

Outsourcing in der IT: Wirtschaftlichkeit, Umsetzung und Aufbau von Shared Service Centern

von
Claudia Matuschek

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95485 170 6

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 2, Grundlagen:

2.2, Formen des Outsourcings:

‘Das aus der amerikanischen Managementpraxis stammende Kunstwort Outsourcing besteht aus den Worten outside, resource und using. Neuerdings ist das Wort Outsourcing aber auch fester Bestandteil der deutschen Sprache geworden.’ Die damit verbundene Frage ‘Kaufen oder selber machen’ (‘make or buy’) beschäftigt viele Unternehmen nicht erst seit heute.

Zunächst sollte geprüft werden ob der Prozess zu den strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens gehört: Wenn das mit einem Prozess verbundene Know-how wesentlich für die eigene Wettbewerbsfähigkeit bzw. für das eigene Marktangebot ist, kommt eine Auslagerung nicht in Frage. Üblicherweise wird ein Prozess dann als outsourcing-geeignet angesehen, wenn es sich um so genannte ‘non-core functions’ handelt. Gemeint sind die Prozesse, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören.

Weiterhin sollte der Prozess standardisierbar sein. Zeichnet sich ein Prozess immer wieder durch Besonderheiten aus, so besteht die Gefahr, dass die Kosten für Überwachung, Schnittstellengespräche usw. die tendenziell günstige Kostenstruktur eines Dienstleisters überkompensieren.

Ein weiterer Punkt, welcher vor Auslagerung geprüft werden sollte ist, ob der Prozess intern qualitativ besser erbracht werden kann. Zunächst sprechen die Branchenkenntnis sowie die detaillierte Kenntnis der Abläufe in einem Unternehmen gegen eine externe Lösung. Dagegen verfügt ein externer Dienstleister über mehr übergreifendes und spezielles Wissen, sowie über eine höhere Mitarbeiterzahl, die es ermöglicht zur schnellen Lösung eines Problems kurzfristig mehr Mitarbeiter und Spezialisten einzusetzen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Dienstleistungs- und Serviceorientierung eines externen Dienstleisters in den meisten Fällen höher ist, als die einer internen Abteilung. Die Möglichkeit einer Organisation als Profit-Center spricht hier eindeutig für eine externe Lösung.

Die Entwicklung des Outsourcing-Marktes in den letzten Jahren zeigt die verschiedensten Formen, die sich durch Art der Zusammenarbeit zwischen dem auslagerndem Unternehmen und dem Outsourcing-Dienstleister sowie durch den Grad der Wertschöpfungsorientierung bzw. -tiefe abgrenzen lassen.

Auf Basis der genannten zwei Dimensionen lassen sich zunächst drei Typen des Outsourcings unterscheiden:

2.2.1, Transaktionales Outsourcing (Processing Services):

Diese Form findet sich überall dort, wo hochstandardisierte Transaktionen in einer sehr großen Zahl abgewickelt werden. Die Abläufe sind oftmals über mehrere Branchen hinweg bzw. innerhalb

einer Branche sehr ähnlich. Diese Form des Outsourcings findet sich z.B. in der Kreditkartenabrechnung wieder. Die entstehenden Kosten für diesen Service werden auf Basis der Transaktionsmengen abgerechnet. Da diese in immer höherer Anzahl von dem Dienstleister angeboten werden können, ergeben sich somit niedrige Stückkosten. Da es sich um gleichartige Prozesse für mehrere Branchen handelt kann der Kosteneffekt für die hohe Anzahl genutzt werden. Bei den Processing Services ist nicht in jedem Falle ein Transfer von Mitarbeitern und Infrastrukturkomponenten erforderlich, besonders dann nicht, wenn die Lösungen neu aufgesetzt werden.

