

# Sourcing – ein altbekanntes Phänomen

**Outsourcing ist zurzeit (wieder einmal) eines der meistgehörten Schlagwörter. Dies, obwohl die Idee an sich schon uralt ist. Doch wir tendieren nun mal dazu, Outsourcing nicht mehr als solches zu erkennen, sobald es sich einmal etabliert hat und zur Regel geworden ist. Oder evaluieren Sie etwa regelmäßig, ob Sie Ihren Strom nicht besser wieder selber produzieren sollen?**

## von Paolo Sebben

Doch gehen wir 120 Jahre zurück, als noch jede Spinnerei ihr eigenes kleines Kraftwerk besass. Aus heutiger Sicht ist ganz klar, dass die Produktion von Elektrizität nicht zur Kernkompetenz einer Spinnerei gehört. Bevor aber die Lieferung des Stroms, der zur Textilherstellung benötigt wird, einem Partner anvertraut werden konnte, mussten verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden. So mussten einerseits die Lieferanten Lieferzuverlässigkeit und Kontinuität nachweisen, und andererseits sollten die Kosten nach Möglichkeit geringer sein als bei Eigenproduktion. Elektrizitätswerke boten damals akzeptable Lösungen. So konnten sich die Spinnereien fortan nicht nur auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, sondern auch von einer neu gewonnenen Flexibilität profitieren, denn als Standort für eine Spinnerei kam nun nicht mehr nur ein Flussufer in Frage.

Obwohl es fast so aussieht, als ob Outsourcing im grossen Stil bei ICT etwas Neues ist, verfügt es auch hier bereits über eine etablierte Vergangenheit. Oft wird es allerdings nicht als solches erkannt, weil die Handhabung in bestimmten Belangen zum Normalfall geworden ist. Während sich z.B. noch vor wenigen Jahren den Unternehmen die Frage stellte, ob sie die WAN-Verbindungen selbst bauen und

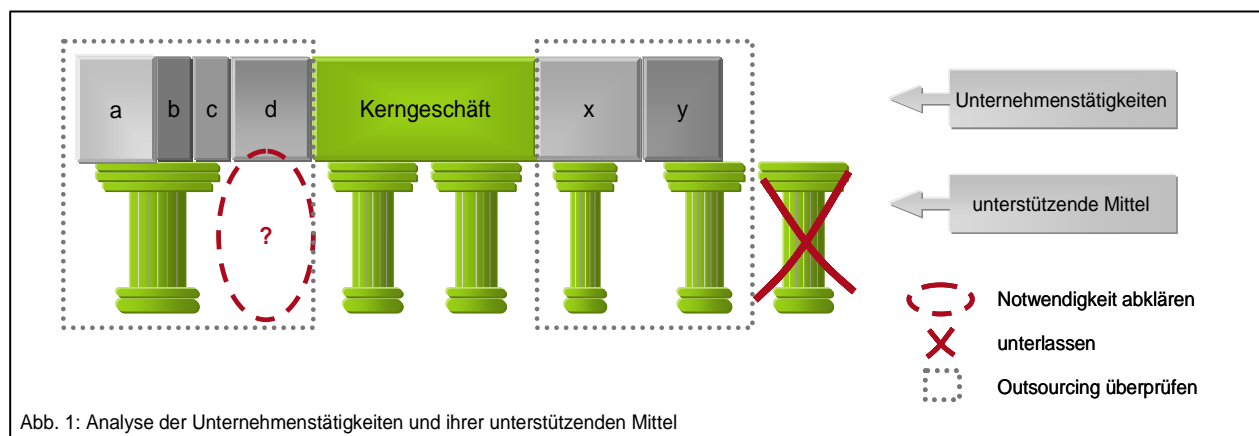
betreiben sollten, ist es heute eher ungewöhnlich, wenn Unternehmen ihre WAN-Dienstleistungen nicht einkaufen. Kaum jemand spricht hier jedoch noch von Outsourcing.

## Die neue Welle von ICT-Outsourcing

Woher dann aber die aktuelle intensive Beschäftigung mit dem Thema Outsourcing? Bei genauer Betrachtung stellen wir fest, dass ein Grossteil der ICT-Services bei verschiedenen Anbietern eingekauft wird. Dieses „Cherry Picking“ bringt jedoch nicht nur Vorteile. Denken wir nur an die verminderte Einkaufsmacht, wenn jeweils lediglich kleine Fragmente ausgeschrieben werden, oder an das komplizierte Handling der Partnerbeziehungen – ganz abgesehen von der Zuständigkeitsfrage, wenn etwas schief geht.

