

Kompetenzbasiertes Sourcing – ein Fallstrick?

Konzentration auf das Kerngeschäft und die Plafondierung überbordender IT-Kosten werden als Hauptgründe fürs Outsourcing ins Feld geführt. Selten wird hingegen die sehr viel entscheidendere Frage nach der Sourcingreife gestellt. *Helmut Steigele*



Dr. Helmut Steigele
ist Researcher und IT-Management-Coach für IT-Investitions- und Outsourcing-Entscheidungen

Mögliches Zitat eines Geschäftsberichtes: «Da der «Rechenzentrumsbetrieb» der Bank X nicht mehr als Kernkompetenz angesehen wurde, wurden neue Bezugsformen dieses Geschäftsprozesses in Betracht gezogen. Im Rahmen einer Unternehmensausrichtung und Konsolidierung hat sich Bank X entschieden, den Rechenzentrumsbetrieb an das Unternehmen Y auszulagern.» Zeitungsnotiz zwei Jahre später: «Die Bank X hat sich entschieden, Teile des Rechenzentrums, vormals ausgelagert an Y, teilweise wieder in das Unternehmen einzugliedern.» Was ist geschehen?

Es ist korrekt, dass zurzeit ein regelrechter Outsourcinghype im Bankensektor – notabene vor allem bei den kleineren und mittleren Banken – im Gange ist. Die pressetechnisch bekannt gegebenen Gründe sind weitgehend bekannt: Konzentration auf die eigene Kernkompetenz und Plafondierung überbordender IT-Kosten.

Ob aber der Ansatz der «Kindesweglegung» im Bankenbereich zielführend ist, hängt mit einem Faktor zusammen, welcher schon aus systemischen Gründen von vielen Anbietern gezielt genutzt wird: die zugehörige «Sourcingreife» des Auftraggebers. Bestehen hier Erfahrungslücken oder verlässt man sich hier auf schön formatierte Offerten, so sind Probleme vorprogrammiert.

Fehlen die Grundlagen, verbrennt man sich die Finger

Jene Zeiten, in denen das Outsourcing nach dem schon bemühten Konzept der «Kindesweglegung» entschieden wurde, sind in den meisten Fällen schon vorbei. Beim Hinterfragen des Warum und Weswegen eines Outsourcingentscheides wurde und wird immer noch der Faktor Kernkompetenz in die Waagschale geworfen.

Kurzum, all das, worin man nicht genügend eigene «Kompetenz» zu haben erscheint, wird ausgelagert. Die Kernkompe-

tenz, egal nach welcher Definition, war bis vor kurzem auch noch die Speerspitze vieler Outsourcingofferten. In vielen Fällen lief man früher ungeschützt in diese Falle. Deshalb zählen heute mitunter andere Faktoren. Etwa verbesserte Prozesseffizienz, Abmilderung der eigenen Risk-Exposure, Eingrenzung ausufernder Folgekosten oder Nutzung neuer Wissens- und Erfahrungspotenziale.

In einigen Fällen wurde ein Sourcing-spezialist für das Aufsetzen eines Sourcingvorhabens beauftragt. Nach eingehender Beurteilung der entsprechenden Sach- und Prozesslage musste aber entgegen der Erwartungshaltung des Mandatsgebers erkannt werden, dass ein Outsourcing (notabene unfokussiert) mehr Schaden angerichtet als Nutzen gebracht hätte. Konklusion: Wenn es keinen zuvor abgeklärten Sourcingprozess mit entsprechenden Grundlagen gibt, verbrennt man sich immer die Finger.

Wenn der Outsourcingberater zu grössten Risiko wird

Es wäre grundfalsch, ein Scheitern immer dem entsprechend assistierenden Berater zu unterstellen. Es darf nicht vergessen werden, dass es kaum Berater gibt, die wirklich die Verantwortung für ihre Empfehlungen übernehmen werden. Aber auch hier gilt es aufzupassen. Zuerst sollte hinterfragt werden, ob der Berater rein aus der IT oder aus dem IT-Service-Management kommt oder nicht. Ein klassischer Schwerpunkt im Bereich IT oder nur im Business lässt nichts Gutes erahnen.