2.2.2, Applikations-Outsourcing:

Im Applikations-Outsourcing werden Anwendungsprogramme als Dienstleistung angeboten, die jedoch nicht an den Kunden verkauft und von ihm installiert werden müssen. Vielmehr betreibt der Dienstleister die betreffende Software auf seinen eigenen Servern und der Kunde kann über geschützte Verbindungen via Internet darauf zugreifen. Anstatt also die Lizenz für die Benutzung eines Programms selbst zu erwerben, mietet der Kunde für einen bestimmten Zeitraum das Programm sowie die Netzanbindung vom Dienstleister. Die Bezahlung erfolgt entweder nach tatsächlicher Nutzungsdauer oder für einen bestimmten Zeitraum.

Das Applikations-Outsourcing wird häufig mit dem Betrieb von ERP-Plattformen wie z.B. SAP-R/3 verknüpft. Der Dienstleister ist in diesem Fall für die gesamte Anwendungsplattform inklusive Hardware, Netzwerk, Systembetrieb und Applikationsbetreuung zuständig. Natürlich lassen sich die durch die Software unterstützten Prozesse nicht vollständig von der Applikation trennen. Aus diesem Grund liegt der Übergang zu Business Process Outsourcing nahe.

Die Angst vor Kontrollverlust kann heute als rein subjektiv bewertet werden. Moderne Outsourcing-Lösungen ermöglichen permanente Aktualität, so dass der Kunde beispielsweise im Kreditorenmanagement online erkennen kann, ob eine bestimmte Rechnung gebucht und/oder zur Zahlung freigegeben wurde. Neben diesem Lesezugriff hat der Kunde auch die Möglichkeit bestimmte Geschäftsvorfälle und Abschlussbuchungen selbst vorzunehmen.

2.2.3, Business Process Outsourcing:

Ergänzend zum Applikations-Outsourcing kann das Business Process Outsourcing mehrere Applikationen umfassen und betrifft neben IT-bezogenen Prozessen auch solche, die nicht oder nur sehr wenig von Computern unterstützt werden. Die Ausgestaltung im technischen wie auch im prozessualen Sinn liegt in der Hand des Dienstleisters. Es ergibt sich für den Dienstleister die Möglichkeit die übernommenen Prozesse durch das Know-how der Mitarbeiter und Schnittstellenmanagement für mehrere Kunden zu standardisieren und zu verbessern.

Unternehmen führen bereits seit vielen Jahren Business Process Outsourcing durch, ohne den Begriff bewusst zu verwenden. Dienstleistungen wie Reinigung, Kantinenbetrieb, Wach- und Sicherheitsdienst, Reisebuchungen oder Lohn- und Gehaltsabrechnungen werden seit langem von spezialisierten Dienstleistern angeboten.

‘Business Process Outsourcing lässt sich durch drei Kriterien beschreiben:

1. Übernahme von Verantwortung durch den Dienstleister,
 2. lang laufende vertragliche Vereinbarung (drei bis zehn Jahre, teilweise auch länger),
 3. Übernahme von Mitarbeitern und Vermögenswerten (z.B. Infrastruktur) durch den Dienstleister'.
- Business Process Outsourcing macht für Kundenunternehmen nur dann Sinn, wenn sie entweder 'bessere' Prozesse zu gleichen Kosten, unveränderte Prozesse zu geringeren Kosten oder sogar 'bessere' Prozess zu geringeren Kosten von einem Dienstleister angeboten bekommen. Die Realisierung der 'besseren' Prozesse kann nur durch Mengeneffekte, Spezialisierung, Prozess-Reengineering und –Standardisierung, globales Sourcing, Risikomanagement und intelligente Nutzung von Wettbewerbsdruck erfolgen.
- 4, Shared Service Center im IT Bereich:

4.1, Die Organisation und der Standort:

