



Die ständige Überwachung wichtiger Prozesse ist ein wesentliches Merkmal beim **OUTSOURCING** der Firmen-IT.

Alle Dienste aus der Zentrale

Die Vorteile sprechen für sich: Bis zu zehn Prozent Kostenersparnis, mehr Transparenz in der IT, ein Service, der rund um die Uhr verfügbar ist und höhere Sicherheit machen IT-Outsourcing auch für mittelständische Unternehmer attraktiv.

VON SUSANNE GARHAMMER

Uwe Beythien war unzufrieden mit seiner IT-Ausstattung. Eine veraltete Infrastruktur, kein durchgängiges Backup-Konzept und die mangelhafte Lizenzverwaltung machten dem Projektleiter Outsourcing bei der Beissbarth GmbH in München klar: Die Situation muß sich ändern. „Gleichzeitig stand eine Neupositionierung und damit eine Restrukturierung des Unternehmens bevor. Unsere IT mit einem Durchschnittsalter von sieben Jahren konnte diese Veränderungen nicht tragen.“ Zudem kämpfte der IT-Experte mit hohen Ausfallzeiten und unzufriedenen Anwendern: „Wir waren vorwiegend mit Troubleshooting beschäftigt und konnten nur noch reagieren, anstatt zu agieren.“

Das Unternehmen produziert mit 240 Mitarbeitern in München und Mühldorf Servicegeräte für die Automobilwartung. Jetzt ist der Hersteller dabei, Vertriebs- und Serviceprozesse im Unternehmen zu optimieren. Uwe Beythien machte einen klaren Schnitt. Er entschied sich für ein

Voll-Outsourcing der kompletten IT-Infrastruktur mit 250 Arbeitsplätzen, 16 Servern, Netzwerk und ERP-System.

Dienstleister Arxes NCC AG in Köln stellte die PCs und Server, implementierte die Netzwerkinfrastruktur, richtete Firewall- und E-Mail-Komponenten ein und stellte die Rechenzentrumskapazitäten für den Betrieb des ERP-Systems bereit. Sechs Jahre will sich Beythien an das Sy-

Die IT-Kosten lassen sich jetzt genau zuordnen

stemhaus binden. Neben modernen Arbeitsplätzen, dem Einsatz von Standardlösungen und der Einführung von Sicherheitssystemen gibt es drei Hauptmotive für Outsourcing: die Kosten senken, sie transparent machen und Leistungen exakt abrechnen. „Heute können wir zumindest eine klare Aussage treffen, welche Aufwendungen anfallen und wer welche Kosten verursacht“, erklärt der Projektleiter Outsourcing bei Beissbarth. Früher waren die

IT-Ausgaben für das Münchner Unternehmen kaum transparent, eine Aussage zu den Einsparungen kann er dennoch abgeben. Etwa zehn Prozent weniger gibt Beissbarth momentan für die IT aus. „Ohne modernes IT-Equipment ist es heute nicht mehr möglich, ein mittelständisches Unternehmen zu führen und voranzutreiben“, erklärt Beythien. Parallel zum Outsourcing-Projekt führt das Unternehmen ein neues ERP-System ein. „Es läuft alles reibungslos und entspannt ab, da wir produktiver arbeiten können, uns nicht mehr um Server und Netzwerkmanagement kümmern müssen und somit mehr Zeit und Kraft in neue Projekte investieren können.“

Daß sich das Ausgliedern kompletter IT-Leistungen trotz erheblicher Erstinvestitionen lohnt, daran glaubt nicht nur Beythien. Immer mehr Firmen erkennen die Vorteile, die sich durch Outsourcing ergeben. Die Deutsche Bank Research in Frankfurt am Main kommt in einer Untersuchung zu dem Ergebnis, daß der deutsche IT-Outsourcing-Markt bereits ein beträchtliches Niveau erreicht hat und

Outsourcing



Foto: Gettyimages

weiter stark wachsen wird: 2003 wurden IT-Dienstleistungen im Gesamtwert von rund zehn Milliarden Euro nachgefragt. Bis zum Jahr 2008 erwarten die Analysten, daß der Umsatz auf knapp 17 Milliarden Euro steigt.

