



Outsourcing: Arbeitsteilung mit den Besten

- Nutzen, Erfolgsfaktoren, Empfehlungen -

Inhalt

1. Herausforderungen: heute und morgen	S. 4-11	■ Auswahl und Vertrags-Verhandlung	S. 22
■ Herausforderungen an die Unternehmen	S. 4-7	■ Transfer der Leistungserbringung und Weiterführung	S. 23
■ Herausforderungen an die Unternehmens-IT	S. 8	■ Verantwortungsbereiche	S. 24
■ Herausforderungen an den CIO	S. 9-10	4. Vertragsgestaltung	S. 25-28
■ Drängender Entscheidungsbedarf	S. 11	■ Rechtsnatur von Outsourcing-Verträgen	S. 25
2. Outsourcing-Grundlagen	S. 12-19	■ Checklisten	S. 26
■ Was ist Outsourcing?	S. 12	■ Struktur von Outsourcing-Verträgen	S. 27-28
■ Formen von Outsourcing	S. 13	5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen	S. 29-33
■ Nutzen von Outsourcing	S. 14-16	■ Erfolgsfaktoren	S. 29-31
■ Umgang mit Ängsten	S. 17-18	■ Empfehlungen	S. 32-33
■ Vergütungsmodelle	S. 19	6. Zusammenfassung	S. 34
3. Vorgehensmodell	S. 20-24	7. Autoren	S. 35
■ Überblick: Phasen & Verantwortungsbereiche	S. 20		
■ Strategische Bewertung und Angebots-Anfrage (RFP)	S. 21		



Outsourcing, Software as a Service (SaaS) und Mobilität sind die drei wichtigsten IT-Trends des Jahres 2009, ermittelte der BITKOM im Januar 2009 in einer Umfrage.

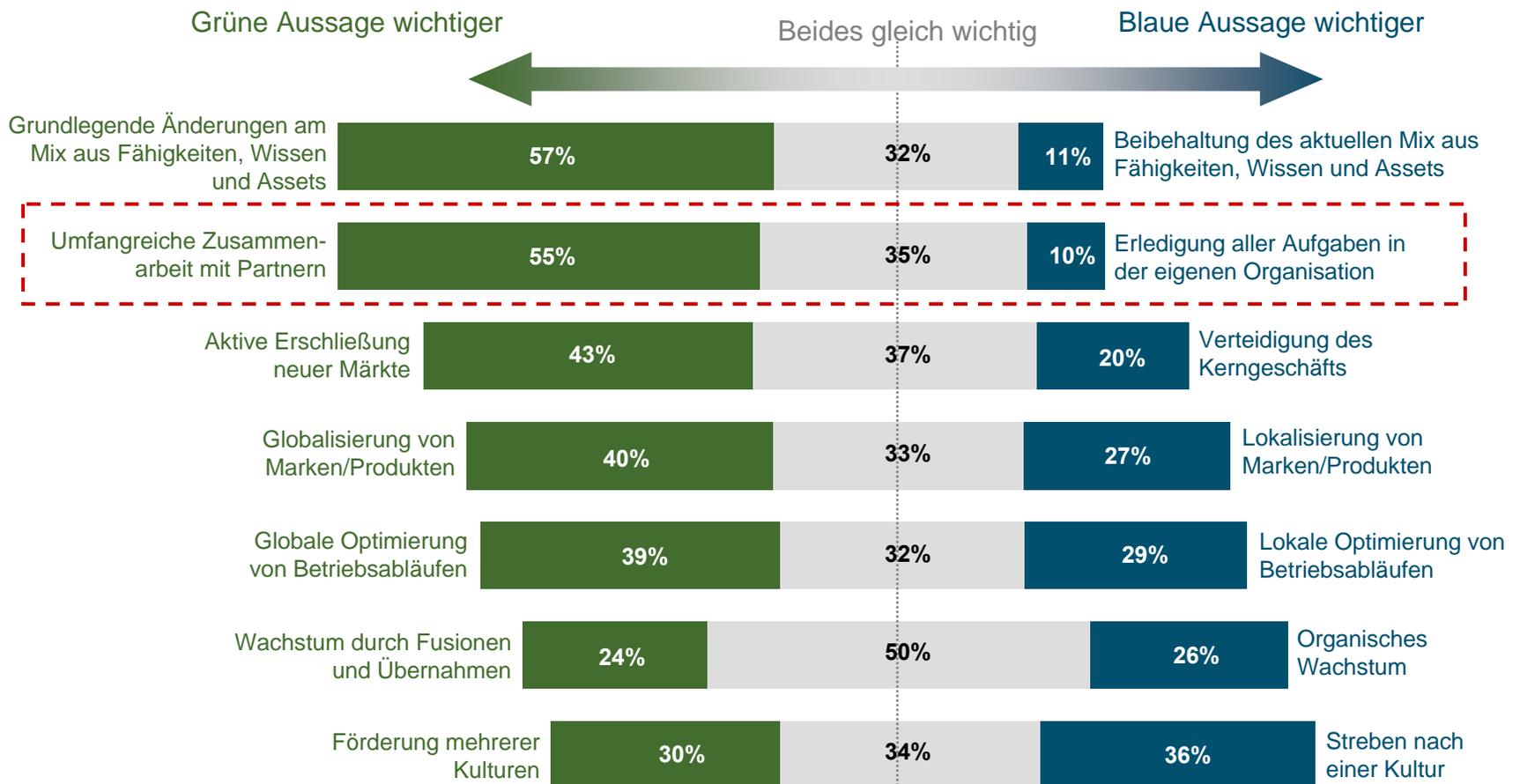
„Die IT-Anbieter reagieren auf die Anforderungen ihrer Kunden in der wirtschaftlichen Krise. Im Jahr 2009 stehen Technologien im Mittelpunkt, die schnell zu Kostensenkungen und Leistungssteigerungen bei den Anwendern führen. Die IT-Industrie kann mit ihren Produkten und Lösungen wesentlich zur Bewältigung der Krise beitragen, weil sie die Unternehmen schlanker und leistungsfähiger macht.“

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer,
Präsident, BITKOM e.V.

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an die Unternehmen (1 von 4)

Unternehmen wenden sich vermehrt globalen Geschäftsmodellen zu und setzen dabei offensiv auf die umfangreiche Zusammenarbeit mit Partnern.



Quelle: IBM Global CEO Study 2008; Antworten von CEOs aus der Privatwirtschaft

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an die Unternehmen (2 von 4)

Unternehmen müssen sich auf schnell wechselnde Kundenanforderungen und eine zunehmende Dynamik in ihrem Umfeld einstellen.

Marktumfeld...

- Globalisierung
- Konsolidierung der Märkte
- Klimawandel
- Rechtliche Änderungen
- Fachkräftemangel
- Wertewandel
- Erwartungen der Anteilseigner

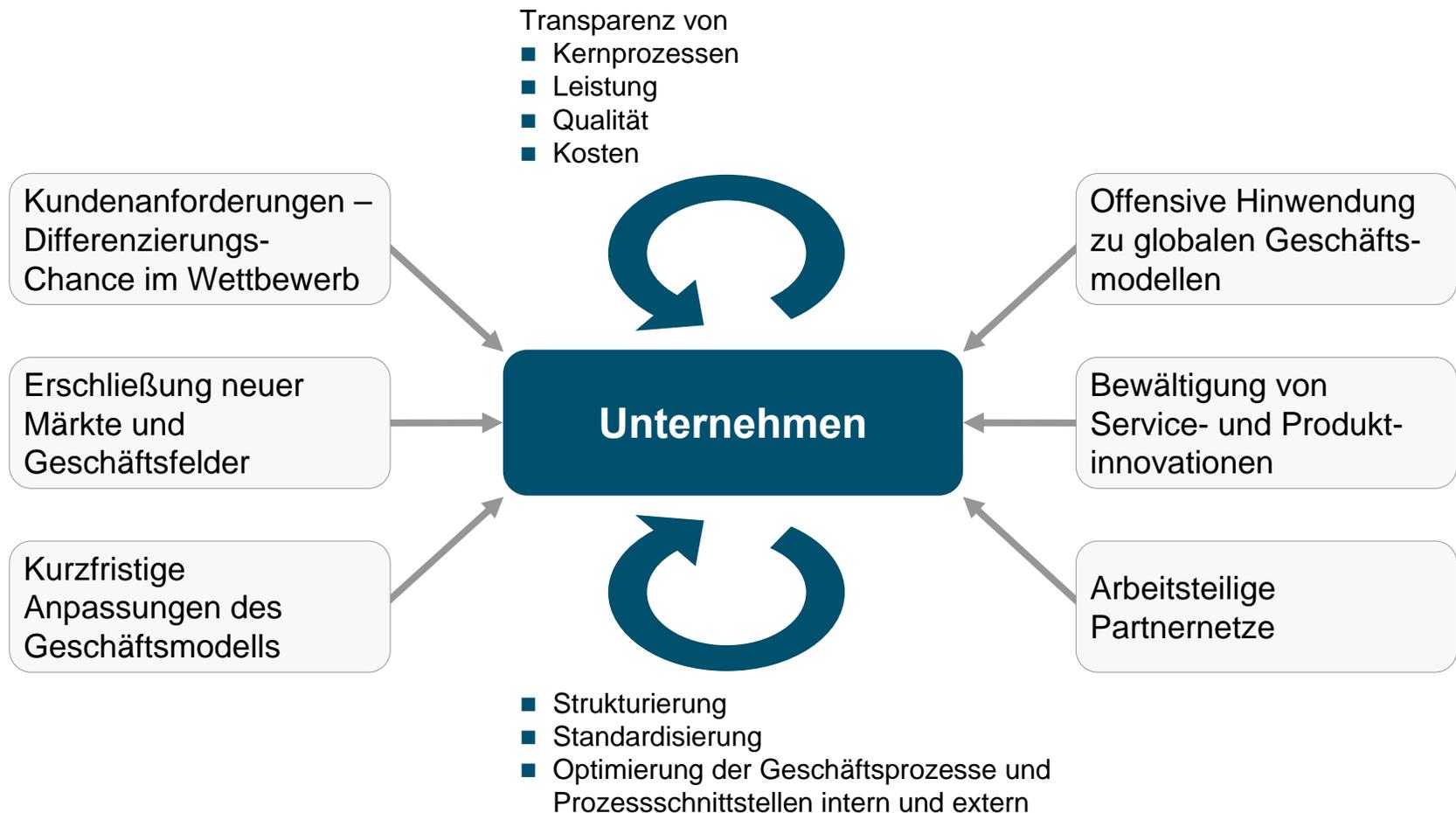
Märkte...