Genau hier setzt die neue Welle von ICT-Outsourcing an. Die Unternehmen suchen sich einen Partner, bei dem sie alle bisherigen bezogenen Dienstleistungen mit einem einzigen Vertrag sicherstellen können. Diesem neuen Outsourcing-Partner wird auch das Handling von allfälligen Drittanbietern übergeben, welche für Leistungen beigezogen werden, die ausserhalb der Kernkompetenzen des Outsourcing-Partners liegen.

Erfahrungsgemäss bringt ein Outsourcing vor allem finanzielle Vorteile ziehen. Vielfach werden Kosteneinsparungen in zweistelliger Prozenzhöhe vereinbart. Dies wird möglich, weil der neue Outsourcing-Partner mehrere Unternehmen betreut, dadurch von einem grossen Skaleneffekt profitiert und über eine beträchtliche Einkaufskraft verfügt. Nicht überall steht es Unternehmen jedoch frei, einen alternativen Dienstleister zu wählen, sei es aus monopolistischen oder anderen Gründen. Zudem bestehen einige Dienstleister auf einen direkten Vertrag mit dem Endkunden. Als Reaktion darauf wurden bereits Verträge ausgehandelt, bei welchen in



solchen Fällen der Outsourcing-Partner dem Endkunden die Differenz zwischen den effektiven Kosten und der vereinbarten Einsparung vergütet.

Genauso wichtig wie die finanziellen Einsparungsmöglichkeiten, welche sich die Unternehmen vom Outsourcing versprechen, ist die Fixkostenflexibilisierung, sofern die Verträge mit dem Partner richtig aufgesetzt sind. Nehmen wir an, dass ein Service per Port verrechnet wird, so werden sich die ICT-Kosten fast linear mit dem Mitarbeiterbestand nach oben oder unten bewegen.

### Fokussierung aufs Kerngeschäft als Treiber

Outsourcing ist heute weitgehend zur Realität geworden. Allerdings ging der Wandel meist nicht auf einen Schlag vorstatten. Vielmehr haben wir es mit einem Prozess zu tun, welcher zwar langsam, aber kontinuierlich alles zum Outsourcing führt, was zur Commodity geworden ist.

Ein Treiber für das weitergehende Outsourcing, welches beispielsweise alle Services bis zum Desktop beinhaltet, ist durch die Wirtschaftskrise entstanden. In solchen Situationen hinterfragen Unternehmen verstärkt, wo und wie sie ihr Geld verdienen. Meist führen solche Überlegungen zu einer Fokussierung auf das Kerngeschäft und zur Auslagerung aller anderen Tätigkeiten. In gesättigten Märkten wird es noch wichtiger sein, dass die Unternehmen alle ihre Kräfte aufs Kerngeschäft konzentrieren, um existieren zu können. Vor diesem Hintergrund ist nicht zu erwarten, dass der Outsourcing-Trend bald aufhört.

Insbesondere die so genannten Opportunitätskosten sind von grosser Bedeutung. Von Opportunitätskosten spricht man unter anderem, wenn das in einem Bereich investierte Geld nicht an einem anderen, ertragreicheren Ort eingesetzt wird – wobei davon ausgegangen wird, dass die Mittel im eigentlichen Kerngeschäft am effizientesten eingesetzt werden können. Im Klartext heisst das: Ein Unternehmen, welches grosse Investitionen in ICT tätigt, obwohl ICT nicht zu seiner Kernkompetenz gehört, setzt seine Ressourcen nicht optimal ein. Werden nun statt der hohen einmaligen Investitionen über Servicedienstleistungen gestaffelte Ausgaben getätigt, sinken die Opportunitätskosten.

Wer also die eigenen Kernkompetenzen und die unterstützenden Mittel kennt, kann alles andere, was notwendig ist, aber keinen Vorteil bringt, einem verlässlichen Partner anvertrauen. Das hört sich jedoch einfacher an, als es ist. Bei gewachsenen und gestandenen Unternehmen sind die eigenen Kernkompetenzen nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. Noch schwieriger ist das Erkennen der Leistungen oder Mittel, welche diese Kernkompetenzen stützen (vgl. Abb. 1). Zu diesen Mitteln kann auch ICT gehören. Die grösste Herausforderung besteht darin herauszufinden, welche der ICT-Leistungen nur dann in der Lage sind, die Kern-

kompetenzen optimal zu stützen und zu Wettbewerbsvorteilen zu führen, wenn sie in Eigenleistung erbracht werden.

