

IT für den Frack aus *Bleech*

*Statt Massenware
besser Maßkonfektion*

Ist der Trend zum IT-Outsourcing in der Automobilindustrie wirklich berechtigt? Den unbestrittenen Vorteilen stehen oftmals gravierende Nachteile entgegen.

von Matthias Seidl,

Partner und COO der Lexta GmbH



> Früher wurde in der internen IT-Abteilung maßgeschneidert. Das war teuer und passte nur sehr individuell. Dann kam die Massenware aus Fernost, die in allen Konfektionsgrößen identisch war. Es folgten Outsourcing und Offshoring. Heute geht der Trend wieder weg von der Billigfertigung zurück zur Maßkonfektion, dem selektiven Outsourcing. Doch ist der Trend zum IT-Outsourcing gerechtfertigt? Die CIOs der Autobranche stehen vor der Frage, welche Straße die schnellere zum Ziel ist. Denn wenn auslagern,





dann wie viel? Komplette oder selektiv? Vielleicht nur Application-Outsourcing? Und den Übergang dann mit Anlagevermögen und/oder Personal? Am Beispiel eines Automobilunternehmens, das auszog, im Rahmen eines umfangreichen IT-Outsourcings auch seine Anwendungsbetreuung auszulagern, werden einige Risikofaktoren des IT-Outsourcings aufgezeigt. Und fährt das Projekt gegen die sprichwörtliche Wand, hilft im konkreten Fall nur Re-Integration.

Vorteile und Nachteile des IT-Outsourcing

Bei Betrachtung bisheriger Beispiele der Automobilindustrie, ergibt sich eine stattliche Reihe von allgemeinen Vorteilen des IT-Outsourcings. Zuerst zu nennen sind realisierbare Einsparungen aufgrund der Economies of Scale, z. B. durch den Übergang der eigenen RZ-Infrastruktur auf einen IT-Outsourcing-Dienstleister. Zudem fördert die mit einem Outsourcing-Prozess notwendige Verdeutlichung der Leistungstransparenz das bereichsübergreifende Kostenbewusstsein. Unter der Voraussetzung, dass beim Übergang von Teilen der IT auf den IT-Outsourcing-Dienstleister

ein Unit based pricing (Preis mal Menge der IT-Dienstleistung) eingeführt wird, gelingt es meist, aus fixen, variable Kosten werden zu lassen. Dies wiederum verbessert die Steuerungsfähigkeit des IT-Budgets – auch mit Hilfe von nun möglichen Benchmarks – sowohl auf der Anforderungsseite als auch in der Nachfrage nach IT-Services am Markt. IT-Mitarbeiter können sich wieder mehr mit wertschöpfenden Prozessen und Prozessinnovationen befassen, statt einzig den umfangreichen IT-Betrieb aufrecht zu erhalten. Hinzu kommen automatische Updates auf den jeweils neusten technischen IT-Entwicklungsstand durch den professionellen IT-Dienstleister.

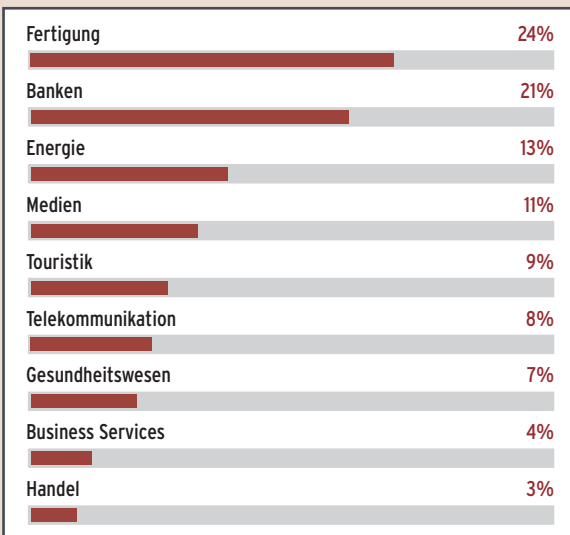
Den unbestrittenen Vorteilen stehen auch gravierende Nachteile entgegen. Wenn undifferenziert, ohne vorausgehendes IT-Benchmarking und ohne den entsprechenden Abschluss von qualifizierten Service Level Agreements (SLAs) IT-Dienstleistungen ins Outsourcing überführt werden, droht eine kritische Abhängigkeit vom Dienstleister. Automobilhersteller kennen das Problem sehr gut, wenn sie z. B. aufgrund von defekten Systemkomponenten der Zulieferer Rückrufaktionen starten müssen. Zudem werden hin und wieder sehr lange IT-Outsourcing-Verträge abgeschlossen. Die Erfahrungen aus verschiedenen Projekten von Lexa zeigen leider immer wieder, dass auch sieben Jahre mit fixierten Preisen keine Seltenheit sind. Falls IT-Outsourcing auf Basis von Pauschalpreisen vereinbart wird, besteht wenig Kostensenkungspotenzial bei Mengenänderungen. Seien sie nun konjunkturell oder strukturell bedingt.