„Outsourcing wird immer mehr an Bedeutung gewinnen, weil gerade in mittelständischen Unternehmen eine zu geringe Zahl an technischen Mitarbeitern nicht alle Kompetenzbereiche abdecken kann. Für ein kleines Team sind die heute hochentwickelten und technisch sehr anspruchsvollen Produkte, beispielsweise von Microsoft, SAP oder auch Plattformen wie Unix, zu komplex, um diese ganzheitlich verwalten und betreuen zu können“, schildert Uwe Kons, Mitglied des Vorstandes der Twenty4help Knowledge Service AG in Dortmund das Problem. Das Unternehmen bietet mit über 1000 Mitarbeitern deutschlandweit User-Help-Desk-Support und Outsourcing für Hardware, Software und Telekommunikation an.

Wie die Meta Group in einer Studie zum Thema Outsourcing in kleinen und mittelständischen Firmen feststellt, hat im vergangenen Jahr jedes fünfte Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern Outsourcing-Leistungen genutzt. In diesem Jahr werden es 35 Prozent sein, in drei bis

vier Jahren will jede zweite Firma ihre IT auslagern. „Heute umfaßt Outsourcing mehr eine komplette Rechenzentrums- und Personalauslagerung. Vielmehr werden einzelne Leistungen und Komponenten an externe Dienstleister vergeben“, erklärt Pascal Matzke, Director Consultant der Meta Group in München. Dabei kann es sich beispielsweise um Netzwerk-orientierte Services wie den LAN- oder WAN-Betrieb handeln oder Backup und Security sowie einzelne Hosting-Services für Softwareanwendungen wie ERP-

Systeme. Auch Lohnabrechnung oder Personalwesen sind typische Beispiele. Auch ist es durchaus üblich, die Beschaffung und das Management von Desktops über einen Dienstleister abzuwickeln. „Die Angebotsreife für selektives Outsourcing steigt. Paketierte Dienstleistungen bei festgelegten Servicelevels zu definierten Preisen erleichtern es auch kleinen und mittel-

ständischen Firmen, Outsourcing in die IT-Strategie zu integrieren“, erläutert Matzke. Der Berater betont, daß Kostendruck und Ertragsschwäche in den Unternehmen den Outsourcing-Trend in kleinen und mittelständischen Unternehmen zusätzlich fördern. „Ein ganz wesentlicher Vorteil des Outsourcing ist die Finanzierung. Outsourcing ermöglicht, fixe Kosten in varia-



50 %

**aller Mittelständler
planen eine Auslagerung
der Unternehmens-IT.**

Innovative Software für Ihr Rechnungswesen



Welche Softwarelösung Sie auch einsetzen:

Diamant verbindet!

Als innovativer Softwareanbieter entwickeln wir seit über 20 Jahren richtungweisende Lösungen für das Rechnungswesen im In- und Ausland. Tausende Kunden vertrauen auf unsere Erfahrung und Kompetenz als Partner des Mittelstandes.



Software vom Mittelstand für den Mittelstand. Direkt vom Hersteller.

 **Diamant Software**
Trust your figures

www.diamant-software.de

ble Kosten zu verwandeln und die IT mit geringem Eigenkapitaleinsatz zu betreiben – das macht Outsourcing attraktiv.“ Die großen Anbieter wie SBS, HP oder IBM verfügen über eigene Finanzierungsgesellschaften oder kooperieren mit Partnern und Leasing-Gesellschaften. Aber auch mittelständische Systemhäuser unterstützen ihre Kunden bei der Finanzierung und bieten beispielsweise an, die Erstinvestition über die Vertragslaufzeit hinweg zu verteilen. Dabei fällt die Wahl mittelständischer Unternehmen meist auch auf mittelständische Partner. Hier zählen Werte

Vertrauen und Fairneß – so wichtig wie Verträge

wie Fairneß und Vertrauen ebenso viel wie Verträge.