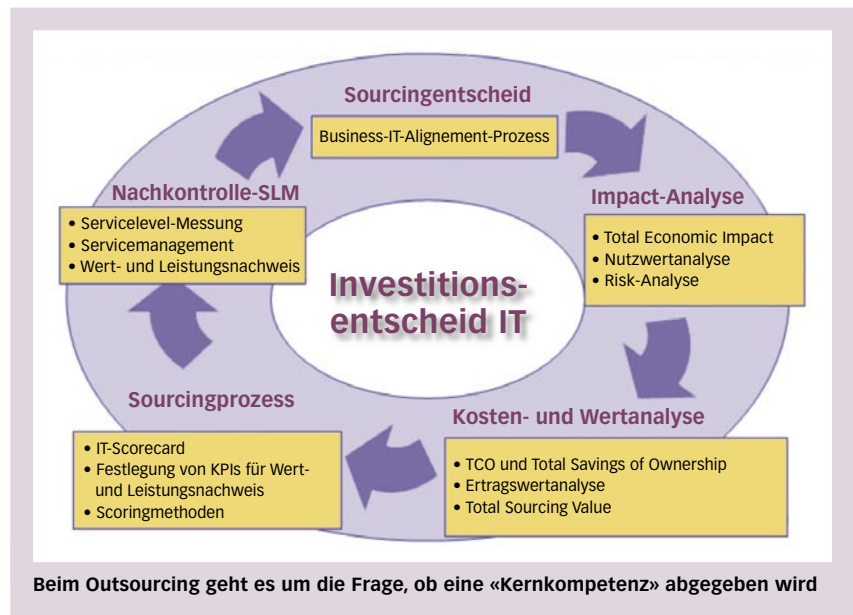
Dies, weil hier nur verschiedene Perspektiven einer Domäne eingebracht werden. Die Domäne «Servicebezug und das Wissen um dessen Auswirkung» umfasst mehr als nur das Können, RFPs und Service Level Agreements zu formulieren. Des Weiteren ist die Nähe von Sourcingberatern zu bestimmten Outsourcingunternehmen kritisch zu betrachten. Es kann nie ausgeschlossen werden, dass ein Sourcingberater, über welche

Mechanismen auch immer, stets auch ein paar Outsourcer in petto hat, bei denen er zuvor Mandate abwickelte, und nun bequemerweise die Seite wechselt, weil es sich gerade ergibt.

Worin aber auch ein Risiko liegt, ist die Arbeitsweise vieler Beratungsunternehmen. Man nimmt im Rahmen der Arbeit schon vorhandene «Blueprints» und definiert abseits der jeweiligen «Sourcingreife» des Auftraggebers die Reportingmetriken und unterlässt es tunlich, Mechanismen zum Wert- und Leistungsnachweis einer Outsourcingbeziehung zu liefern.

Zweckbeziehung braucht Kontrollmechanismen

Ist der RFP geschrieben und die Ehe (Outsourcing) dann geschlossen, hört man prompt auf, sich zu lieben, und krampft fortan verdrossen. In vielen Marketingbroschüren, Business-Events und Zeitungsartikeln wurde immer wieder auf den «partnerschaftlichen» Charakter von Servicebeziehungen Bezug genommen. Fakt ist: Zweckbeziehungen haben viel mit informellem Beziehungskitt und viel mehr mit brauchbaren Reportmetriken zu tun. Die Vorlage von Reportingunterlagen sollte nicht nur auf die technische Nachvollziehbarkeit, sondern auch auf Verständlichkeit ausgerichtet sein.



Hier liegt noch ein weites Feld für alle Serviceverantwortlichen bereit. Grund: Die zuvor mit dem Service-Provider erstellten Metriken sollten unternehmensintern mit einer entsprechenden ökonomischen Anschlussmetrik verbunden sein. Was hilft es, zu erkennen, dass in einem bestimmten Punkt die Verfügbarkeit nicht eingehalten wurde, wenn nie und nimmer nachgewiesen werden kann, welcher Schaden dadurch entstanden ist.

Konklusion

Bei Outsourcing geht es nicht nur um die Frage, ob eine «Kompetenz» abgegeben wird oder erhalten bleibt. Es gilt, sich zuerst der Folgen, der notwendigen Prozesse und der adäquaten Absicherungsmechanismen zu befleißigen, bevor man dieser Option nachgibt. Dann ist aber auch gewährleistet, dass man Erfolg haben wird. ■