Manchmal machen auch unscheinbare Tätigkeiten oder Merkmale einen Wettbewerbsvorteil aus. Eine grosse chemische Reinigung beschloss zum Beispiel, den Textiltransport einer Logistikfirma anzuvertrauen. Obwohl sich das Unternehmen bei der Logistikfirma via SLA's abgesichert hatte und die vereinbarten Leistungen wie vereinbart erbracht wurden, beschwerten sich die Kunden schon bald über die neue Handhabung. Sie vermissten den Service der Reinigungsmitarbeiter, welche bei der Auslieferung jeweils nicht nur die Kisten brachten, sondern diese für die Kunden auch auspackten. Diese Dienstleistung war ungeschriebener Standard für das Personal der Reinigung gewesen, in keiner Weisung festgehalten und dem Unternehmen nicht bekannt. So geschah es, dass dieses kleine, aber unglaublich wichtige Detail bei der Übergabe an die Logistikfirma unterging.

### Ohne strategische Überlegungen geht es nicht

Es lohnt sich also, im Rahmen einer Gesamtstrategie eine Sourcingstrategie zu erarbeiten, bevor ein Outsourcing umgesetzt wird. Unternehmen müssen sich deshalb frühzeitig mit einer vorausschauenden Optik Gedanken über Outsourcing machen. Outsourcing-Übungen, welche aus der eigenen schlechten wirtschaftlichen Verfassung getrieben sind und über Nacht umgesetzt werden, erweisen sich oft als nicht effizient. Denn bekämpft man nur die Symptome einer Krankheit, führt dies vielfach verzögert zu Auswirkungen grösseren Ausmasses. Die Strategie sollte fundiert darlegen, aus welchen Gründen und in welchen Bereichen die Leistungen als Eigenleistung oder als Fremdleistung erbracht werden sollen.

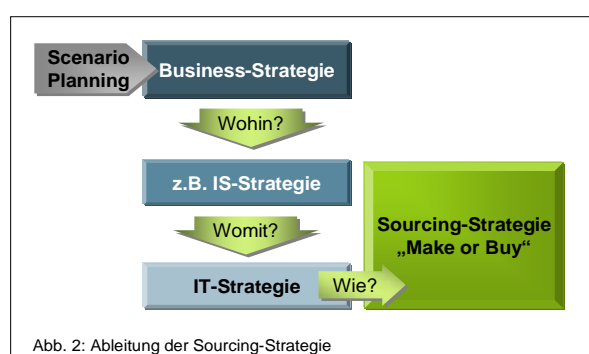


Abb. 2: Ableitung der Sourcing-Strategie

Ein vielfach zur Skizzierung der künftigen Entwicklung des Unternehmens verwendetes Instrument ist das „Scenario Planning“. Unter Scenario Planning versteht man Methoden, welche einem Unternehmen dazu dienen, seine Zukunft mit einer langen Perspektive und abhängig von den möglichen Entwicklungen in der Makroumwelt (Politik, Wirtschaft, globale Konkurrenz, Branchenentwicklung usw.) zu beurteilen.

Auf die Art wollen Unternehmen auch erkennen, welches ihre Kernkompetenzen von morgen sind, um frühzeitig darauf hin arbeiten zu können. Wenn also der Wandel des Unternehmens auf einer Zeitachse vorausgesehen wird, dann sollte auch die daraus abgeleitete Sourcingstrategie diesen Wandel unterstützen, indem zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Aufgaben dem richtigen Partner anvertraut werden.

Diese Überlegungen sind nicht nur Aufgabe der Geschäftsleitung. Sie sollten im Rahmen der durch die Geschäftsstrategie vorgegebenen Richtlinien innerhalb jeder

Abteilung angestellt werden. In der Praxis heisst dies, dass die Geschäftsleitung eventuell ganze Bereiche aussiedelt, einzelne Bereiche unverändert bleiben, während andere von sich aus Teilgebiete ihres Bereiches auslagern.

Ohne Zweifel ist Outsourcing ein vielschichtiges Thema, und gerade wegen der Langfristigkeit der Entscheide lohnt es sich, rechtzeitig geeignete Unterstützung einzuholen. Denn Erfahrungswissen lässt sich letztlich weder anlesen noch ersetzen.

Paolo Sebben ist Mitglied der Geschäftsleitung und seit 5 Jahren bei at rete. Aus seiner vormaligen Tätigkeit bei Lucent ist er auch mit den Problemstellungen des Herstellers und des Service Providers vertraut.

> to network  
businesses and people