Ein partnerschaftliches Verhältnis mit einem Unternehmen ähnlicher Größenordnung war für Harald Wolf, Controller bei der Münzing Chemie GmbH in Heilbronn, einer der Gründe, auf Outsourcing zu setzen. Bei dem Unternehmen läuft die ERP-Lösung schon seit geraumer Zeit im Outsourcing-Betrieb bei dem SAP-Partner TDS Informationstechnologie AG in Neckarsulm. Mit 120 Mitarbeitern stellt Münzing Chemie unter anderem chemische Additive für die Farben-, Lacke- und Papierindustrie her. Früher setzte das Unterneh-



Outsourcing macht produktivere Arbeit möglich, freut sich **UWE BEYTHIEN**, Projektleiter bei Beissbarth.

Rentable Fremdleistungen

Was Outsourcing bringt

Effektiv: Beim IT-Outsourcing beauftragen Firmen Fremdanbieter damit, ihre IT-Infrastrukturen zu betreiben und zu verwalten. Motivation ist, Arbeitsprozesse zu rationalisieren und ineffiziente und teure Aufgaben an spezialisierte Dienstleister zu geben, um Kosten im eigenen Unternehmen einzusparen.

Detailliert: Eine Spielart des Outsourcings ist das Business Process Outsourcing, bei dem ein ganzer Unternehmensprozeß an ein Drittunternehmen gegeben wird. Beispielsweise kann Einkauf, die Lohnabrechnung oder das Personalwesen komplett ausgelagert werden. Outsourcing-Verträge laufen für

gewöhnlich zwischen drei und fünf Jahren, längerfristige Verträge werden meist bei Infrastruktur-Auslagerung und Komplett-Outsourcing geschlossen. Jährliche Neuverhandlungen, Benchmarkings und die Bewertung der Leistungen und Ergebnisse sind üblich und absolut empfehlenswert.

Globalisiert: Die Auslagerung von IT-Services ist keineswegs auf firmeninterne Prozesse begrenzt. Es gibt auch andere Varianten. Beispielsweise beim sogenannten Offshoring beziehen Unternehmen IT-Ressourcen und Prozesse aus Niedriglohnländern, derzeit vor allem aus Indien und künftig vermehrt aus China.

men Software von Comet ein. Buchhaltung, Material- und Lagerwirtschaft waren dabei allerdings nicht optimal verbunden. Die Wahl fiel daher auf SAP. „Das Unternehmen genießt einen guten Ruf. Investitionsschutz und Datenintegrität waren uns wichtig“, begründet der Controller. Obwohl seine Kollegen und er zunächst einen anderen Anbieter als Partner für Outsourcing im Unternehmen gewählt hatten, entschied sich das Team nach langen Überlegungen gegen den Eigenbetrieb. Harald Wolf: „Wir hatten nie eine eigenständige EDV-Abteilung im Unternehmen. Es hätte auch keinen Sinn gemacht, eine Abteilung aufzubauen. Wir hätten ein bis zwei Mitarbeiter einstellen müssen. Schulungen wären angefallen. Die Kosten wären höher gewesen, der Aufwand größer.“ Harald Wolf und seine Kollegen haben sich fast ein Jahr Zeit genommen, die passende Lösung zu suchen und die Verträge und Leistungsvereinbarungen auszuhandeln. „Ich kann nur jedem empfehlen, sich ausreichend Zeit für die Aushandlung der Ver-

Anbieter sind genau unter die Lupe zu nehmen

träge und SLAs einzuplanen und einen Partner zu suchen, zu dem man ein gutes, persönliches Verhältnis aufbauen kann“, fügt Harald Wolf hinzu. Münzing Chemie hat in der TDS AG offensichtlich den passenden Partner gefunden und die Zusammenarbeit auf weitere fünf Jahre verlängert. Uwe Kons von der Twenty4help Knowledge empfiehlt zur Wahl des geeigneten Dienstleisters: „Ein