- Wettbewerbsintensität
- Preissensibilisierung des Marktes
- Anspruchshaltung und Lieferantenloyalität der Kunden
- Übergang von linearen Lieferketten zu globalen Wertschöpfungsnetzen
- Ausdifferenzierung der Leistungsprozesse zu Teilprozessketten
- Zunahme der Arbeitsteilung / Spezialisierung
- Industrialisierung der IT-Services

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an die Unternehmen (3 von 4)

Unternehmen werden von Veränderungen geradezu überrollt. Viele haben Mühe, mit der Dynamik Schritt zu halten.



1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an die Unternehmen (4 von 4)

Herausforderungen an die Unternehmen wie Organisationsumbau, Kostensenkungen, Prozess-Standardisierung u.a. wirken als Treiber für Outsourcing.

Geschäftsleitung (CEO)	Kaufmännische Leitung (CFO)	IT-Leitung (CIO)
Personalwechsel (CxO)	Geringe Liquidität	Neuausrichtung der IT
Fusionen / M&A / Eigentümerwechsel	Cash Bewegungen	Prozessstandardisierung
Konzernumbau	Bonität	Geschäftsprozess-Innovationen
Globalisierung	Umsatzrückgang	Geschäftsmodell-Innovationen
Geschäftsmodelle	Kostentransparenz	Integrationsprojekte
Produktlebenszyklen	Fixkosten	Produktivitätssteigerung
Konzentration auf Kernkompetenz	Preisführerschaft als Erfolgsfaktor	Servicequalität
Unternehmerische Flexibilität	Restrukturierungen	IT-Sicherheit
Fachkräftemangel	Investitionsstau	Gesetze und Richtlinien
Kapazitätsanpassung	Wachstum der Branche	Wachsende Komplexität

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an die Unternehmens-IT



Die Herausforderungen des Umfelds und des Markets wirken sich unmittelbar auf die Unternehmens-IT aus.

Business Alignment

Prozesse

- Entschlackte IT-Prozesse
- Effizienz durch Einkauf bereits optimierter Ressourcen
- Unterstützung bzw. Automatisierung der Geschäftsprozesse des Unternehmens
- Kurze Reaktionszeiten
- Standardisierung

Kosten

- Verbesserte Kostenstruktur
- Variable Preise
- Abkehr von einem Cost Center
- Sorgfältiges Controlling
- Transparenz der Kosten- und Leistungsverrechnung

Wertbeitrag

- Nutzen von Innovationen zur Unterstützung des Kerngeschäfts
- Erhöhung der Business-Flexibilität
- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch IT
- Kundenzufriedenheit erhöhen

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an den CIO

Der CIO der Zukunft übernimmt verstärkt strategische und steuernde Aufgaben, operative und vor allem technische Aufgaben nehmen ab.

Von...

- Unterstellung des CIO dem CFO
- Zentralisierung der IT-Organisation getrennt von den Fachbereichen
- Positionierung des CIO als IT-Betreiber im Unternehmen
- Ableitung von IT-Zielen zur Generierung von Einsparpotenzialen
- Definition von IT-Anforderungen zur Effizienzsteigerung und Servicequalität
- Projektbasiertes IT-Controlling
- Messung des Wertes der IT an der Senkung der IT-Kosten
- Bereitstellung von IT-Services
- Punktuelle Unterstützung des Geschäfts durch den Einsatz von IT

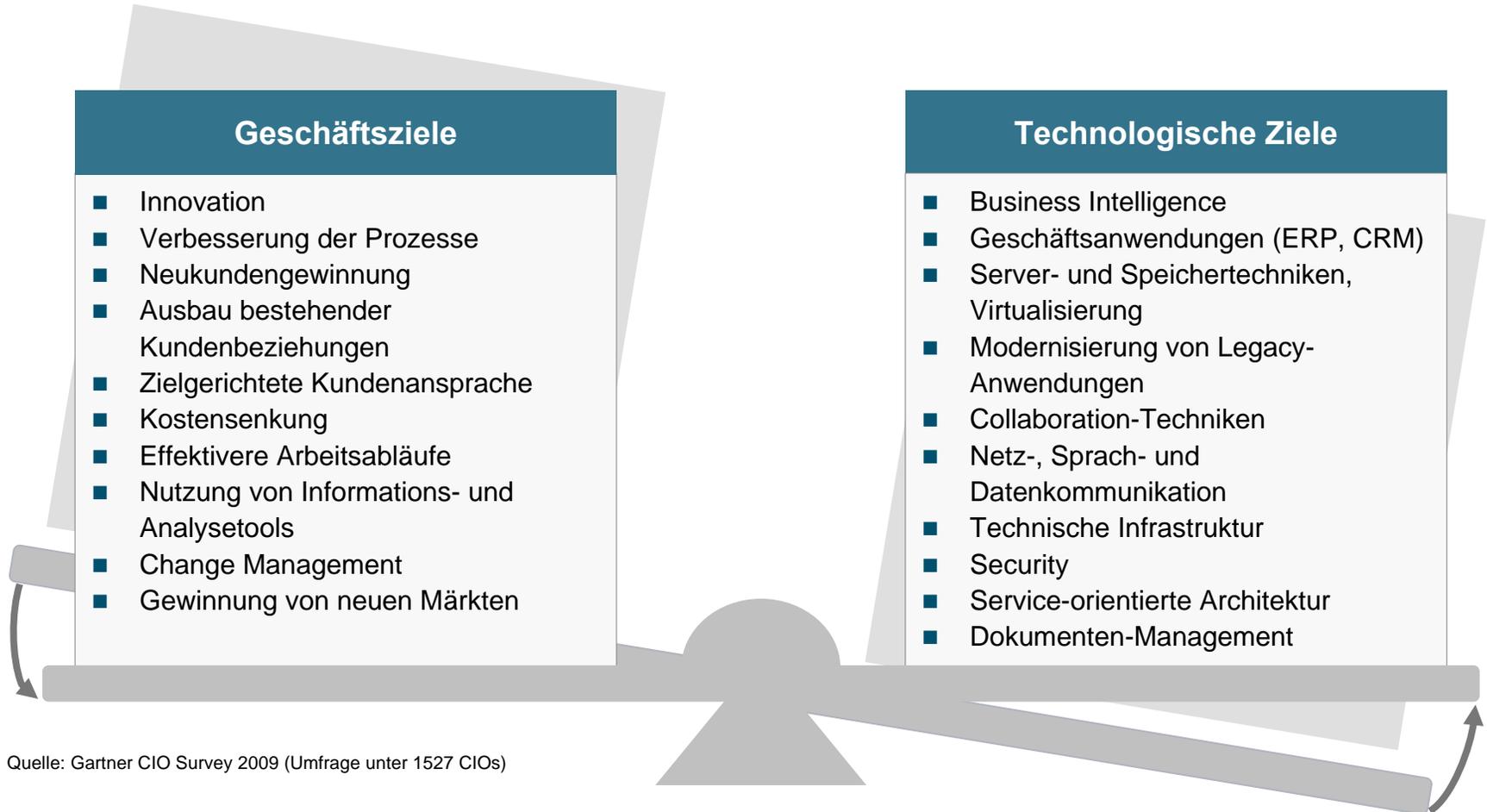
Nach...

- Unterstellung des CIO dem CEO
- Definition der IT-Strategie zur Erreichung der Geschäftsziele
- Positionierung des CIO als IT-Berater der Fachbereiche
- Zusammenführung der IT-Initiativen mit den Business-Zielen
- Ableitung von IT-Anforderungen zur Unterstützung des Kerngeschäfts
- Wertbasiertes IT-Controlling
- Messung des Wertes der IT an der Erfüllung der Unternehmensziele
- Steuerung von IT- und Business-Services
- Unterstützung des Geschäfts über die gesamte Wertschöpfungskette

1. Herausforderungen: heute und morgen

Herausforderungen an den CIO

Die Wirtschaftskrise beschleunigt den Wandel der CIO-Prioritäten weg von den internen IT-Zielen und hin zu den übergreifenden Geschäftszielen.



