

Vor der kritischen Auseinandersetzung mit Inhalten müssen daher die Begriffe erst einmal gegeneinander abgegrenzt werden, um eine einheitliche Basis zu schaffen, was der verständige EDV-Fachmann unter diesen Bezeichnungen subsumiert.

Begriffsdefinition. Der Begriff Outsourcing («Auslagerung») bezeichnet eine spezielle Variante des Fremdbezugs – Outsourcing ist nämlich nur dann möglich, wenn die Leistungen, die von einem anderen Unternehmen erbracht werden (sollen), bislang intern erbracht wurden. Somit kann eigentlich nur die erstmalige Vergabe an einen Fremdanbieter als Outsourcing verstanden werden, bei einer Neuverhandlung oder -vergabe der Verträge nach einigen Jahren würde dementsprechend nur ein Vertragspartner für die externe Leistungserbringung gesucht. Nichtsdestotrotz hat sich der Begriff inzwischen in der deutschen Sprache als Synonym zum Fremdbezug festgesetzt.

Offshoring («Auslandsverlagerung») hingegen muss nicht unbedingt mit einem Fremdbezug einhergehen, sondern kann auch bedeuten, dass bisher im eigenen Land erbrachte Leistungen in Zukunft durch Personal (sei es im eigenen Unternehmen oder bei einem Vertragspartner) in einem anderen Land erbracht werden. In letzter Zeit unterscheidet man noch eine Spezialvariante des Offshorings, das sogenannte Nearshoring. Sollten beide Varianten ins Spiel kommen, so wird unter Offshoring in der Regel (und aus Sicht eines europäischen Unternehmens) die Verlagerung außerhalb Europas, zum Beispiel nach Asien, mit Nearshoring die Verlagerung in andere Länder Europas, zum Beispiel in die Ukraine, verstanden.

Managed Services schließlich wird insbesondere im Zusammenhang mit der zentralen Verwaltung von dezentraler Infrastruktur benutzt. Dabei ist – wie schon beim Offshoring – vollkommen unerheblich, ob die Dienstleistung von eigenem Personal oder von einem Dienstleister erbracht wird. In der Regel wird aber davon ausgegangen, dass

IT-Buzz-Wörter im Vergleich

Outsourcing, Offshoring und Managed Services – Wo liegen die Unterschiede?

Im Grunde genommen beschäftigt die Frage »Eigenfertigung oder Fremdbezug?« die Teilnehmer am Wirtschaftsleben mindestens genauso lange wie das Nadelbeispiel von Adam Smith, in dem er auf die Produktivitätsvorteile einer arbeitsteiligen Gesellschaft hinwies. Dies in Verbindung mit einer antizipiert besseren Kostenposition ist auch die Grundlage für die Entscheidung, bestimmte Leistungen der EDV nicht mehr selbst zu erbringen, sondern von einem anderen Unternehmen zu beziehen. Die Bezeichnungen sind im neudeutschen Vokabular vielfältig geworden, Berater und das Vertriebspersonal der Dienstleister werfen gerne mit Begriffen wie »Outsourcing«, »Offshoring« und »Managed Services« um sich – und beschreiben doch im Grunde genommen nur verschiedene Geschmacksrichtungen der Eigenfertigung oder des Fremdbezugs von Leistungen.

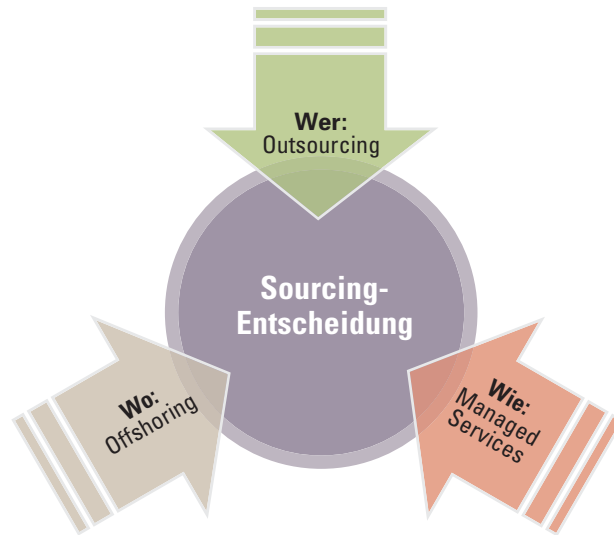
mit der Einführung von einem Managed Service zumindest ein Outsourcing angedacht, vorbereitet oder gar durchgeführt wird.