Pascal Matzke, Berater bei Meta Group

„Definierte Preise erleichtern es auch kleinen Firmen, Outsourcing einzusetzen.“

Unternehmen sollte den passenden Partner in Abhängigkeit der eigenen Wachstumsstrategie suchen. Damit sich ein Unternehmen nicht an jemanden bindet, den es morgen vielleicht gar nicht mehr gibt, sollte der Anbieter eine gewisse Größe vorweisen und damit wirtschaftliche Sicherheit bieten. Zudem sollte man keine Angst davor haben, daß der Outsourcing-Partner auch Wettbewerber Services anbietet. Denn nur Ressourcen-Sharing schafft Synergien und damit Vorteile für den Anwender.“

Auslagerungsprojekte müssen sorgfältig vorbereitet werden. Dazu gehören die Auswahl der Anbieter, Überlegungen zu Prozeßstandardisierungen, Schnittstellendefinitionen zu den Dienstleistungsunternehmen und die Definition von Service Level Agreements. Sie müssen so definiert sein, daß sie die Bedürfnisse des Anwenders exakt treffen. „Besonders wichtig ist es, daß Reviews und Controlling-Prozesse Bestandteil der Vereinbarung zwischen den Vertragspartnern sind. Vertragsstrafen wer-



„Aufgedeckte Einsparpotentiale müssen in den Verträgen garantiert werden.“

Hans-Joachim Winter,
Leiter Service Concepts bei Arxes

den in vielen Fällen praxisfremd verhandelt oder schlicht vergessen. Dennoch sind sie erforderlich“, merkt Berater Torsten Gründer an. Der Geschäftsführer der Gründer Consulting GmbH in München weist darauf hin, daß die Steuerung und die Kontrolle des Dienstleisters bereits von Anfang an beachtet werden müsse. „Es ist fahrlässig, die gesamte IT an einen Dienst-

Unternehmer müssen sagen, was sie brauchen

leister auszulagern. Besser ist es, abgegrenzte Leistungsbereiche wie RZ- oder PC-Management modular auszuschreiben. Dies ermöglicht dem Unternehmen, die Leistungen und Kosten zu vergleichen und stärkt die Verhandlungsposition“, empfiehlt Torsten Gründer. Vorab muß klar sein, welche Lösungen ein Unternehmen anstrebt, welche Anforderungen es an die eigene IT stellt und welche Ergebnisse es erreichen will. Für den Berater steht fest: „Wenn ein Unternehmer dem Outsourcing-Anbieter nicht exakt sagen kann, was er will, dann sagt ihm der Anbieter, was er braucht und verkauft ihm, was er hat. Das ist der Kardinalfehler im Projektmanagement. Das Projekt ist damit eigentlich schon in den Sand gesetzt.“

Auch Dieter Sinn, Managing Partner von Sinn-Consulting in München, betrachtet schlechte Planung als einen der Hauptgründe für das Scheitern vieler Outsourcing-Projekte: „Ungelöste Probleme werden nicht dadurch behoben, daß sie unreflektiert an einen Anbieter gegeben werden.“ Besonders wichtig ist es deshalb, genau zu überlegen, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt: größtmögliche Sicherheit, kostengünstigster Betrieb oder die Nutzung der aktuellsten Software-Versionen. Alle Festlegungen müssen Teil der

Leistungsvereinbarungen (SLA) werden. Hinzu kommen beispielsweise die Verfügbarkeit der Hotline sowie die Definitionen, was bei Ausfällen zu tun ist und wie ein Unternehmen bei der Trennung von dem Outsourcing-Anbieter wieder an seine Daten kommt. „Die Grundkompetenz und die Verantwortlichkeit für die IT muß dennoch immer im Unternehmen bleiben, die Technik kann nach außen gegeben werden“, resümiert Sinn. Er rät dazu, einen Outsourcing-Anbieter zu wählen, der möglichst viele ähnliche Unternehmen betreut: „Ein Anwender sollte für den Dienstleister kein Exote sein.“ Mittelständische Systemhäuser vor Ort, kommunale Rechenzentren oder Datenzentren und Web-Hosting-Anbieter können für Mittelständler oftmals die bessere Alternative sein als die großen, marktführenden System- und Serviceanbieter.