Die großen internationalen Konzerne haben erkannt, dass einige Bereiche Rationalisierungspotential bieten. In Zentralabteilungen wurden kaufmännische Prozesse zusammengefasst, wodurch es erste Produktivitätssteigerungen gab. Trotz dieser Produktivitätssteigerungen arbeiten diese Zentralabteilungen meistens eher angebots-, als kundenorientiert und tragen somit in den meisten Fällen kaum Verantwortung für Kosten und Qualität. Die logische Weiterentwicklung war bzw. ist die Errichtung von so genannten Shared Service Centern (SSC), häufig auch als (konzern-)internes Outsourcing bezeichnet. Das Konzept des SSC's basiert auf dem Ansatz, gleiche Prozesse aus Servicebereichen mehrerer Geschäftseinheiten in einem selbständigen Verantwortungsbereich, dem SSC zusammenzufassen. SSC's sind 'Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen'. Es geht somit darum, die vielen redundanten Funktionen, die durch jeweils eigene Stabsstellen entstehen, zu eliminieren und eine gemeinsame Unterstützungsfunktion zu konstituieren. Diese verkaufen die angeforderten Leistungen und das benötigte Fachwissen zentral an alle Abnehmer gegen Bezahlung der real entstandenen Kosten. Dabei unterstützt das SSC, eigenverantwortlich und selbständig, die Unternehmensspitze bei ihrer Steuerungs- und die einzelnen Funktionsbereiche bei ihren operativen Aufgaben. SSC, die marktfähige Leistungen erbringen, können weiterhin auch nach außen wie ein eigenständiger Geschäftsbereich auftreten und Unternehmensexternen ihre Leistungen anbieten. Wenn Kunden- und Serviceorientierung erhöht werden kann, kann das SSC neue Märkte eröffnen.

Die Ermittlung eines kostenoptimalen Standorts realisiert weitere Kostenvorteile. Die Bereitstellung von Büroflächen und vor allem Personalkosten sind die wichtigsten Entscheidungskriterien für die Wahl des Standorts. Nicht nur nationale, sondern auch internationale Unterschiede sind ausschlaggebend. Wobei bei der Wahl eines Standorts im Ausland die Kommunikation (Sprache, Kultur) und die physische Erreichbarkeit in Problemsituationen eine erhebliche Rolle spielen. Auslagerungen in weit entfernte Niedriglohnländer werden als 'Offshore Outsourcing' bezeichnet. Demgegenüber stehen Konzepte, die eine möglichst ideale, kostengünstige globale Verteilung der Ressourcen

anstreben. Diese Ansätze lassen sich als 'Bestshore Outsourcing' bezeichnen. Dabei kommt vor allem die bereits genannte problemlose Kommunikation durch ausreichende sprachliche und kulturelle Kenntnisse und die Möglichkeit zur physischen Erreichbarkeit zum Tragen. Weiterhin sollte im Sinne des Bestshore-Outsourcings beachtet werden, dass das gleiche fachliche Qualifikationsniveau verfügbar ist. Direkte Auswirkungen im Sinne von negativen Imageeffekten, Sicherheitsrestriktionen oder mangelhaften Verfügbarkeiten sind zu bedenken.

So erhöhen sich beispielsweise die Kommunikations- und Qualitätskosten bei Auslagerungen innerhalb Westeuropas oder in englischsprachige Regionen (USA, Kanada, Neuseeland, Australien) und Osteuropa nur geringfügig. Gleichzeitig sind die Vorteile durch verringerte Lohnkosten jedoch ebenfalls begrenzt. Die Schere geht erst bei der Verlagerung in solche Regionen auf, die oftmals auch als 'Emerging Markets' bezeichnet werden. Sie weisen sehr viel niedrigere Lohnniveaus als entwickelte Länder auf, jedoch steigen hier die Kommunikationskosten stärker an. Gründe dafür sind die bereits genannten sprachlichen und kulturellen Differenzen, aber auch der räumliche Abstand.

Vorteile und Einsparungen lassen sich also im Falle des Bestshore-Outsourcings in geringeren Raum- und Infrastrukturkosten bei gleicher Produktivität erzielen. Falls SSC's in allen wichtigen Zeitzeonen abwechselnd verfügbar sind, lässt dies einen Service rund um die Uhr zu. Demzufolge wäre eine zeitversetzte Nutzung von Software-Lizenzen ein weiteres Einsparungspotenzial. Diese Vorteile können allerdings nur die größten Unternehmen realisieren, da nur sie über ein entsprechendes Volumen an Vorgängen verfügen, die den Aufbau eines SSC's betriebswirtschaftlich rechtfertigen.