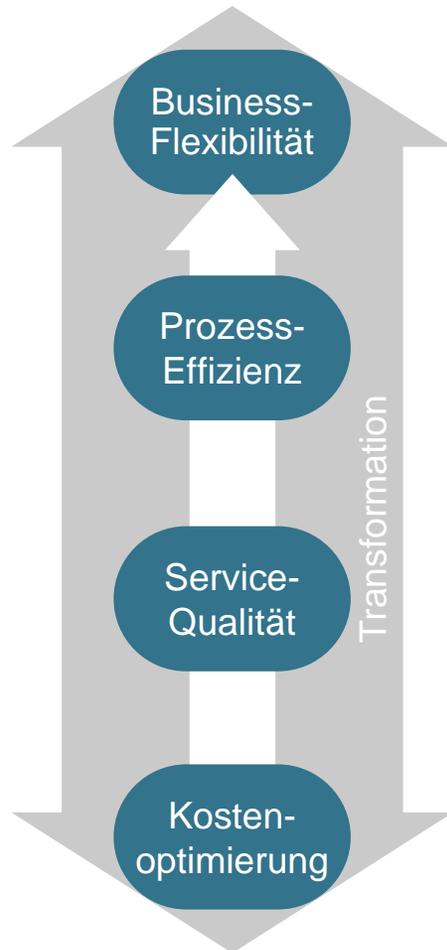
Quelle: Gartner CIO Survey 2009 (Umfrage unter 1527 CIOs)

1. Herausforderungen: heute und morgen

Drängender Entscheidungsbedarf

Unternehmen wollen ihre Business-Flexibilität erhöhen. Sie fragen sich daher:

Wie kann ich ...



- ... Freiräume für mein Kerngeschäft schaffen?
- ... neue Märkte erschließen und Innovationen vorantreiben?
- ... mein Geschäftsrisiko teilweise an meinen IT-Partner weitergeben?

- ... meine Geschäftsprozesse durch IT optimieren?
- ... meine IT den aktuellen Anforderungen anpassen?

- ... die IT-Service-Qualität verbessern?
- ... die Komplexität meiner IT reduzieren?

- ... die Gesamtkosten (TCO) meiner IT signifikant senken?
- ... fixe in variable Kosten umwandeln?

2. Outsourcing-Grundlagen

Was ist Outsourcing?

Jeder betreibt Outsourcing!

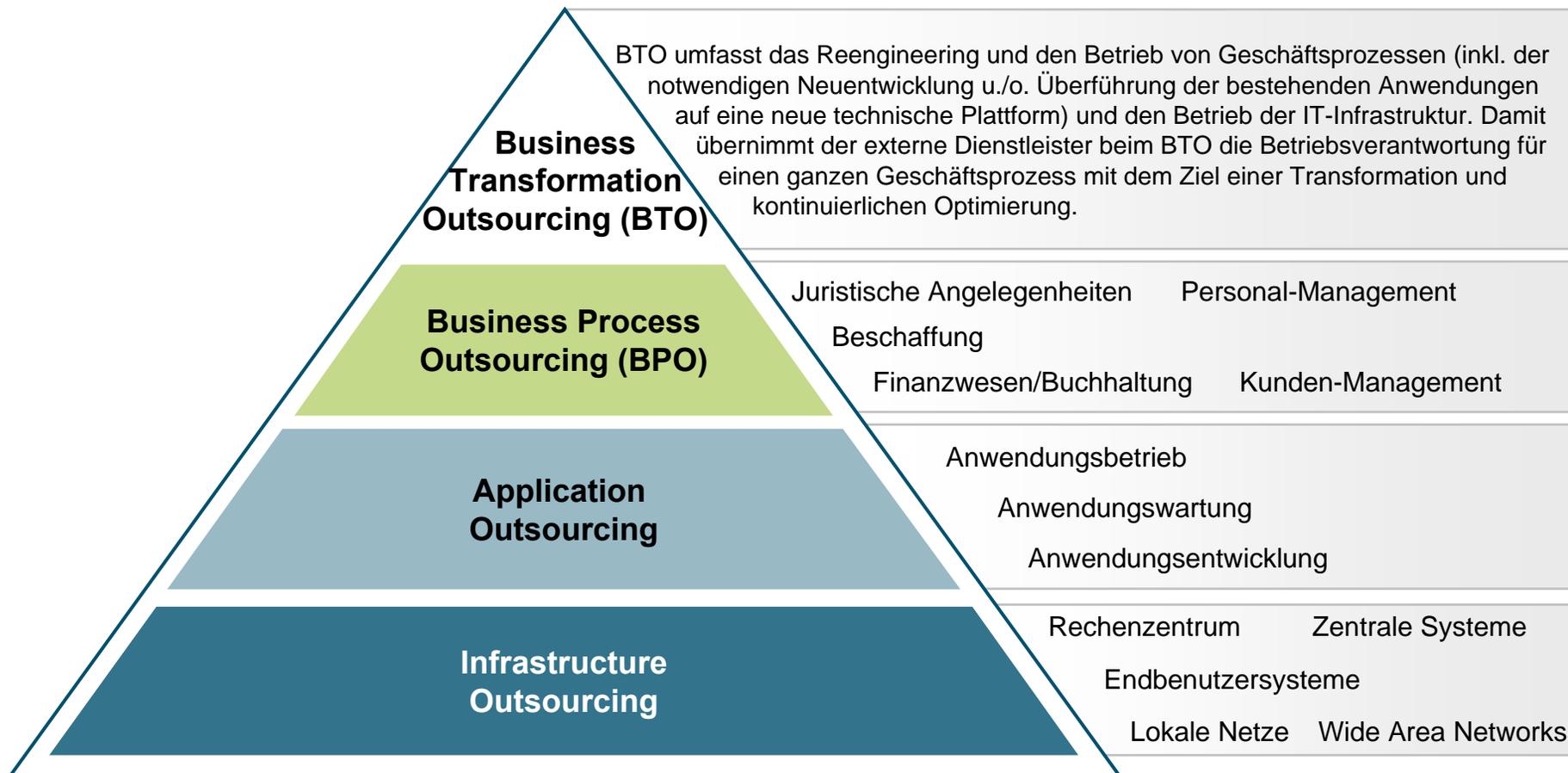
- Outsourcing wird seit Jahrzehnten von Unternehmen und privaten Haushalten intensiv genutzt.
- Outsourcing ist die „vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen an rechtlich selbständige - d.h. externe - Dienstleister über einen definierten Zeitraum auf Basis festgelegter Service Level Agreement(s) (SLA)“ (Terminologie Outsourcing, BITKOM 2008)
- Offshoring ist die Verlagerung von Teilen der Leistungserbringung in ein anderes (Low-Cost-) Land. Offshoring kann, muss aber nicht, Teil von Outsourcing sein.
- Alternative Strukturen sind:
 - Joint Venture
 - Merger
 - Verkauf des Unternehmensteiles.
- Private Haushalte nehmen in großem Umfang Services wie KFZ-Reparaturen, Steuerberatungen oder Reinigungen in Anspruch, ohne den Begriff Outsourcing zu verwenden.

2. Outsourcing-Grundlagen

Formen von Outsourcing

Die Möglichkeiten des Outsourcings gehen über die IT weit hinaus.

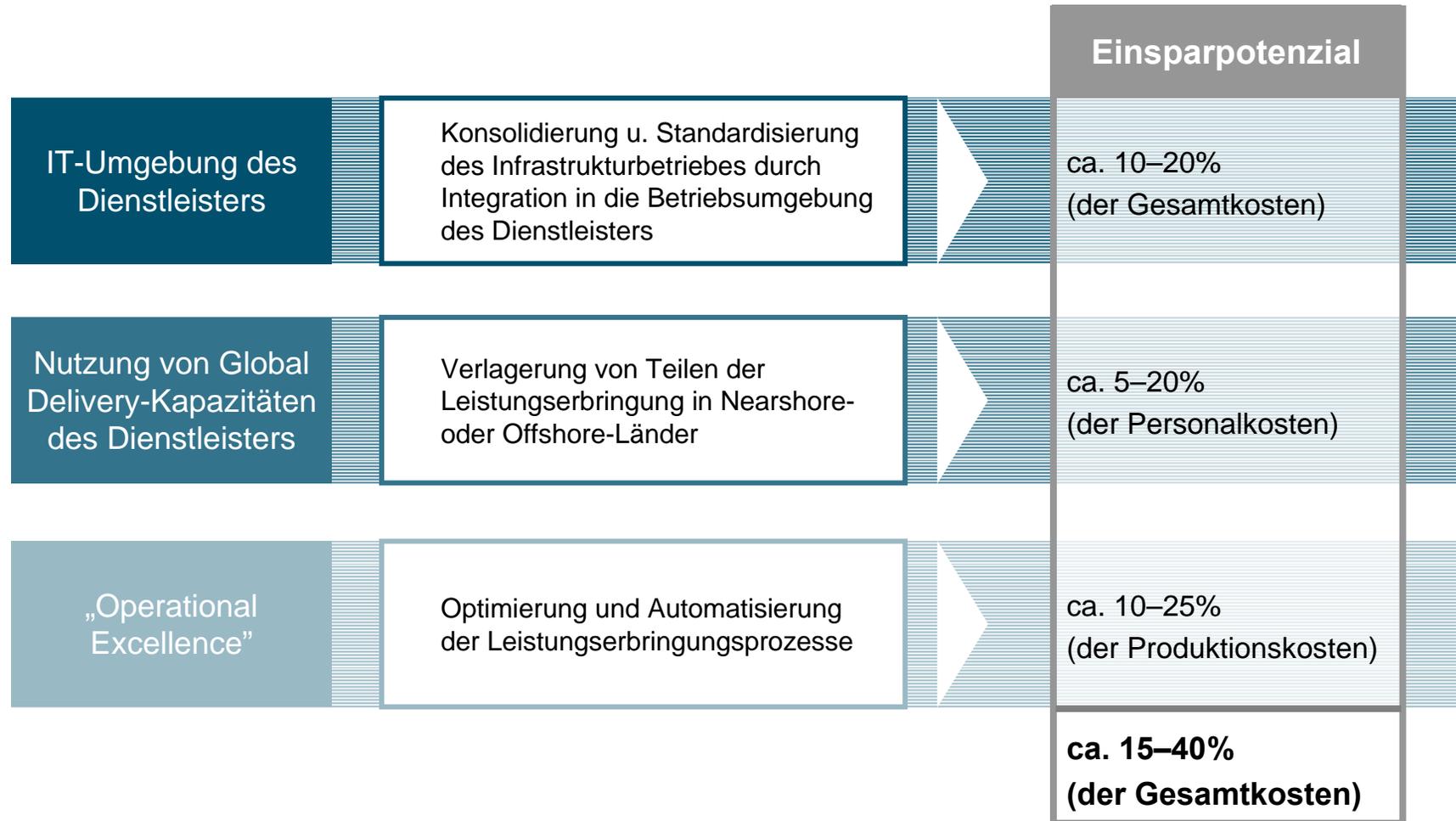
Analog zur Verminderung der Fertigungstiefe im Verarbeitenden Gewerbe sinkt die Leistungstiefe in den administrativen Bereichen – ermöglicht durch die zunehmende Reife des Services-Marktes.