Mit der Möglichkeit, standardisierte Prozesse durch einen externen Dienstleister abzuwickeln, ergeben sich definitiv Skalierungsvorteile, die auch finanzielle Einsparungen mitsichbringen, da der Dienstleister bestimmte Prozesse wiederholt für viele Unternehmen durchführt. Die IT-Umgebung ist einfacher zu verwalten, die Support-Aufwendungen sinken und in der Regel ist auch weniger Personal notwendig. Hinzu kommt, daß durch das Auslagern der IT freie Kapazitäten im Unternehmen entstehen, die für neue Aufgaben genutzt werden können.

Um zu überprüfen, welche Einsparmöglichkeiten im Unternehmen vorhanden sind, sind Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen notwendig. „Sinnvoll ist eine Kurzanalyse der Ist-

Interner IT-Betrieb ist nicht kostengünstiger

Situation, in der die IT-Infrastruktur auf die wesentlichen Kosten gecheckt wird. Werden Einsparpotentiale aufgedeckt, sollte ein Unternehmen darauf achten, daß diese nicht nur auf dem Papier stehen, sondern später auch in den Verträgen garantiert werden“, erklärt Hans-Joachim Winter, Leiter Service Concepts bei dem Kölner Outsourcing-Spezialisten Arxes.

Oft müssen die Anbieter gegen die Auffassung ankämpfen, der externe IT-Betrieb sei nicht kostengünstiger als der interne. Allerdings müsse in die Kalkulationen auch mit einbezogen werden, daß Ausfallwahrscheinlichkeiten im Outsourcing be-

Auslagern nach Plan

➔ Tips für erfolgreiches Outsourcing

Damit ein Outsourcing-Projekt Erfolg hat, sollten Sie die folgenden Punkte in Ihre Überlegungen einbeziehen:

- Zunächst ist es notwendig, in einer Machbarkeitsstudie die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens zu betrachten und zu überprüfen.
- Die durchschnittlichen Vertragslaufzeiten für Outsourcing betragen heute drei bis fünf Jahre. Verträge müssen ihnen Flexibilität gewähren, daß Sie als Bezieher der Dienstleistung die Freiheit haben, den Partner zu wechseln.
- Längere Verträge werden dann geschlossen, wenn die Anschaffungskosten für Hardware und IT-Equipment sehr hoch ausfallen und über die Vertragslaufzeit verteilt werden müssen.
- Nehmen Sie in die Verträge eine jährliche Ausstiegsklausel auf. Neben der Beendigung des Vertrags gibt Ihnen dies die Möglichkeit, den Dienstleister im jährlichen Rhythmus zu bewerten und zu prüfen.
- In der Transformationsphase vom internen zum externen Betrieb und auch in der Zeit danach muß gewährleistet sein, daß der Outsourcing-Dienstleister gesteuert und geprüft wird. Die Kosten dafür müssen in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einfließen und auch personell und zeitlich eingeplant sein.
- Achten Sie darauf, nur Bereiche auszulagern, die nicht oder wenig mit der Firmenstrategie zu tun haben. In Anwendungen steckt oft viel Know-how und dieses Wissen macht letzten Endes die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens aus und unterscheidet Sie von der Konkurrenz.

trächtlich niedriger sind und somit die Produktivität deutlich steigt. Kosten sparen lassen sich außerdem beispielsweise durch den kompletten Wegfall der Schulungskosten für Mitarbeiter.

„Die Schwankungsbreite dessen, welche Kosten eingespart werden können, ist sehr groß, die prozentualen Kosteneinsparungen sind allerdings schwer nachweisbar. Ich halte IT-Outsourcing in vielen Leistungsgebieten langfristig dennoch für das zukunftsträchtigere Modell und die wirtschaftlichere Betriebsform“, sagt Berater Dieter Sinn von Sinn-Consulting in München.

Ihr Ansprechpartner in der Redaktion:
michael.doerfler@marktundmittelstand.de