

IT-Outsourcing eine alte Idee oder eine neue Chance? Kosten- Nutzenbetrachtungen mit Fallbeispielen

IT-Outsourcing eine Alternative für den Mittelstand?

Das Angebot, die EDV auszulagern - also outsourcen - gab es schon vor ca. 40 Jahren. Die älteren Leser werden sich erinnern, damals hieß diese Dienstleistung "EDV-ausser-Haus". Eine Schweizer Gesellschaft war hier einer der ersten Anbieter und eröffnete 10 Rechenzentren in Europa. Der Kunde konnte nach seinen Vorgaben Programme entwickeln lassen, mit denen seine Daten periodisch im Rechenzentrum verarbeitet wurden. Die Eingabedaten wurden abgeholt, die Ergebnisse geliefert. Damals waren die Rechner wesentlich teurer als heute und das eigene EDV-Personal preiswerter, sodass man auch teilweise selbst programmierte. Die Rechnerleistung des Rechenzentrums wurde von vielen genutzt und war somit preiswerter anzubieten, ebenso wie die Programmentwicklung. Der Kunde rechnete und entwickelte wirklich nur das, was für seine Geschäftsprozesse benötigt wurde. Wenn das Geschäft rückläufig war, konnte er kurzfristig auch in den Kosten gegensteuern.

Der Rechenzentrums-Service stand im Mittelpunkt des damaligen Outsourcing-Gedankens und wurde besonders von mittelständischen Unternehmen, aber auch von Großunternehmen zum Aufbau der eigenen EDV genutzt. Die Rechenzentrums-Dienstleistungskosten orientierten sich an den effektiven Programmieraufwendungen und den zu verarbeitenden Datenmengen. Sie waren somit variabel und ließen sich im großen Umfang den eigenen Geschäftsanforderungen anpassen. Diese Kostenanpassungsfähigkeit der Rechenzentrums-Dienstleistung war einer der Geschäftserfolge der Rechenzentren.

Einstieg in die eigene EDV und die Folgen

Die Hardwarekosten verfielen drastisch und damit ging das Outsourcing zurück. Die Rechenzentren begegneten dem Druck, indem sie Komplettlösungen entwickelten. Kleinere leistungsfähige Rechner wurden incl. der standardisierten Software angeboten, die Massendaten konnten im Rechenzentrum ausgewertet werden.

Damit hatte der Kunde den Vorteil einer standardisierten und kostengünstigen Lösung im eigenen Haus. Ab diesem Zeitpunkt waren es aber keine variablen Kosten mehr, sondern Fixkosten. Wachsendes Geschäft erhöhte den Bedarf an weiteren Programmentwicklungen und Rechnerleistungen. Die eigene EDV-Abteilung wurde ausgebaut, EDV-Personal eingestellt und die Rechner vergrößert. Die Systeme wurden wesentlich komplexer, die Integration nahm stetig zu. Früher konnten die Fachbereiche und die Geschäftsführung das EDV-Geschehen noch überschauen und nachvollziehen. Das war mit den hoch entwickelten Eigensystemen nicht mehr möglich. Es wurden mehr EDV-Spezialisten notwendig. Die IT-Abteilung nahm somit im Kostenumfang an dem Wachstum der Unternehmen teil. Nur sie war noch in der Lage fachlich zu entscheiden, welche personellen und technischen Erweiterungen vorzunehmen waren, um die Forderungen der Fachbereiche zu erfüllen. Da Rechner und Personal vorhanden war, wurde nicht immer die Frage gestellt, ob die Anforderungen in der Form wirklich sinnvoll, notwendig und betriebswirtschaftlich gerechtfertigt waren. Die Rechner sind unvergleichlich preiswerter als zu Anfang, doch die personellen Aufwendungen wurden unvergleichlich höher. Die Kosten wurden sehr schnell zu einem bedeutenden Kostenfaktor in den Unternehmen. Und sie waren jetzt fix!

So richtig bemerkbar machte sich dies, als die Konjunktur anfang zu lahmen, zu stagnieren und sich rückläufig zu entwickeln. Der Mittelstand spürte als erstes den enormen Kostendruck. Aber wie reduzieren?

