Bis hin zu einigen Businessprozessen kommen alle Ebenen für Outsourcing in Frage.

Erwartungshaltung, Vorteile und Chancen von Outsourcing

Bei der Erwartungshaltung pro Outsourcing dreht sich fast alles um Kosten.

- Niedrigere Kosten durch Ausschöpfen von Größenvorteilen des Outsourcing Anbieters
- Umwandlung fester Kosten in (nicht wirklich) variable Kosten
- Verbesserung der Kostentransparenz und der Planbarkeit der Kosten (i.d.R. auf höherem Niveau)
- Vermeidung zu hoher Investitionen bei Kapazitätsengpass
- Freisetzung von internen Betriebsmitteln, Reduktion des gebundenen Kapitals
- Entlastung der Bücher durch Wegfall teurer Assets, Gewinn von Betriebskapital

Weitere Vorteile und Chancen pro Outsourcing, die sehr oft genannt werden:

- Konzentration auf Kerngeschäft und Kernkompetenz
- Verteilung der unternehmerischen Risiken auf weitere Schultern
- auf SLA (Service Level Agreement) basierende Verträge
- Höhere Flexibilität und Effizienz
- Höhere Qualität der Leistung
- Zugriff auf aktuelle Technologie
- Vermarktung eigener Kapazitäten
- Auslagerung von schwer beherrschbaren Funktionen
- Basel II Effekte
 - Verbesserung der Bewertung für Professionalität des Managements
 - Bilanzschönungseffekt
 - Bessere Bewertung des Risikomanagements

Letztendlich ist auch die Frage der Personalreduktion häufig genug ein entscheidender Faktor, auch wenn man dies ungern zugibt.

Mögliche Nachteile und Risiken von Outsourcing

Den Chancen und Vorteilen stehen Risiken gegenüber, die den einen oder anderen Entscheider bisher davon abgehalten haben, den meist nicht umkehrbaren Schritt ins Outsourcing zu gehen. Hier einige Beispiele:

- Verlust der Kontrolle über die Betriebsmittel
- Verlust der Kontrolle über die Ablauforganisation
- Kontrollkosten intern möglicherweise höher als geplante Kostenersparnis
- Verlust von kompetentem Personal
- Personalkonflikte
- Falsche Einschätzung der Kompetenz des Outsourcers
- Abhängigkeit von einem Anbieter
- Qualitätsverschlechterung
- Know-how Verlust
- Steigende Komplexität
- Outsourcing in der Regel endgültig (Verträge > 5 Jahre); hohe Reintegrationsskosten
- Unerwartet höhere Kosten

PartSourcing™ reduziert die Risiken des Outsourcing

Wie kann das Konzept des PartSourcing hier Abhilfe schaffen? Dazu muss man zunächst verstehen, warum der Auftraggeber dem Outsourcer es

eigentlich zutraut, dass er seine IT besser beherrscht und damit letztendlich Kosten sparen hilft. Es kommt nicht ausschließlich auf die Economies of Scale für Investitionen in Hardware und Software an, da die IT vieler großer Unternehmen für sich genommen schon so groß ist, dass auch ein Gigant des Outsourcings nicht zwangsläufig die besseren Einkaufskonditionen hat oder wegen der schieren Größe geringere Auslastungsprobleme befürchten muss. Wichtig ist immer auch die Frage, was passiert mit dem Personal? Wenn dieses vom Outsourcer übernommen wird, so geht man zwangsläufig davon aus, dass sich automatisch die Kompetenz und die Effizienz der alten Mannschaft steigern werden, da sie nun Teil eines großen Ganzen wird und sich positive Synergieeffekte einstellen.

PartSourcing™ zielt auf genau den gleichen Effekt ab! Der Unterschied besteht darin, dass die Mannschaft entweder intern teilweise andere Aufgaben übernimmt, oder dass sie ebenfalls, aber eben nur in Teilen, den Arbeitgeber wechselt. In jedem Fall wird sie aber auch Mitglied in einem riesigen Pool von Ressourcen, der der Größe der Belegschaft eines großen Outsourcers nicht nachsteht. Auch hier stellen sich Synergieeffekte ein und es findet ein umfangreicher Know-how-Transfer statt, vorausgesetzt der PartSourcing Partner verfügt über die Methoden und Strukturen genau dies zu leisten.