2. Outsourcing-Grundlagen

Nutzen von Outsourcing (1 von 3)

Erfahrungsgemäß können die IT-Betriebskosten durch IT-Outsourcing zwischen 15% und 40% reduziert werden.



2. Outsourcing-Grundlagen

Nutzen von Outsourcing (2 von 3)

Der Hauptnutzen liegt auf der Unternehmensebene in einer Verbesserung der Flexibilität und der Konzentration auf Kernkompetenzen, auf der finanziellen Ebene in einer Kostenreduktion.

Nutzen auf strategischer und Unternehmensebene

- Erhöhung bestehender und Gewinnung neuer Flexibilität
- Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen
- Verbesserung der unternehmerischen Reaktionsfähigkeit
- Risikominimierung / Risikoteilung durch Partnerschaften
- Trennung von Verantwortung
- Verringerung der operativen Risiken
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Unterstützung der Geschäftstransformation
- Bessere Anpassung an die Anforderungen der Globalisierung.
- Erweiterung der eigenen Produkt- und Dienstleistungspalette
- Unterstützung bei Akquisitionen und Konsolidierungen
- Verbesserung der Übereinstimmung von Unternehmensstrategie und IT-Zielsetzungen
- Zugang zu Geschäftsinnovationen

Nutzen auf finanzieller / Kostenebene

- Reduktion der IT-Kosten
- Optimierung der Produktivität
- Optimierung von Unternehmenskennzahlen
- Erhöhung der Kostentransparenz
- Verbesserung der Kostenkontrolle
- Verbesserung der Kostenplanbarkeit
- Wandlung von fixen in variable Kosten / Kostenvariabilisierung
- Freisetzung von bisher gebundenem Kapital
- Nutzung der Skaleneffekte eines Dienstleisters
- Einkauf bereits kostenoptimierte Dienstleistungen
- Nutzen der Lohnkostenvorteile in Near- und Offshore-Ländern
- Steigerung des Shareholder Value

2. Outsourcing-Grundlagen

Nutzen von Outsourcing (3 von 3)

Der Hauptnutzen zeigt sich auf der Personalseite in einem bedarfsgerichteten Zugang zu Fachkräften; auf der IT-Ebene in einer Verbesserung der Service-Levels.

Nutzen auf Personalebene

- Bedarfsgerechter und flexibler Zugriff auf hoch qualifizierte Fachkräfte ohne eigene Schulungsinvestitionen
- Unkomplizierter Auf- und Abbau von IT-Teams
- Lösung von Wissens-, Erfahrungs-, und Ressourcen-Engpässen (Fachkräftemangel)
- Übertragung von Personalkapazitäten (613a)
- Eröffnung von Perspektiven und Karrierechancen für vom Service-Provider übernommene Mitarbeiter
- Reduktion der Management-Komplexität im nicht strategischen Kernkompetenzbereich
- Reduktion der persönlichen Belastungen aus Schichtbetrieb, Ad-hoc Einsätzen, Bereitschaftszeiten
- Reduktion der Abhängigkeiten von Know-how Oligopolen

Nutzen auf Ebene IT-Service

- Verbesserung der Servicequalität / Einführung/Nutzung von garantierten Service Levels
- Inanspruchnahme internationaler/ globaler Serviceeinheiten zur Realisierung notwendiger weltweiter SLAs
- Erhöhung der Sicherheit / Sicherstellen von Compliance-Vorgaben
- Bedarfsgerechte Verfügbarkeit und flexible Nutzung von IT-Ressourcen
- Konsolidierung, Automatisierung, Integration und kontinuierliche Verbesserung der IT-Systeme und -Prozesse
- Einführung von IT-Standards / Nutzung von „State of the Art“ Lösungen
- Schneller und kosteneffektiver Zugang zu neuen Technologien
- Modernisierung Software- und Hardware-Architekturen
- Professionelles Systemmanagement

2. Outsourcing-Grundlagen

Umgang mit vielfach im Zusammenhang mit Outsourcing geäußerten Ängsten (1 von 2)

Mit Maßnahmen im Bereich der Kommunikation und der Personalentwicklung kann eventuell entstehenden Ängsten bei den Mitarbeitern vorgebeugt werden.

Höhere Kosten in Folge von unvollständiger bzw. nicht korrekter Datenbasis, unrealistischen Annahmen oder von anderen Fehleinschätzungen



Sorgfältige Aufnahme der Ist-Situation und eine genaue Scope Definition im Vorfeld; Einbindung von unabhängigen qualifizierten Beratern

Know-how-Verlust durch Übergabe der Verantwortlichkeit und Dokumentationspflicht an den Dienstleister und mögliche Mitarbeiterübernahme



Bereits in der frühen Phase den Know-how-Transfer an den Dienstleister und eine notwendige Rückübertragung vereinbaren; Rechte am Know-how vertraglich sichern

Abhängigkeit von einem Anbieter (im Fall einer Single-Vendor-Strategie) bei fehlenden Steuerungs- und Kontrollmechanismen und unklar definierter Governance-Struktur



Leistungsfähige Governance implementieren oder Multi-Vendor Strategie verfolgen; qualifizierte Berater einbinden

Zusätzliche Kosten für die Organisation - bei unstimmgigen oder fehlenden Prozessen im Provider-Management



Kosten für die Governance und den Übergang der Leistungserbringung von Beginn an in den Business Case einbauen

2. Outsourcing-Grundlagen

Umgang mit vielfach im Zusammenhang mit Outsourcing geäußerten Ängsten (2 von 2)



Qualitätsverschlechterung durch unklare Zieldefinition und unterschiedlicher Motivation der Partner



Einheitliche, messbare Service-Level definieren, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren und Maßnahmen bei Nicht-Erreichung der Qualitätsstandards (z.B. Pönale) festlegen

Planungsunsicherheit durch fehlende Kommunikationsplattform und Fehleinschätzung der Kundenbedürfnisse durch den Dienstleister



Berücksichtigung der operativen, taktischen und strategischen Abstimmungen zwischen Kunde und Provider im Governance-Modell

Unzufriedenheit der Mitarbeiter und Verlust der Mitarbeitermotivation durch unklare interne Kommunikation, fehlende Anreize zur Veränderungsbereitschaft sowie ständige Unruhe



Förderung von Mitarbeitern und Steigerung der Motivation u.a. durch Maßnahmen der Personal-Entwicklung und Einsatz in perspektivreichen IT-Bereichen

Hohe Remanenzkosten durch Nichtberücksichtigung des Vertragsendes bei Vertragsunterzeichnung

