

Outsourcing

Definition	2
Merkmale	2
Arten	2
Ziele	3
Kritische Erfolgsfaktoren	3
Chancen	4
Risiken	4
Verantwortlichkeiten bei Kontaktaufnahme:	5
Verantwortlichkeiten bei Vertragsverhandlung:	5
Aktivitäten, Phasen	6
Kriterien für Auswahl des Servicegebers	6
Punkte des Outsourcing-Vertrages	7
Leistungsparameter für Outsourcings-Vertrag	7
Rechnungsrelevante Grössen	8
Preismodelle	8
Vertragsstrafen	8
Planungsphasen	9
Vorteile (Pro)	10
Nachteile (Contra)	10
Outsourcing Beispiele	11

Outsourcing

Definition

- DV-Outsourcing
Ist die teilweise oder vollständige **Auslagerung** der betriebliche Informationsverarbeitung inklusive sämtlicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen an ein Dienstleistungsunternehmen.

Kunstwort: Outsourcing = Outside + Resourcing
-

Merkmale

- Je kleiner ein Unternehmen
→ desto mehr Synergiepotential aus Outsourcing
 - Je grösser die Vorteile der Allianzen (Partnerschaften)
→ desto interessanter ist Outsourcing
 - Je grösser die IS-Personalprobleme
→ desto interessanter ist Outsourcing
-

Arten

- Professional Service
Einzelne Projekte werden ausser Haus durchgeführt.
 - System Integration
Outsourcing-Anbieter stellt komplexer Lösungen bereit.
 - Facility Management
Outsourcing-Anbieter übernimmt die Verantwortung für gesamte IS oder Teilbereiche (Bsp. Benutzer-Unterstützung).
 - Inhouse-Outsourcing
Bildung eines „Profitcenter“s. (rechtlich selbständiges Unternehmen, das Leistungen auch an anderen anbietet.)
-

Outsourcing

Ziele

- Effizienz
 - Konzentration auf Kerngeschäfte
 - Bewältigung von Innovationssprüngen
 - Erhöhung der Plan- und Steuerbarkeit
 - Etablierung eines internen Unternehmertums
-

Kritische Erfolgsfaktoren

- richtige Informationspolitik
 - Outsourcing ist eine erhebliche Belastung für die betroffene Mitarbeiter. → Widerstand, Schlechte Arbeitsmoral, Kündigung
 - Personelle Massnahmen:**
 - Sorgfältige MA-Betreuung ist wichtig
 - Verhandlungsführer sollte beim Servicenehmer bleiben
 - Bewähre MA auf sensible Funktionen versetzen.
 - Für neu freiwerdende Stellen (Abgänge) neue MA einstellen
-

Outsourcing

Chancen

- Finanzielle

Kostenreduktion: Personal-/Schulungskosten entfallen
Kostenkontrolle: Kosten langfristig genauer planbar
Fixkostenumwandlung: Fixkosten → Variable Kosten
Liquiditätseffekt: HW verkaufen, Rechner-Kosten entfallen

- Strategische

Konzentration an Kerngeschäft: u.a. einfachere Organisation
Partnerschaften: Joint-Ventures erschliessen neue Märkte
Professionalität: Servicegebers sind erfahrene Spezialisten
State-of.the-art: Servicegeber ist moderner und innovativer
Risikotransfer: Servicegeber übernimmt Verantwortung
Verbesserung der Planbarkeit: leichtere Neuentwicklung
Altlastenübernahme: Servicegeber übernimmt sie
Problemlösung: Servicegebers Eigeninteresse in Probleme
Kooperation: mit IS , früher war IS hierarchisch organisiert
Verantwortlichkeitsdefinition: sind klar definiert
Personalproblemreduzierung
schnellere Reaktionsvermögen: auf Marktverhältnisse

- Servicebezogene

Stabiler Service: durch professionelles Betriebsmanagement
Qualitätsverbesserung: kann vertraglich vereinbart werden
Spitzenbelastungsabfang: durch mehr Personelle Kapazität
Verfügbarkeitssteigerung: IS und andere Ressourcen
Verarbeitungsleistungserhöhung: durch neuere stärkere IS
Standardisierung: Eigeninteresse des Servicegebers