PartSourcing™ verknüpft die Vorteile beider Welten: Was passiert mit den Mitarbeitern?

- Übernimmt der PartSourcing Partner (i.d.R. teilweise)
- Werden vom Partner mit State of the art Know-how versorgt
- Übernehmen teilweise andere Aufgaben
- Teamergänzung/Änderung durch Spezialisten des Partners

Was passiert mit den Assets?

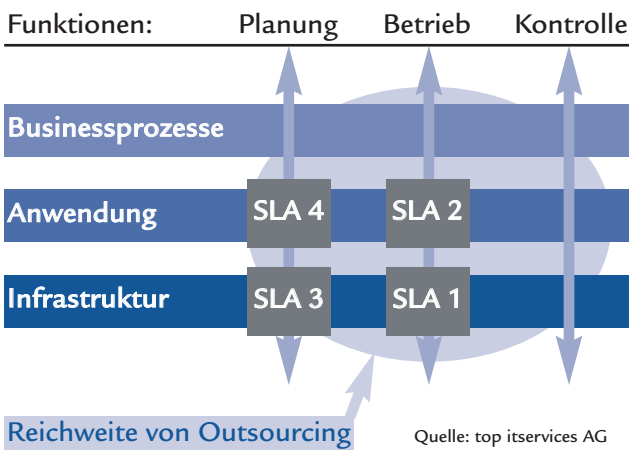
- Sie bleiben unverändert in den Büchern, oder
- Verkauf und Lease Back an Leasingfirma, oder
- Ersatz durch „On Demand“ Modelle, oder
- Kombination der drei Möglichkeiten

Wesentlich ist, dass die Kontrolle der IT vollständig im Unternehmen bleibt. Die Frage eines möglichen Rückwegs stellt sich nicht.

Die Vorteile noch einmal in Stichworten

- Kontrolle über die Betriebsmittel bleibt erhalten
- Kontrolle über die Ablauforganisation bleibt erhalten
- Kein Verlust von kompetentem Personal
- Keine Abhängigkeit von einem Anbieter
- Kein Know-how Verlust
- Komplexität bleibt beherrschbar und unter Kontrolle
- Kein Risiko für hohe Reintegrationskosten
- Geringere Kosten als bei vollständigem Outsourcing

Das nachfolgende Bild zeigt exemplarisch, an welchen Stellen PartSourcing auf Basis präzise definierter einzelner SLAs genutzt werden kann im Gegensatz zum vollständigen Outsourcing (hell blau hinterlegt)



PartSourcing™ erhält die Flexibilität

Da man sich hier immer nur einen Teilbereich vornimmt, sinkt alleine schon aus diesem Grunde das Risiko, dass ein SLA fehlerhaft oder zum Nachteil des Kunden sein könnte.

Die Vorteile gegenüber vollständigem Outsourcing überwiegen

- Kontrolle über die Betriebsmittel
 - Kontrolle über die Ablauforganisation
- Nutzen:** schlanke Organisation garantiert wettbewerbsfähige Kosten.

- Kein Verlust von kompetentem Personal,
- Kein Know-how Verlust

Nutzen: Interne Expertise garantiert kompetentes Controlling.

- Keine Abhängigkeit von einem Anbieter

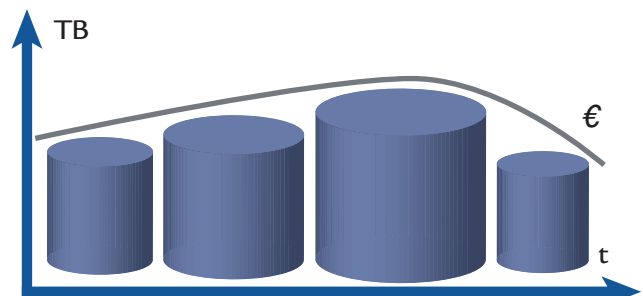
Nutzen: Flexibilität bei attraktiven Preisen bleibt erhalten.