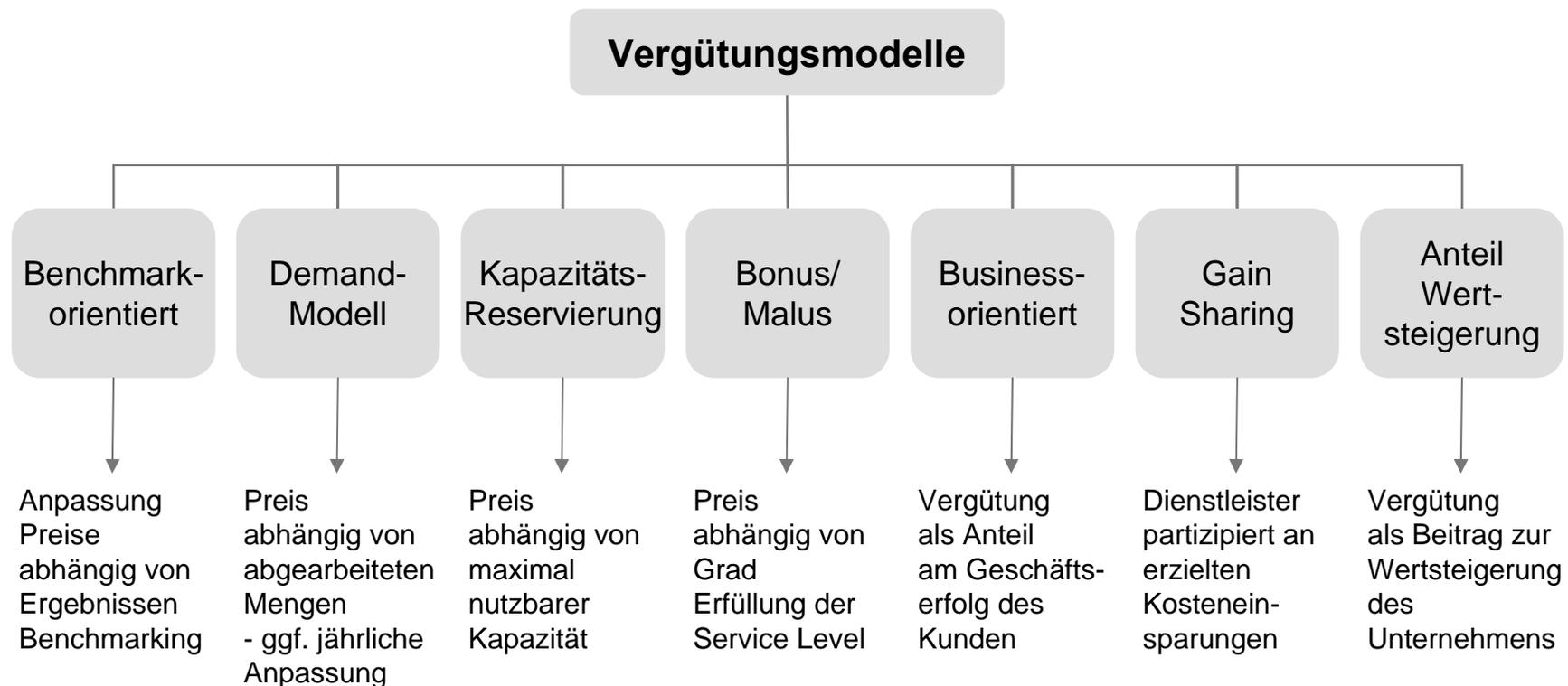


Phase der Weiterführung (Vertragsverlängerung, Provider-Wechsel oder Rückführung) von Beginn an im Outsourcing-Szenario und im Business Case berücksichtigen

2. Outsourcing-Grundlagen

Vergütungsmodelle

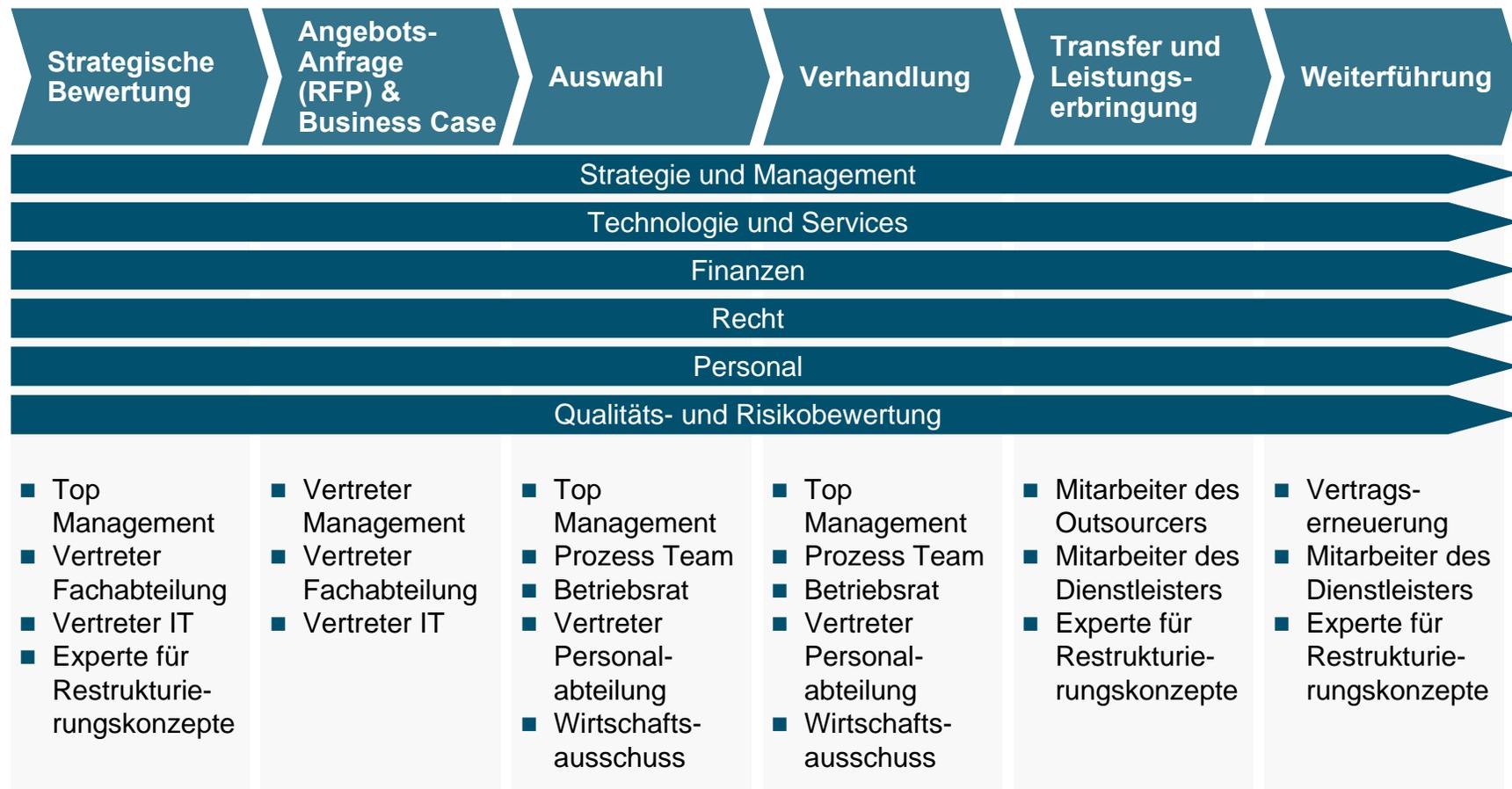
Aus einem breiten Spektrum von (kombinierbaren) Vergütungsmodellen können Kunden und Provider eine Lösung finden, die den spezifischen Bedingungen des Kunden bestmöglich gerecht wird.



3. Vorgehensmodell

Überblick: Phasen & Verantwortungsbereiche

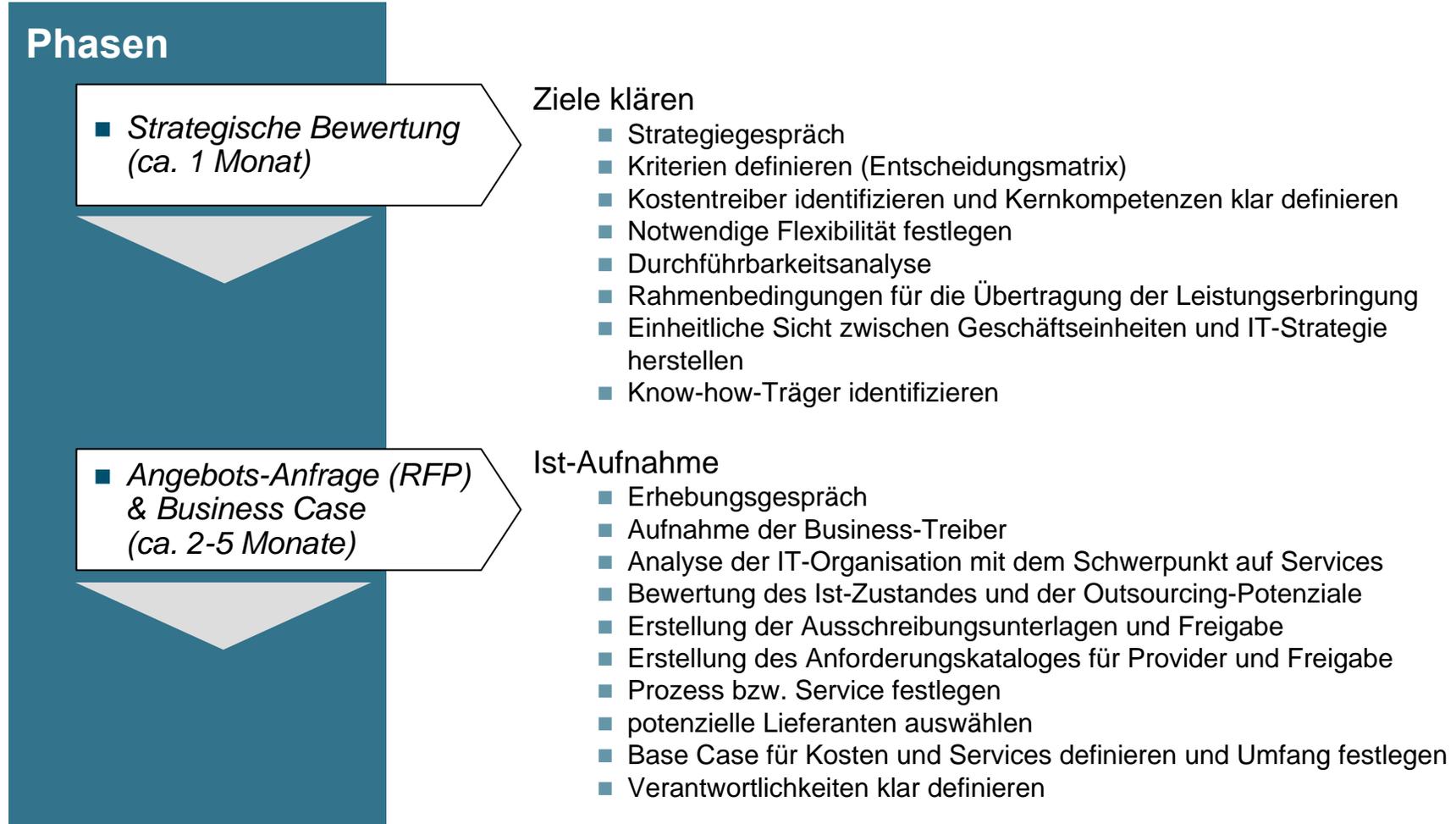
Die Themenverantwortlichen sind über den gesamten Prozess hinweg mit unterschiedlichen Schwerpunkten einzubeziehen



3. Vorgehensmodell (1 von 3)

Strategische Bewertung und Angebots-Anfrage (RFP)

Ein qualifizierter Outsourcing-Prozess bildet die Basis für eine erfolgreiche IT Partnerschaft.