Hardware-, Software- und Personalkosten sind nicht mehr wie früher im Rechenzentrum kurzfristig an den Geschäftsverlauf, an die Datenmengen und reduzierten Häufigkeiten etc. anpassbar. Die EDV muss losgelöst vom Geschäftserfolg die Geschäftsprozesse am Leben erhalten, gleichgültig ob sie alle noch in vollem Umfang benötigt werden oder nicht. Auch nach Beendigung eines Projektes bleiben eigene Mitarbeiter weiter beschäftigt. Weitere Entwicklungen werden durchgeführt, auch wenn diese in der schlechten wirtschaftlichen Situation eigentlich nicht unbedingt nötig wären. Auch die Rechnergröße bleibt bei geringem Datenbestand bestehen. Trotz geringerem Personalbestand, weniger Buchungen, Bestände, Vorräte, Produktionseinheiten, Debitoren-, Kreditorensätze etc. bleiben die IT-Kosten konstant. Wäre die IT oder auch Teile im Outsourcing, würden sich die Kosten dem Unternehmenserfolg anpassen lassen, da die Outsourcingkosten aus einem fixen und einem variablen Teil bestehen. Das Kostenrisiko kann zum Teil bei gleich bleibender Servicebereitschaft auf den Outsourcer verlagert werden. Bei einer eigenständigen IT-Lösung geht das nicht so einfach. Es bedarf Zeit und Zusatzaufwendungen um, die eigene IT-Abteilung anzupassen.

IT-Outsourcing - eine Chance?

Was liegt in dieser kritischen Situation näher, als sich wieder an die alte "EDV-ausser-Haus" zu erinnern. Ist Outsourcing heute das Zauberwort? Die großen Unternehmen haben es in vollem Umfang aufgegriffen und ihren fixen IT-Apparat an Dritte abzugeben. Finanzdienstleister, Energieversorger und die Industrie bedienen sich großer Anbieter und zahlen nur noch das, was sie auch tatsächlich benötigen. Auf einer Plattform, die auch andere nutzen und damit preiswerter und sicherer ist. Wie ist so etwas auch für den Mittelstand machbar, der sehr oft mit eigenentwickelter Software auf seine Spezialisten angewiesen ist? Sie haben die EDV-Prozesse entwickelt und werden für den Betrieb der EDV absolut benötigt. Sie sind schwer austauschbar oder ersetzbar. In den seltensten Fällen sind die Prozesse und deren Abwicklungen dokumentiert sind! Das klingt negativ, soll es aber nicht sein. Möglicherweise sind genau das "Erfolgsfaktoren" für den Outsourcing-Gedanken, denn auch für den Mittelstand haben sich Outsourcinganbieter etabliert. Sie stehen dem Mittelstand mit einem differenzierten Leistungsangebot zur Verfügung und nutzen dabei die sicheren hochverfügbaren Plattformen der Großen. Sie stehen dem Mittelstand mit einem differenzierten Leistungsangebot zur Verfügung und nutzen dabei die sicheren hochverfügbaren Plattformen der Großen. Das Leistungsspektrum reicht dabei vom Voll-Outsourcing, bei dem es zur Übergabe der IT Infrastruktur und des IT-Personals kommt, bis zum so genannten Care Service, der partiell Leistungen im IT-Bereich anbietet und bei dem die Infrastruktur und die IT-Mitarbeiter beim Kunden verbleiben. Die Bandbreite reicht vom Care-Service für den RZ-Betrieb bis zum Care-Service im Desktop-Umfeld. Jede Situation ist dabei individuell zu betrachten und bedarf einer eingehenden Analyse.

IT-Outsourcing Vorteile und Risiken

Was soll erreicht werden?

- Flexibilität,
- Wirtschaftlichkeit,
- Sicherheit,
- Unabhängigkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Ordnungsmäßigkeit (HGB, AO).

Die Kernfrage ist: was soll outgesourct werden?

- Alles? Was alles?
- Teile? Welche Teile?

Was sind die möglichen Risiken?

- Verfügbarkeit,
- Abhängigkeit,
- Eingeschränktheit.

Entscheidungs- und Erfolgskriterien

Über den Erfolg oder Misserfolg entscheidet in erster Linie die Geschäftsführung und nicht die IT-Leitung durch klare und unternehmensnotwendige Entscheidungen. Die Interessenslage kann nicht unterschiedlicher sein. Die IT-Situation auf den Prüfstand stellen, kann deshalb nur Chefsache sein! Dabei müssen nicht unbedingt Arbeitsplätze zur Diskussion stehen. Es geht im ersten Schritt um eine neutrale Bewertung der aktuellen Situation und der Möglichkeiten einer Verbesserung mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und auf Marktanforderungen flexibler reagieren zu können, ohne die Sicherheit zu gefährden.

Eine neutrale Bestandsaufnahme stellt die Grundlage zur Verfügung, um festzustellen

1. Welche eigenen Inhouse-Maßnahmen können zur Verbesserung führen?
2. Welche Teile eignen sich für ein Outsourcing?
3. Ist eine Komplettlösung sinnvoll?
4. Wie muss die eigene IT-Organisation geregelt werden?
5. Welche Sicherheit kann erreicht werden?
6. Welche Kostenvorteile können erzielt werden?