Risiken

- Finanzielle

Kostenerhöhung: Koordination- Kommunik.-Kosten steigen
Kostenexplosion: Gefahr, dass Gebühren erhöht werden

- Strategische

Abhängigkeit: Achtung: Servicegeber muss stabil sein
Irreversibilität: nach Verlust des Konw-how kein zurück mehr
Schnittstellen: damit zwei Unternehmer zusammenarbeiten
Personalprobleme: Widerstand der MA gegen Outsourcing
Know-how-Verlust

- Servicebezogene

Logistikexpansion: Bsp. Listen müssen transportiert werden
Datenschutzrisiko: neue Personenkreis, Datentransport
Qualitätsverschlechterung: Kleinkunde im Nachteil ?

Outsourcing

Verantwortlichkeiten bei Kontaktaufnahme:

- Servicegeber:
 - Vertriebsbeauftragter
 - Outsourcing- Vertriebsbeauftragter
 - Spätere Vertragsmanager
 - Expertenteams

 - Servicenehmer:
 - Vorstand/Geschäftsleitung
 - IS-Leiter
 - Ausgewählte Fachpersonal
-

Verantwortlichkeiten bei Vertragsverhandlung:

- Servicegeber:
 - Jurist (spezialisiert auf Outsourcing-Fragen)
 - Technische Projektleiter für die Übernahme
 - Outsourcing- Vertriebsbeauftragter
 - Spätere Vertragsmanager
 - Expertenteams

 - Servicenehmer:
 - Jurist
 - Spätere Vertragsmanager
 - IS-Leiter / Entscheidungsbefugtes Management
 - Expertenteams
-

Outsourcing

Aktivitäten, Phasen

- Kontaktaufnahme
 - Datenerhebung:
 - Fragenkatalog (IST-Aufnahme)
 - Anforderungskatalog (an Geschäftsprozessen orientiert)
 - Ausschreibungen
 - Angebotsbearbeitung
 - Angebotsvorentscheidung
 - Angebotserstellung
 - Angebotspräsentation
 - Angebotsauswahl
 - Angebotspräzisierung
 - Vertragsverhandlung
 - Abgabe eines „Absichtserklärung“ (Letter of Intent)
 - Servicegeber fördert jetzt Vergütung weiterer Aufwendungen
 - Planung
 - Übernahme
 - Aufbau Betriebsumgebung
 - Erstellung Betriebshandbuch:
 - Gesamttest
 - Produktionsbeginn
 - Betrieb
 - Vertragsende
-

Kriterien für Auswahl des Servicegebers

- Serviceumfang
 - Preis
 - Technische Fähigkeiten
 - Referenzen
 - Finanzielle Stabilität
 - Auswirkungen auf interne Liquidität
 - Übernahme von Personal und Ausstattung
 - Outsourcing-Erfahrungen
 - Kompatibilität der Unternehmenskulturen
 - Sicherheitsvorkehrungen
 - Fähigkeiten im Projektmanagement
 - Grösse / Umsatz
 - Anzahl der Kunden
 - Organisationsstruktur
 - Einsatz von Subunternehmern
-

Outsourcing

Punkte des Outsourcing-Vertrages

(Achtung: Empfehlung von SWICO, SVD ist anders)

- Präambel (Absichten, Ziele aus Kundensicht)
 - Gesellschaftsform
 - Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)
 - Genehmigung Kartellamt
 - Verzugsklausel (Verzugsstrafe, Kündigungsrecht)
 - Haftung, Schadenersatz
 - Gewährleistung (Frist für Fehlerbehebung, sonst Kündigung)
 - Kündigung (ordentliche, ausserordentliche)
 - Übernahme Inventar
 - Hardware
 - Software
 - Leasingverträge
 - Lizenzverträge
 - Personalübernahme (nur ganze Org.Einheiten mit allen MA)
 - Beschreibung Technik
-