3. Vorgehensmodell (2 von 3)

Auswahl und Vertrags-Verhandlung

Phasen

■ *Auswahl (ca. 1 Monat)*

Markt analysieren

- Auswahlkriterien auf die Ziele abstimmen
- verschiedene Auswahlscenarien festlegen
- Schlüsselpersonen in den Auswahlprozess involvieren
- Ansprache der möglichen Provider
- Vereinbarung der Vertraulichkeit
- Herausgabe der Ausschreibungsunterlagen
- Anforderung eines Angebots (Request for Proposal RFP)
- Angebotsanalyse

■ *Vertragsverhandlung (ca. 1-3 Monate)*

Partner identifizieren

- Rechtsabteilung involvieren
- Verhandlungsstrategie festlegen
- Preismodell und Servicebedingungen sorgfältig definieren
- Services und vereinbartes Preismodell genügend flexibel auslegen
- Verhandlungsbeginn mit Interessenten, Letter of Intent
- Due Diligence, getrennte Betriebsbesichtigung
- Abstimmung von Delivery Modell und Leistungsinhalten
- Wirtschaftliche Einigung
- Endverhandlung, Vertragsverhandlungen, Closing

3. Vorgehensmodell (3 von 3)

Transfer, Leistungserbringung und Weiterführung nach Vertragsende

Phasen

- *Transfer (ca. 3-6 Monate) und Leistungserbringung*

Service etablieren

- Physische Migration der Services
- Governance implementieren
- Einführung der Prozesse und Abläufe
- Monitoring und Controlling des Providers
- Reporting bewerten
- Know-how Transfer sicherstellen
- Mitarbeiter-Übergang begleiten
- Innovationsmanagement etablieren
- Change Management aufsetzen

- *Weiterführung nach Vertragsende (ca. 2-3 Monate)*

Weiterführung organisieren

- Optionen (Vertragserneuerung, Providerwechsel, Insourcing) prüfen
- Benchmarking⁽¹⁾ durchführen

⁽¹⁾Vgl.: BITKOM 2007: „Benchmarking in IT-Outsourcing-Projekten: Erfahrungen, Standards und Empfehlungen“ (als Download auf www.bitkom.org)

3. Vorgehensmodell

Verantwortungsbereiche

Für die erfolgreiche Durchführung ist die frühzeitige und aktive Einbindung verschiedener Themenverantwortlicher essenziell.

<p>Strategie & Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Governance-Modell und Retained Organization⁽¹⁾ ■ Delivery Modell und Prozesse ■ Qualitätsniveau der Services ■ Risiko-Strategie 	<p>Services & Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Servicebereiche (SAP, Server) ■ Module, Projekte und Benutzer im Scope ■ Ressourcen und Auslastung ■ Hardware-/Software-Architektur ■ Transitionsplan ■ Service-Level-Anforderungen ■ Supplier-Qualifikation 	<p>Finanzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenanalyse ■ Financial Model: <ul style="list-style-type: none"> ■ Anforderungen ■ Anbieter-Dokument ■ Business Case ■ Dokumentation ■ Einhaltung der Grundsätze
<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Definition der involvierten Mitarbeiter ■ Umgang mit dem Team ■ Kommunikation ■ Betriebsrat ■ Beratung & Betreuung 	<p>Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertragsdokumentation ■ Versicherung ■ Einhaltung der Regularien 	<p>Qualität & Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung einer Qualitäts- & Risiko-Bewertung ■ Einhaltung der Grundsätze

⁽¹⁾Vgl.: BITKOM 2008: „Terminologie Outsourcing - Vorschlag zur Vereinheitlichung von Begriffsinhalten im Outsourcing-Umfeld“ (als Download auf www.bitkom.org)

4. Vertragsgestaltung

Rechtsnatur von Outsourcing-Verträgen

Outsourcing-Verträge werden von spezialisierten Juristen auf der Basis standardisierter Komponenten zusammengestellt und auf die spezifischen Bedingungen des Unternehmens angepasst⁽¹⁾.

Kaufvertragliche Elemente

- Übernahme von Hardware
- Übernahme von Software

Mietvertragliche Elemente

- Bereitstellung von Hardware
- Bereitstellung von Software
- Server-Housing

Haftung,
Lizenzen,
Steuern,
Gewährleistung,
...

Dienstvertragliche Elemente

- User Help Desk
- Support
- Software-Pflege

Werkvertragliche Elemente

- Systemaufbau
- Software-Entwicklung
- Application Management
- Datenarchivierung
- Hosting

⁽¹⁾Vgl. BITKOM 2008: „Rechtliche Aspekte Outsourcing von Outsourcing in der Praxis“ (als Download auf www.bitkom.org)

4. Vertragsgestaltung

Checklisten

In jedem Themenbereich stellen sich vielfältige Aufgaben, die sich am besten anhand von Checklisten bewältigen lassen.

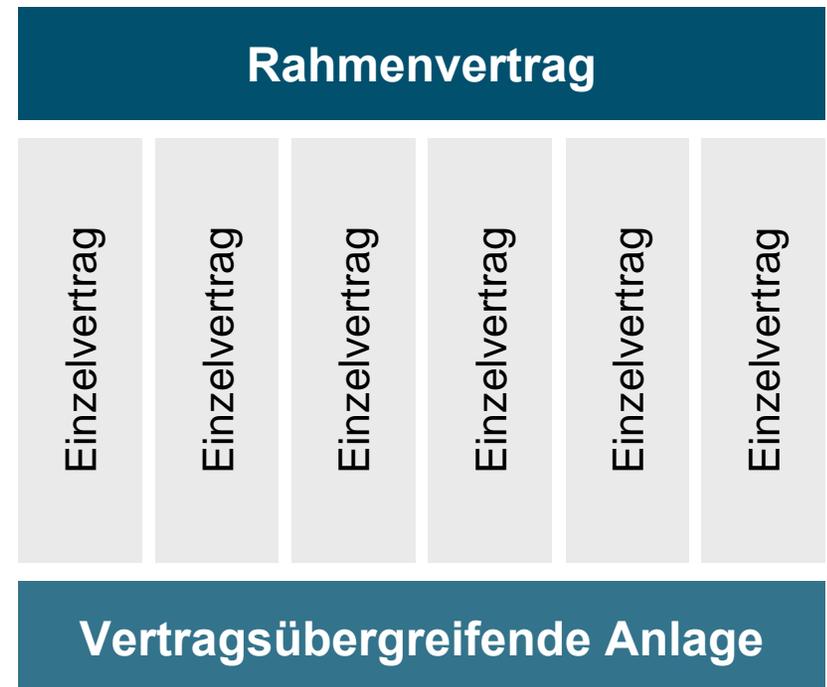
Strategie & Management	Services & Technologie	Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementierung Governance-Modell ■ Implementierung Retained Organization ■ Implementierung von Monitoring- und Reporting-Prozessen ■ Implementierung der Überwachung der Service Level Agreements ■ Implementierung des Vertragsanpassungs-Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Level Anforderungen (SLA) ■ Knowledge Transfer Maßnahmen ■ Einführung der vereinbarten Prozesse (Kommunikation, Monitoring, Reporting, Eskalation) und Tools (z.B. Call Tracking, Knowledge Base) ■ Einhaltung vereinbarter Standards und Methoden (z.B. ITIL) ■ Change Management Fall-Back Plan ■ Überführung Infrastruktur, Neubeschaffung Hardware, Einführung Application Life Cycle Management 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Ausgleichzahlungen für den Übergang von Aktivvermögen ■ Finanzielle Ausgleichzahlungen folgend §613a (z.B. Pensionsrückstellungen)
Personal	Recht	Qualität & Risiko
<ul style="list-style-type: none"> ■ Validierung von <i>Retained Transitions Teams</i> ■ Einhaltung des Kommunikationsplans (Retained, Transitioned) ■ Frühzeitige Einbindung des Betriebsrats ■ Beratung und Begleitung ■ Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung ■ Subunternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rahmenvertrag ■ Vorgaben von 613a (oder vergleichbar) ■ Gesellschafts-Neugründung oder Veränderung ■ Neugründung / Übergang Betriebsrat ■ Versicherung ■ Einhaltung der vereinbarten Regularien ■ Übergang von Aktivvermögen ■ Lizenzen, Nutzungsrechte ■ Beschaffungsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontinuierliche Bewertung der Qualität über Key Performance Indicators sicherstellen ■ Verbesserungsprozess implementieren ■ Operative und strategische Risiken bewerten und mit Maßnahmen belegen ■ Standards vereinbaren und umsetzen ■ Toolauswahl und Vorgaben am tatsächlichen Bedarf ausrichten ■ Audits und Benchmarks vereinbaren

4. Vertragsgestaltung

Struktur von Outsourcing-Verträgen

Für die Gestaltung von Outsourcing-Verträgen empfiehlt sich ein modularer Aufbau aus Rahmenvertrag, Einzelverträgen und vertragsübergreifenden Anlagen.