- Komplexität unter Kontrolle
- Kein Risiko für hohe Reintegrationskosten
- Geringere Kosten als bei vollständigem Outsourcing

Als interessantes Beispiel sei hier ein Modell genannt, das sich auf das „On demand“ Prinzip stützt, aber ganz gezielt nur den Storage betrachtet. Hier wird durch ein SLA die gesamte Speicherplanung und Administration definiert, sodass die tatsächlich genutzte Menge an Terabytes (Größe des Plattensymbols) jeweils den zu zahlenden Preis bestimmt.

Storage on Demand

- „Pay as you use“ Vertrag mit HW Lieferant
- Keine Assets in den Büchern
- Storage Planning, Administration und Allocation mit spezialisiertem externem PartSourcing™ Team (SLA)



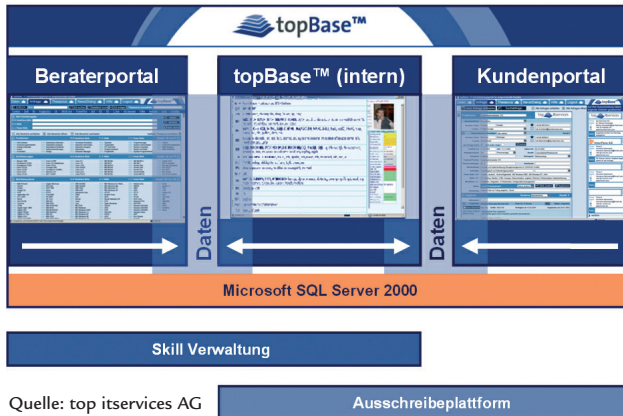
Quelle: top itservices AG

Dieses Geschäftsmodell, das auch von Anbietern von Hardware und Software propagiert wird, wird seit einigen Jahren in Deutschland erfolgreich umgesetzt.

Zusammenfassung und Fazit:

Ein umfassender Ressourcepool mit Tausenden von Teilnehmern bildet die Grundlage für ein virtuelles Unternehmen, das in seiner Größe vergleichbar mit großen Outsourcern ist.

Dieser Ressourcenpool wird verwaltet und administriert über eine SQL-Datenbank, die drei unterschiedliche Sichten gewährt:



Quelle: top itservices AG

Beraterportal

- Webbasiertes IT Dienstleistungsportal für
- Skillverwaltung und Profilmanagement
- Wissensdatenbank (Thesaurus)

Managementtool (für den Betreiber) für

- Ressourcenmanagement
- Customer Relationship Management
- Vertragsmanagement

Kundenportal

- Webbasiertes IT Dienstleistungsportal für
- Projektdefinition
- Skillanforderung
- effektive Kommunikation mit Partnern
- Wissensdatenbank (Thesaurus)

Der Level der Spezialisierung und das aktuelle Fachwissen aller Ressourcen erreichen das Niveau, das man ansonsten nur bei Herstellerfirmen findet. Damit ist mit Hilfe virtueller Teams jeweils die maximale Kompetenz in jedem Fachgebiet verfügbar.

Zum Autor

Siegfried Kunz beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit der IT, wobei er sich insbesondere mit den Fragen der Speichertechnik, des Speichermanagements und allgemein mit der Problematik von Information Management und dem Betrieb komplexer Systeme auseinandergesetzt hat. Seine beruflichen Stationen reichen vom Entwickler von Microcode für Festplattenspeicher über den Bereichsleiter Storage- und Peripheriesysteme bei Siemens-Nixdorf, den Direktor für Professional Services beim Speichergiganten EMC, wo er verantwortlich war für den Aufbau und die Leitung dieses Geschäftsbereiches in Deutschland, bis an die Spitze des IT Dienstleisters top itservices AG, wo er seit Oktober letzten Jahres als Vorstand tätig ist.

top itservices AG

Haidgraben 1c
D-85521 Ottobrunn
Telefon +49 89 95468-131
Telefax +49 89 95468-199

Elisabeth.Leitner@top-itservices.com
www.top-itservices.com