Leistungsparameter für Outsourcings-Vertrag

- Servicezeiten
 - Verfügbarkeiten
 - Mean-Time-to-Repair (MTTR)
 - Mean-Time-between-Failure (MTBF)
 - Ausfallzeiten
 - Antwortzeiten
 - Wartungszeiten
 - Ungeplante Änderungen
 - Datensicherung
 - Katastrophenfall
 - Lieferzeiten
 - Berichte
 - Datensicherung
 - Aufgabenabgrenzung
-

Outsourcing

Rechnungsrelevante Grössen

- Rechnerleistung
 - Plattenkapazität
 - Druckervolumen
 - Netzwerkkapazität
 - Personalleistung
 - Datenträger
 - Logistik
-

Preismodelle

- Festpreisorientiert (günstig für Servicenehmer)
 - Geschäftsvorfallorientiert (transparent, Ergebnisabhängig)
 - Verbrauchsorientiert (am häufigsten, Fixteil + Variable-Teil)
-

Vertragsstrafen

- Grundsätze:
 - Als Druckmittel einsetzen (anstatt Kündigungsdrohung)
 - Müssen wirtschaftlich spürbar sein
(15-30% des Jahresgebühr)
 - Betreffen den Service als ganzen: alle wesentliche SLA-Punkte
 - Greifen nur bis zu einem gewissen Grad:
bei Wiederholung ausserordent. Kündigungsrecht einräumen
 - können gestaffelt sein:
Die Höhe kann bei mehrfahem Nichteinhalten de SLA sinifikant steigen
 - Ausnahmen für Vertragsstrafen:
 - Stabilisierungsphase nach der Übernahme
 - Höhere Gewalt
 - Servicenehmer hat einen Ausfall Verursacht
 - Dritter hat einen Ausfall verursacht
-

Outsourcing

Planungsphasen

- Terminplanung
- HW-Planung
- SW-Planung
- Netzplanung
- Archivplanung
- Kommunikationsplanung
- Kontrolplanung
- Testplanung

Testen von:

Netzwerk
Betriebs-SW
Anwednungs-SW
Anwendungsdaen
Zusammenspiel aller Komponenten

- Ausbildungsplanung

Ausbildungsformen:

Externe Schulung
„in house“-Schulung
Schulung durch Medieneinsatz
Eigenschulung (Training on the Job)

- Datensicherungsplanung
- Katastrophenplanung

Katastrophen:

Feuerausbruch
Wassereinbruch
Erdbeben
Flugzeugabsturz
Streik
Ausnahmesituation: Krieg, ...

- Personalplanung
 - Infrastrukturplanung
-

Outsourcing

Vorteile (Pro)

- Strategie
 - Konzentration auf Kernkompetenz
 - Vorteile kleiner Organisation
 - Flexibilität
 - Risikotransfer
 - Standardisierung
 - Leistung
 - Hohe Kompetenz
 - Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten
 - Starke Kundenorientierung
 - Kosten
 - Kostenreduktion im laufenden Betrieb
 - „neue“ economies of scale
 - Variabilisierung der Fixkosten
 - Hohe Transparenz und gute Planbarkeit
 - Personal
 - Mittelfristige Reduktion der Personalprobleme
 - Finanzen
 - Finanzmittelbeschaffung
 - Auswirkungen auf Jahresabschluss
-

Nachteile (Contra)

- Strategie
 - Nahezu irreversible Abhängigkeiten
 - Akzeptanz der Fachabteilung
 - Unterschiedliche Unternehmungskultur
 - Störungen abhängiger Prozesse
 - Risiko der Zusammenarbeit
 - Bei Individuallösung monopolartige Beziehung
 - Leistung
 - Know-how-Verlust
 - Nachteile durch Informationsdefizite
 - Kosten
 - Transaktionskosten
 - Switch Costs
 - Koordinationskosten
 - Schwierige Bezugsgrößenbestimmung für Entgelt
 - Personal
 - Probleme beim Übergang
 - Motivationsprobleme
-

Outsourcing

Outsourcing Beispiele

- „EDS“ übernahm gesamte IS von „General Motors“
 - „debis“ übernahm gesamte IS von „Daimler Benz“
 - „IBM“ übernahm die Zusammenführung von Kodak's-RZ's
 - „DEC“ übernahm Mgmt und Betrieb von Kodak's-Kommunikationsnetzwerke
-