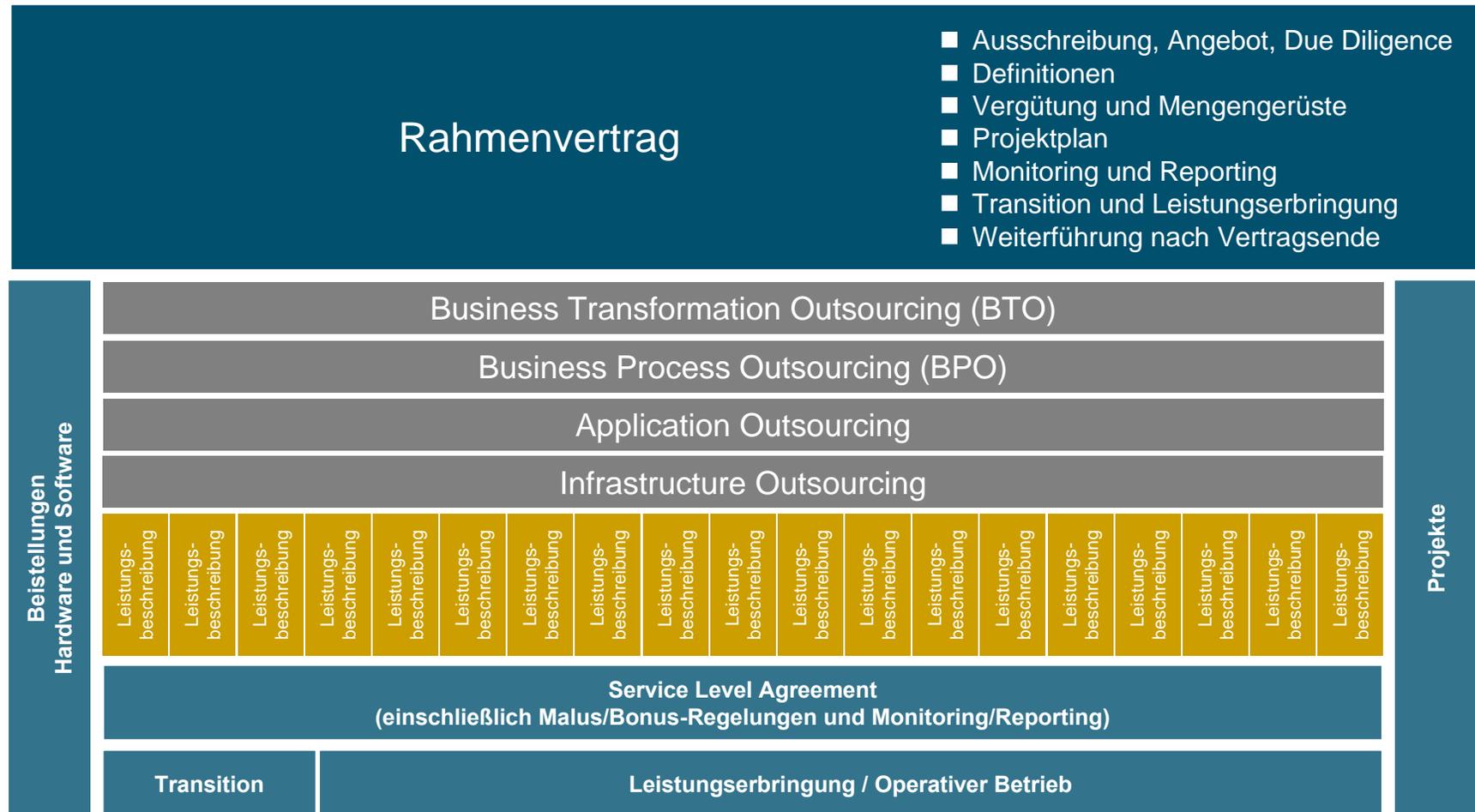
- Modularer Aufbau aus Rahmenvertrag mit Einzelverträgen und Anlagen
- Rahmenvertrag
 - Allgemeine Grundlagen zur Zusammenarbeit
 - Subsidiär gegenüber speziellen Regelungen in den Einzelverträgen
 - Auf Dauer ausgelegt, d.h. Kündigung nicht vor vollständiger Erfüllung des letzten Einzelvertrags
- Einzelverträge
 - Spezifizierung der Einzelleistungen
 - Ergänzung durch technische Leistungsbeschreibungen
 - Leistungsspezifische Mitwirkung
 - Individuelle Kündigungsregelungen



4. Vertragsgestaltung

Struktur von Outsourcing-Verträgen

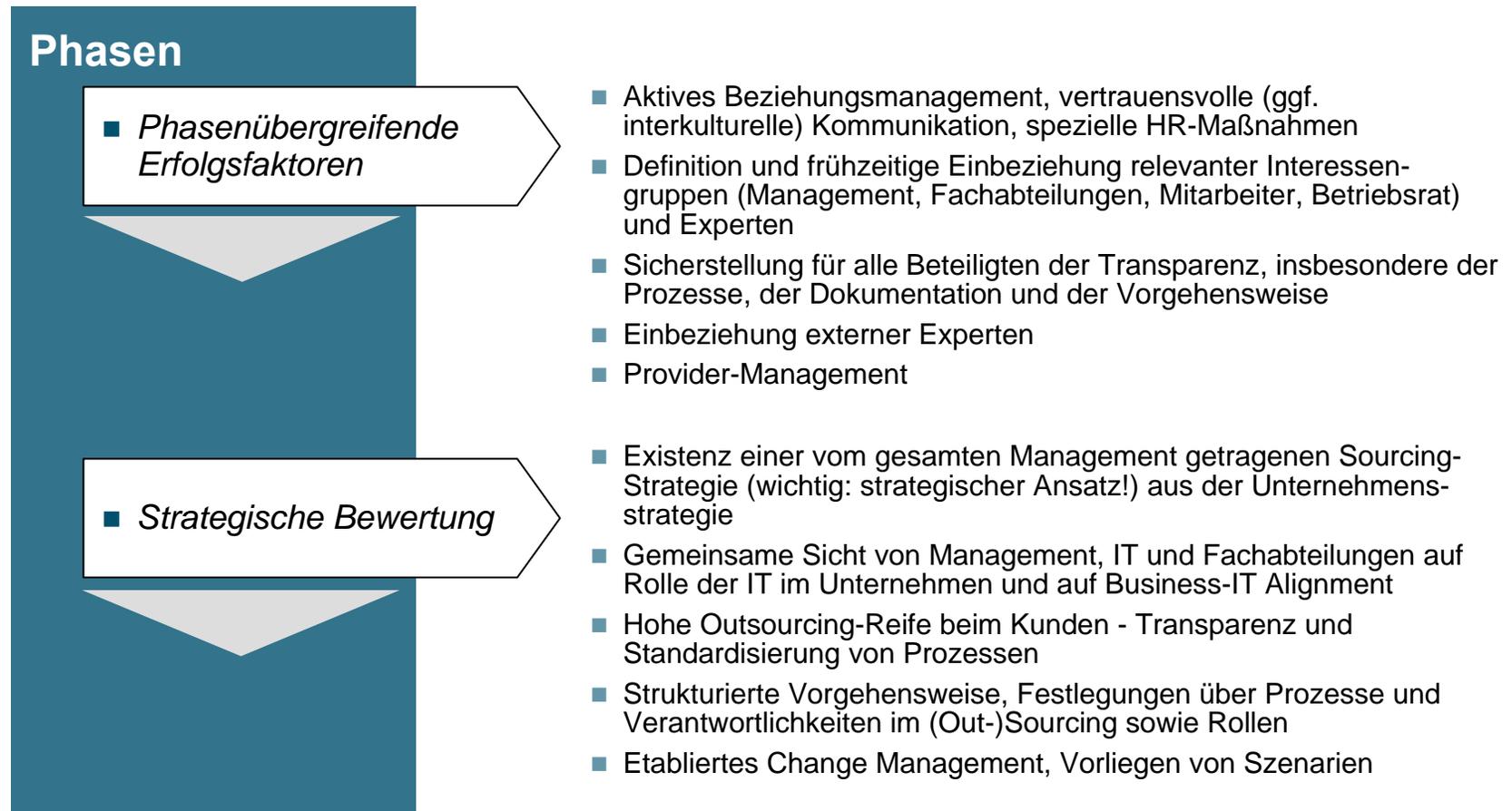
Der modulare Aufbau des Outsourcing-Vertragswerks sollte sich an den Umständen des Einzelfalls orientieren.