Neben rein kosten- und leistungsinhaltlichen Nachteilen werden mit einem umfangreichen IT-Outsourcing in der Regel vormals eigene IT-Mitarbeiter dem IT-Dienstleister übertragen. Damit gehen betriebsinterne Kompetenzen verloren, die dringend beim Automobilhersteller zur SLA-Steuerung verbleiben sollten. Ob sich die outsourceten Mitarbeiter beim Dienstleister noch mit aller Kraft um die IT-Belange des ehemaligen Arbeitgebers kümmern, darf zu Recht bezweifelt werden. Vom ganzen Personalübergang mit Bewertungen, Auswahl, Umzügen, Kündigungen, Betriebsratsverhandlungen, Abfindungen, Arbeitsgerichtsprozessen, Wiedereinarbeitung etc. abgesehen. Und mal ehrlich: Wer will mit geschäftskritischen und endkundenrelevanten IT-



Outsourcing-Verträge

Outsourcing-Verträge mit einem Volumen von über 50 Mio. Dollar, nach Branchen geordnet



Quelle: www.tpi.net



→ Prozessen die Nr. 911 auf der Kundenliste eines weltweit tätigen IT-Outsourcing-Dienstleisters sein, der auch die Konkurrenten betreut?

Risiken beim IT-Outsourcing des Applikationssupports

Ein Automobilhersteller wollte im Rahmen eines umfangreichen IT-Outsourcings auch seinen Anwendungssupport für Händlernetz-Applikationen, Online-Vertriebsplattform etc. auslagern, da dies nicht seine Kernkompetenz war. Zudem wollte man sich auf diese in Zukunft wieder mehr konzentrieren. Die bereits geschilderten Vorteile des IT-Outsourcings bewogen die damalige Geschäftsführung pro Auslagerungs-Entscheidung. Ergebnis: Nach nur zwei Jahren gescheitert. Keine Kostenersparnis, da das Outsourcing-Unternehmen höhere Personalkosten und extremen Migrationsaufwand hatte. Große Qualitäts- und Performanceprobleme, da die neue Mannschaft sich erst mit den neuen IT-Prozessen vertraut machen musste. Der »kleine Dienstweg« nicht mehr beschreibbar, da der Automobilhersteller nun einer von vielen wurde. Zudem die Umstellung der Abrechnung der ausgelagerten Dienstleistungen auf ein Preismodell, das nicht variabel gestanzt war. Zudem demotivierte der Prozess die Mitarbeiter. Nicht zuletzt blieben verärgerte Händler und Kunden zurück, die bisher besseren Service gewohnt waren. Daraufhin wurde das Lexta-Projekt zum »Insourcing des Applikationssupports« gestartet. Im Zeit-

alter des Outsourcings war die Frage nach dem Eigenleistungsanteil beim Applikationssupport nicht gerade attraktiv. Zumal der Business Case auf den ersten Blick bestenfalls eine »schwarze Null« auswies. Die Gründe hierfür waren die eingeschränkte Machbarkeit von End-to-end-Service-Levels, hohe Wiederanlaufzeiten und in erster Linie die Geschäftsnähe interner Abteilungen, respektive die nicht vorhandene Sensitivität für die betroffenen automobilkundenrelevanten Geschäftsprozesse.

Bauherrenkompetenz im CIO-Bereich

In zahlreichen Abstimmungsrunden mit dem IT-Outsourcing-Dienstleister wurde die klare Trennung von IT-Standarddienstleistungen und den kundenspezifischen IT-Services vereinbart. Erfolgskritisch war dieses klare Trennungskonzept des Unternehmens in Absprache mit dem Betriebsrat. Dem Automobilunternehmen war es wichtig, seine Bauherrenkompetenz im CIO-Bereich zu erhalten, um die Leitlinien für die weitere Entwicklung der IT vorzugeben. Ob die transferierten Mitarbeiter in bestimmten Teams und an verteilten Orten oder nicht beschäftigt werden würden, blieb Sache des IT-Outsourcing-Dienstleisters. Zudem galt es, die divergierenden Einstellungen der Applikations-Entwicklung und des Betriebes zu harmonisieren und arbeitsrechtliche Folgen abzuklären. Mit Hilfe der Re-Integration des vormals ausgelagerten Applikationssupports wurden vor allem die Service Levels der direkt geschäftskritischen Händlernetz-Applikationen und die Online-Vertriebsplattform erheblich verbessert. Obwohl kostenmäßig neutral, wirkte sich dies messbar auf die Händler- und Kundenzufriedenheit aus.

IT-Outsourcing macht in der Regel Sinn, wenn es sich um »Brot- und Buttergeschäft« (RZ, Hardware, Datenbanken) oder spezielle Entwicklungsleistungen handelt. Diese können derzeit zu sehr guten Preisen auf dem freien IT-Markt beschafft werden. Darin liegt eine große Chance, Kosten bei gleich bleibendem oder sogar verbessertem Qualitätsniveau zu senken. Beispiele, auch aus anderen Branchen zeigen, wie sehr es geboten ist, sich vor einer derartigen Entscheidung strukturiert – wenn nötig mit externer Hilfe – Gedanken zum Spektrum des IT-Outsourcings zu machen. <



Matthias Seidl ist Partner und COO der Lexta GmbH. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre sammelte er Erfahrung als Unternehmensberater bei der Mitchell Madison Group und IBM Business Consulting. Zudem leitete er die Kundenbetreuung eines Dienstleisters in der Technologie-Branche.