Dies vorangestellt, wird schon deutlich, dass es im Grunde genommen mit Bezug zur Informationstechnologie keine Entscheidung in der Richtung »Outsourcing vs. Managed Services« geben kann, sondern die Herangehensweise entweder aus unterschiedlichen Richtungen oder gar als Kombination aus allen drei hier genannten Begriffen erfolgt: »Sollen wir unsere bislang dezentral von eigenem Personal betreuten Endbenutzer-PCs in Zukunft durch einen Outsourcing-Partner offshore im Rahmen eines Managed Services verwalten lassen?«

Pro und kontra. Doch der Reihe nach: Zentraler Ausgangspunkt für eine Ent-

Dimensionen der Sourcing-Entscheidung

Quelle: Lexta

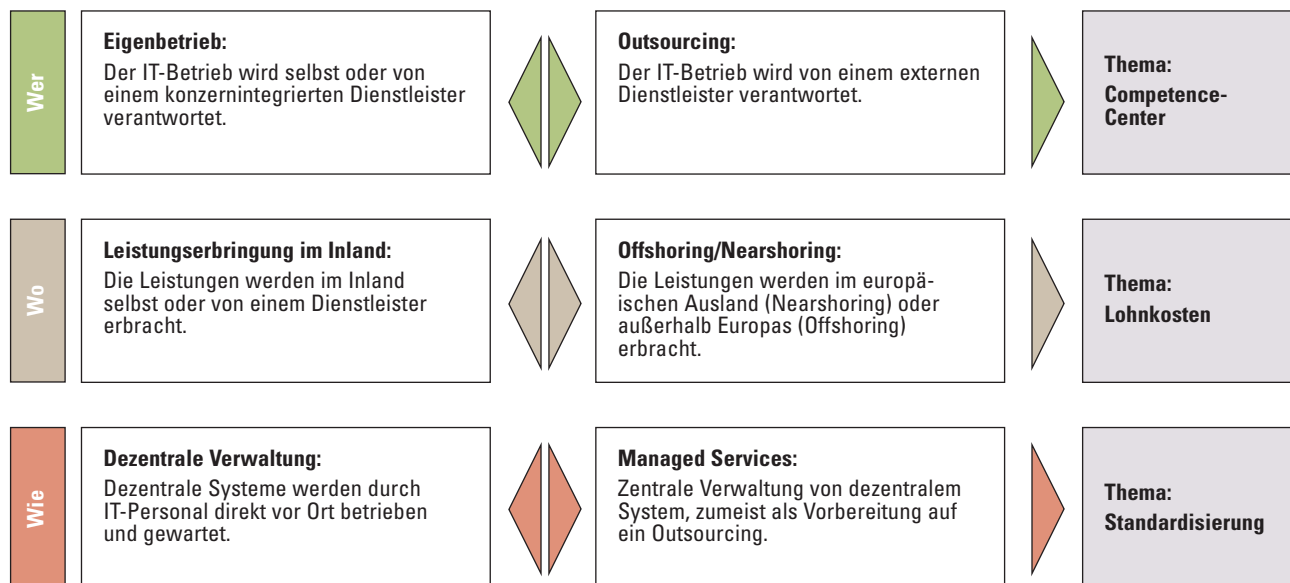


Die Sourcing-Entscheidung wird auf drei Ebenen getroffen.

»Outsourcing«, »Offshoring« und »Managed Services« beschreiben im Grunde nur **verschiedene Geschmacksrichtungen** der Eigenfertigung oder des Fremdbezugs von Leistungen. «

Gegenüberstellung der Sourcing-Varianten

Quelle: Lexta



Die einzelnen Sourcing-Varianten haben ganz unterschiedliche Hintergründe.

scheidung pro oder kontra Outsourcing ist die Frage, ob alle oder einzelne IT-Dienstleistungen im Portfolio des Unternehmens weiterhin von eigenem Personal erbracht werden können, sollen oder müssen oder ob nicht besser die Verrichtung der Leistungen durch einen Spezialisten auf dem entsprechenden Gebiet (oder Gebieten) zu einer Qualitätssteigerung, Kostenreduktion oder Vermeidung von Friktionen in der Leistungserbringung (beispielsweise durch ein »Generationenproblem« bei Programmiersprachen) genutzt werden sollte. In diesem Zusammenhang kann auch über ein selektives Outsourcing nachgedacht werden, das heißt, es werden nur bestimmte und in der Regel entweder hochstandardisierbare oder ein komplexes Fachwissen erfordernde Leistungen an ein anderes Unternehmen ausgelagert.