5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

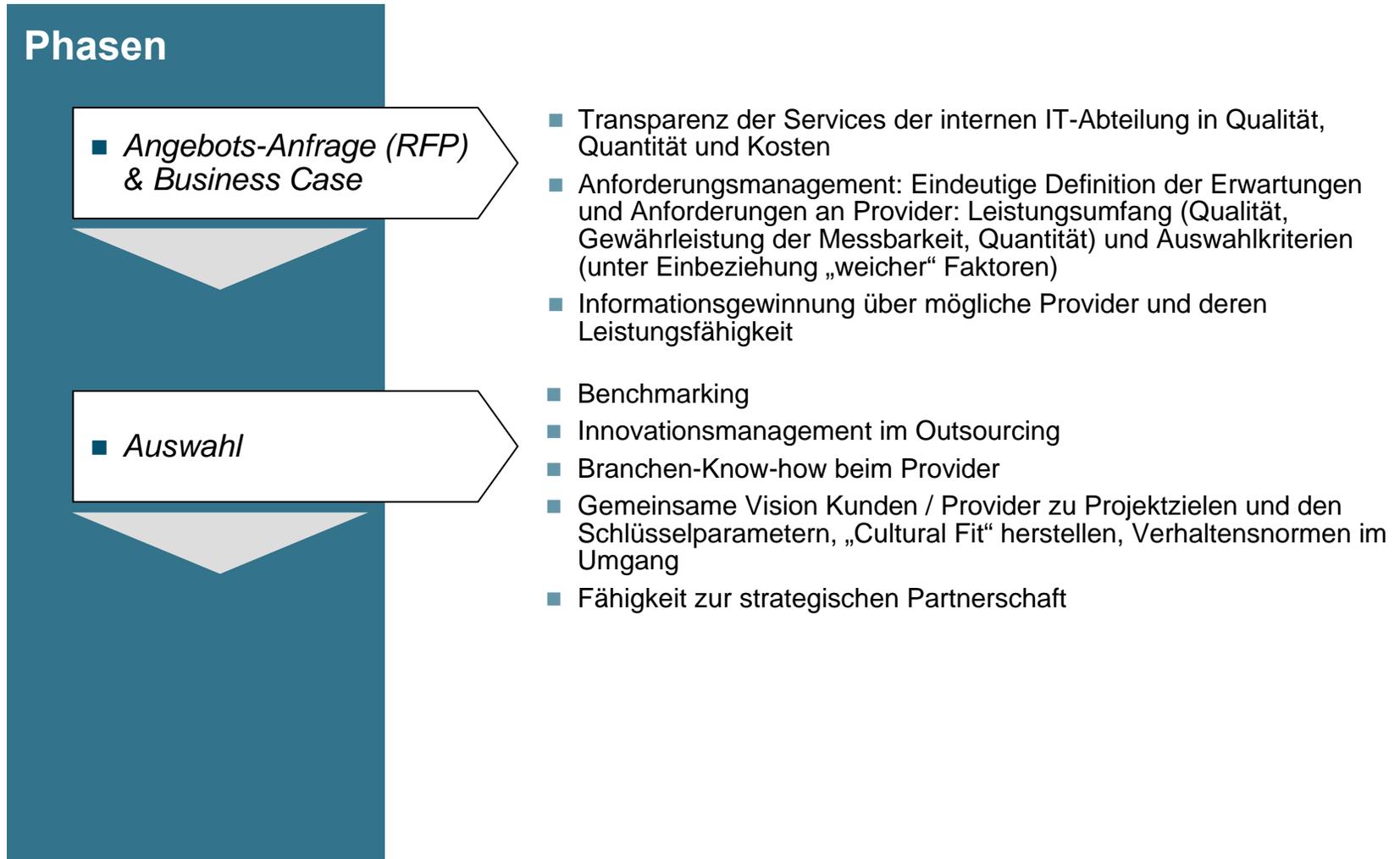
Erfolgsfaktoren (1 von 3)

Schlüsselfaktoren im Outsourcing sind die professionelle Vorbereitung des Unternehmens, die Auswahl des richtigen Providers, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Unternehmen und Provider sowie die Orientierung beider Partner auf eine strategische und vertrauensvolle Partnerschaft und Kommunikation.



5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Erfolgsfaktoren (2 von 3)



5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Erfolgsfaktoren (3 von 3)



5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Empfehlungen (1 von 2)

Outsourcing ist ein vielfach erprobtes Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

1. Fortschreitende Globalisierung und Spezialisierung der Marktteilnehmer sowie erhöhter Kostendruck sind wichtige **Treiber für Outsourcing** und können eine Neubewertung früherer Entscheidungen bewirken.
2. Pauschale **Vorbehalte** gegen Outsourcing sind kein guter Ratgeber.
3. Das Verständnis, wo die **Kernkompetenz** eines Unternehmens liegt, wird sich ändern. Sourcing-Strategien sollten geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden.
4. Strength, Weakness, Opportunities and Threats-Analysen (**SWOT**) sind sehr hilfreich in der Phase „Strategische Bewertung“. Vor dem Anstoßen von Outsourcing-Projekten kann es erforderlich sein, die **organisatorische Verfassung** des Unternehmens (Prozesse, Rollen, Servicedefinitionen) weiter zu entwickeln.
5. Es ist wichtig, bereits zu Beginn von Überlegungen über Outsourcing klare **Ziele** hinsichtlich wichtiger Kennziffern wie Effizienz, Kosten oder Flexibilität zu formulieren.
6. Vor Projektbeginn sollten vollständige **Kostenanalysen** durchgeführt werden (Anlaufkosten, Transaktionskosten, Kosten für die Synchronarbeit, etc.).
7. Die Erstellung eines **Service-Katalogs** hilft bei der Identifikation möglicher Outsourcing-Objekte. Die Analyse der **Schnittstellen** von Services (Definition, Requesting, Delivery) gibt wesentliche Hinweise für Überlegungen zum Outsourcing. Die Entwicklung einer Service-orientierten Architektur verbessert die Voraussetzungen in Unternehmen erheblich, von Outsourcing zu profitieren.
8. Vor dem Outsourcing gilt es zu analysieren, ob **Gesetze**, Verordnungen oder Richtlinien Beschränkungen oder Verbote auferlegen.

5. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Empfehlungen (2 von 2)

Beim Outsourcing müssen die Rahmenbedingungen des auslagernden Unternehmens genau beachtet werden.

9. Bei der Etablierung der Outsourcing-Beziehung ist bereits die Vorgehensweise bei **Vertragsende** planen.
10. Eine gute Vorbereitung ist nicht alles. Eine gute **Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters** ist noch wichtiger. Als Best Practices für die Steuerung empfehlen sich CobiT, ITIL, ISPL und ISO 20000.
11. Der **Know-how-Transfer** vom Kunden zum Service-Provider muss vereinbart werden. Die Qualität der Services ist durch die Vereinbarung von Standards und Service Levels Agreements zu sichern.
12. Die **Mitarbeiter-Zufriedenheit** beim Kunden – ein wichtiger Erfolgsfaktor im Projekt – kann durch transparente interne Kommunikation und durch Kommunikation mit dem Service-Provider auf gleicher Augenhöhe gesichert werden.
13. Die hohe Dynamik in den Rahmenbedingungen erschwert verlässliche Prognosen über längere Zeiträume. Folglich sollten die Verträge Vereinbarungen einer Vorgehensweise bei **Vertragsanpassungen** und -lücken enthalten.
14. Zwischen Kunden und Service-Provider muss ein **kooperatives Arbeitsklima** etabliert werden. Dafür müssen für jede Projektphase die gemeinsamen Ziele klargestellt werden. Regelmäßige gemeinsame Workshops bieten sich dazu an.
15. Das auslagernde Unternehmen muss die vollständige **Kontrolle** über den Service-Provider und die Outsourcing-Beziehung haben und sicherstellen, dass die benötigten Service Levels implementiert, erfüllt und nachhaltig überwacht werden.
16. Ein erfolgreiches Outsourcing ist nur als **Win-Win-Situation** für beide Partner denkbar.

Outsourcing ist heute Alltag!

- Outsourcing ist eine unternehmerische Option, kein Allheilmittel. In jedem Fall ist es eine strategische Unternehmensentscheidung mit signifikanten Auswirkungen auf den Geschäftserfolg.
- Mit Outsourcing müssen sich Unternehmen aller Größenklassen auseinandersetzen. Alle Prozesse und Aufgaben, die nicht zu einer Differenzierung im Markt beitragen, eignen sich prinzipiell für ein Outsourcing.
- Jedes Unternehmen benötigt eine speziell auf die eigenen Bedingungen zugeschnittene Sourcing-Strategie.
- Outsourcing ist für den Kunden kein „Rundum-Sorglos-Paket“; die Verantwortung wird nicht beim Service-Provider abgegeben, sondern mit ihm geteilt.

7. Autoren

- Thomas Barsch, ITcollection e.K.
- Peter Dyrbusch, Unisys Deutschland GmbH
- Peter Eisermann, UFP Unternehmensberatung für Projektmanagement GmbH
- Paulina Lolov, Dr. Lolov Software
- Dr. Börries Ludwig, GFT Technologies AG
- Dr. Jan Geert Meents, DLA Piper UK LLP
- Gerald Münzl, IBM Deutschland GmbH
- Frank Schwarz, Siemens AG
- Dr. Peter Spitzner, 3wBox GmbH
- Dr. Holger von Jouanne-Diedrich, Siemens AG
- Dr. Mathias Weber, BITKOM e.V.

Quellenhinweis: Für die vorliegende Präsentation haben die Autoren auch Abbildungen ihrer Unternehmen und Organisationen verwendet.