Ziel muss es sein herauszuarbeiten, mit welchen Maßnahmen auch immer die IT-Kosten insgesamt reduziert, flexibel gestaltet und die Sicherheit der Abwicklung verbessert werden kann. Hierzu stehen Vorgehensmodelle, sowie positive und auch negative Beispiele mit ihren Begründungen zur Verfügung.

Fallbeispiele aus der Praxis

Beispiel 1

Branche: Handel (Handelskette, 100 Shops)
User: 100
Form: Voll Outsourcing

Ist Situation:

Vorhanden waren eine No-Name Hardware- und Softwarebasis, abgelaufene Lizenzen, keine Standards. Es waren in der IT neun Mitarbeiter beschäftigt. Die Betriebssicherheit/Verfügbarkeit der Systeme war nicht optimal.

Lösung/Umsetzung:

Nach einem von dem Outsourcer erstellten Zeit- und Kostenplan wurden unter Verantwortung des Outsourcers schrittweise die Hardware, die Software, das Netzwerk sowie die Kassensysteme auf eine standardisierte und technologisch zeitgemäße Plattform gestellt. Alle Komponenten gingen in seine Verantwortung über. Parallel erfolgte die Einführung eines Systemmanagementtools und die Errichtung eines User-Help-Desk.

Ergebnis:

Dem Kunden stand nach erfolgter Umstellung und Übernahme durch den Outsourcer eine stabile und hochverfügbare IT-Lösung mit allen erforderlichen Lizenzen zur Verfügung. Das bestehende Personal wurde übernommen, damit entfielen bei dem Kunden alle fixen Personalaufwendungen, Zusatzkosten in Spitzenzeiten, Nebenkosten etc..

Nutzen des Kunden:

- Kostenreduktion in den laufenden IT-Betriebskosten
- Planbare/Variable Kosten
- Kein Personalrisiko
- Hochverfügbarkeit mit dem Risiko und der Gewährleistung beim Partner
- Möglichkeit zur Erhöhung der Eigenliquidität durch Verkauf der Hardware an den Outsourcer.

Beispiel 2

Branche: Maschinenbauunternehmen
User: ca. 500
Form: Voll-Outsourcing

Ist Situation:

Vorhanden waren Dell- und No-Name-Server und PCs, fehlende Lizenzen im Server- und Desktop-Umfeld. Der Betrieb war nur bedingt sichergestellt. Es waren 6 Allrounder in der IT beschäftigt.

Lösung/Umsetzung:

Nach genauer Analyse der bestehenden Situation durch den Outsourcer und der gemeinsamen Projektplanung wurde eine schrittweise Standardisierung der Server auf IBM-Komponente, die Umstellung der Clints auf technische, zeitgemäße Hardware, die Modernisierung des Netzwerkes, die Lizenzierung der Software, die Einführung eines Systemmanagementtools und die Einrichtung des User-Help-Desk (von dem Outsourcer umgesetzt) übernommen und von ihm verantwortlich betrieben.

Ergebnis:

Dem Kunden stand nach erfolgter Umstellung und Übernahme durch den Outsourcer eine stabile und hochverfügbare IT-Lösung mit allen erforderlichen Lizenzen zur Verfügung. Das bestehende Personal wurde übernommen, damit entfielen bei dem Kunden alle fixen Personalaufwendungen, Zusatzkosten in Spitzenzeiten, Nebenkosten etc..

Benefiz des Kunden:

- Kostenreduktion in den laufenden IT-Betriebskosten
- Planbare/Variable Kosten
- Kein Personalrisiko
- Hochverfügbarkeit mit dem Risiko und der Gewährleistung beim Partner
- Möglichkeit zur Erhöhung der Eigenliquidität durch Verkauf der Hardware an den Outsourcer.

Zusammenfassung:

In beiden Beispielen erzielte der Kunde kurzfristig einen erheblichen finanziellen Nutzen. Er liegt zwischen 15 und 30%, darunter kommt auch in der Regel kein Outsourcing in Betracht. Darüber hinaus hat sich für ihn die Betriebssicherheit und Verfügbarkeit bedeutend erhöht. Aus der Erkenntnis solcher Fälle ist es auf jeden Fall interessant, sich mit dem Thema wieder ernsthaft auseinanderzusetzen, denn es zeigt sich, dass die Vorteile der vergangenen Jahre heute wieder aktuell genutzt werden können.