Der Ausgangspunkt für die Frage der Verlagerung von Dienstleistungen ins Ausland im Rahmen eines Offshorings ist hingegen meistens durch die Kosten getrieben – hier werden auch schon einmal bewusst Qualitätsminderungen und Reibungsverluste mit einkalkuliert. Entscheidend ist nur der komperative Kostenvorteil gegenüber der Leistungserbringung im eigenen Land durch geschicktes Ausnutzen von Lohngefällen insbesondere in Richtung Osteuropa und Asien und auch die USA – dies als relativ neue Erscheinung und vor allem bedingt durch den dramatischen Wertverfall des US-Dollars im Vergleich zum Euro. Nur in seltenen Fällen ist der Ausgangspunkt für das Offshoring ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften im eigenen Land – auch wenn die Politik immer wieder Rügen für die restriktive Haltung in der Vergangenheit im Zusammenhang mit der Zuwanderung von qualifizierten IT-Kräften einstecken muss und dadurch Deutschland nicht unbedingt das Traumziel für qualifizierte IT-Spezialisten aus Ländern außerhalb der Europäischen Union ist. Wie schon eingangs erwähnt, kann durch ein Offshoring von Leistungen sowohl das Lohngefälle im eigenen Unternehmen ausgenutzt als auch bei

einem Outsourcing-Dienstleister ausgeführt werden, wobei auch bei diesem die Motivation einer Kostensenkung im Vordergrund steht (und bei gleichbleibenden Preisen, die seine Endkunden bezahlen, damit zu einer Gewinnmaximierung führt).

Beim Thema Managed Services schließlich geht es in der Ausgangslage darum, einen lokalen Wildwuchs der Systeme zu vermeiden oder zu beenden. Das Ziel ist ganz klar die Standardisierung und damit die Strategiefähigkeit der eingesetzten Plattformen. Wer nun denkt, dass dies nur ein Problem einer bislang intern erbrachten Dienstleistung im IT-Umfeld ist, der wird sich kräftig täuschen, denn allein

der Einsatz eines oder mehrerer Dienstleister ist kein Garant dafür, dass sich nicht auch dessen Personal lokal optimiert – und damit eine suboptimale Lösung aus der gesamtheitlichen Sicht erschafft. Ziel eines Managed Services ist also immer, eine zentral steuerbare Plattform im Unternehmen zu implementieren und dies so weit wie möglich auf einheitlichen Standards. Wer und von wo aus diese standardisierte Infrastruktur geplant, gesteuert und am Leben gehalten wird, ist nicht relevant – dies kann von Berlin ebenso gut wie von Timisoara aus erfolgen. Ob sich bei dem vor den Steuerkonsolen der zentralen Softwareverteilung sitzenden Mitarbeiter das Logo eines Dienstleisters oder des eigenen Unternehmens auf dem Unternehmensausweis befindet, interessiert in der Leistungserbringung ebenso wenig – was zählt, sind hier nur Steuerbarkeit und die vereinbarten Service-Levels.

Resümee. Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass sich die vorgestellten Varianten in der Leistungserbringung nicht gegenseitig ausschließen, also keine Wahl für einzelne Varianten erfolgen muss, sondern diese sich ergänzen und jedes Unternehmen sich in seinem bisherigen Dienstleistungsportfolio fragen kann, wo die Grenzen der Eigenfertigung liegen, in welchem Land die Leistungserbringung erfolgen soll oder kann und inwieweit die Standardisierung vorangetrieben werden muss. Nur eines haben alle Lösungen gemeinsam: Die IT sollte ihre Kunden im Auge behalten und nicht an diesen vorbeiplanen – der standardisierte Computer mit kyrillischen Schriftzeichen, der Benutzer-Support in Chinesisch und ein externer Dienstleister, der gemäß seines Vertrages nur zwischen neun und zehn Uhr seine Leistungen erbringen muss, wird keinen Anwender in Deutschland vom Hocker reißen.

Christoph Lüder, Hannes Fuchs



Christoph Lüder ist Senior Consultant im Team der LEXTA GmbH. Nach seiner Dienstzeit begann der ehemalige Offizier das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover.

Als wissenschaftliche Lehrkraft widmete er sich hernach der Ausbildung junger Wirtschaftsinformatiker. Seine weitere berufliche Karriere führte ihn zu einem der größten Automobilzulieferer der Welt. Hier übernahm er bald das IT-Management für F&E Europa. Später übernahm er Verantwortung über die Enduser-IT aller weltweit 150 Standorte in ca. 30 Ländern.

In seiner Freizeit spielt der Posaunist und Trompeter in einer Band, treibt Sport oder bereist die Welt. Immerhin 54 Länder hat er schon für sich entdecken können.



Hannes Fuchs ist Consultant und Information Architect bei LEXTA. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin spezialisierte er sich frühzeitig auf den Bereich Wirtschaftsinformatik. Zudem besitzt er profunde Kenntnisse in den Bereichen Entrepreneurship und Innovationsmanagement.

Die Freizeit widmet Hannes Fuchs seinem Faible für Gitarren und Computer: Er ist Bandleader und programmiert Onlinespiele.

Die Freizeit widmet Hannes Fuchs seinem Faible für Gitarren und Computer: Er ist Bandleader und programmiert Onlinespiele.

Christoph Lüder und Hannes Fuchs, Lexta Consultants Group, Berlin

www.lexta.com