

Kein Outsourcing ohne ICT-Strategie

Outsourcing ist kein Problemlösungsinstrument. Denn ICT-Kompetenz ist nicht delegierbar. Die Unternehmensleitung muss wissen, was das Unternehmen braucht. Der externe Dienstleister kann zwar effizient betreiben und beraten, entscheiden sollte er indes nicht. *Peter Meyer*



Dr. Peter Meyer

ist seit 15 Jahren ICT-Unternehmer und Hauptaktionär der MIT Gruppe (MIT Meyer Information Technology AG, MIT Provider AG, MIT Media GmbH)
www.mit-group.ch
meyer@mit-group.ch

ICT (Information Communication Technology) ist eine Unternehmensressource wie jede andere auch und muss, endlich entmystifiziert, als fester Bestandteil der Firmenstrategie behandelt werden. Gerade für (K)KMUs mit meist nur sehr begrenzt verfügbaren ICT-Fachkräften ist dies eine unabdingbare Voraussetzung für einen geordneten Betrieb. Auch Outsourcing-Abklärungen müssen im Rahmen der Strategie als klarer Auftrag nachvollziehbar durchgeführt werden. Weder Hype noch reine Arbeitsplatzsicherung können in der heutigen Zeit ernst zu nehmende Argumente für oder gegen ein Outsourcing sein.

Die Strategische Informations- und Kommunikationstechnologie-Planung SIP umfasst minimal folgende Hauptkapitel:

- Zusammenstellung mit den ICT-Investitions- und -Betriebskosten der letzten 2 bis 4 abgeschlossenen und der nächsten 3 bis 5 budgetierten Jahre (parallel zum Firmenplanungszeitraum)
- ICT-Einsatz-Strategie mit den möglichst messbaren Erwartungen an die ICT als Ganzes aus der Sicht und als Teil der Firmenstrategie
- Opportunitäten-Katalog von Trends und Neuentwicklungen der ICT mit Einschätzung des Nutzungspotenzials zur Unterstützung oder Weiterentwicklung der Kerntätigkeit (nicht der ICT!) des Unternehmens
- Risiken-Katalog mit Einschätzung der Bedrohungen für das Unternehmen durch Entwicklungen und Veränderungen innerhalb der ICT (z. B. integraler Einsatz von mobilen Geräten und Auswirkungen auf Datenschutz und Datensicherheit, Stabilität von Anbietern)
- Masterplan mit den internen IC-Hauptaktivitäten (z. B. aus der Umsetzung von Opportunitäten oder der Einführung einer neuen Geschäftslösung oder der Ersatzbeschaffung von wichtiger Hardware) parallel zum Firmenplanungszeitraum

- Organisatorische Leitlinien mit präzisen, messbaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Gremien und Personen und der Regelung des Berichtswesens
- Technische Leitlinien/Anwendungsarchitektur (ICT-Ausrüstungs-Katalog, auch IAK) als abschliessende Festlegung der unterstützten Hardware, Software und Services inkl. Aspekte bei einer Ersatzbeschaffung
- Umsetzungsplanung für das kommende Jahr mit den ICT-Hauptprojekten im kommenden Jahr, aufgeschlüsselt nach vordefinierten Detail-Berichtspunkten.

Ein auf das Wesentliche konzentriertes Dokument mit konkreten und verbindlich formulierten Punkten (maximal 10 bis 20 Seiten) hat eine höhere Umsetzungschance als Bundesordner voller Detailregelungen. Es ist aber zwingend, dass die SIP vom Verwaltungsrat formal verabschiedet und der Geschäftsleitung als verbindliche Richtlinie (wie eben auch die übrigen strategischen Dokumente) vorgelegt wird. Es ist aber selbstverständlich, dass bei der Erstellung die Linienverantwortlichen als «Kunden», die interne ICT als Lieferant und die Geschäftsleitung als Umsetzungsverantwortliche gegenüber dem Verwaltungsrat (oder ICT-VR) massgeblich involviert werden.

Bei Unternehmen, die ihre ICT nach den Grundsätzen der SIP führen, ist folgender Nutzen ersichtlich:

- Überraschungen wie nicht budgetierte Gross-Ersatzinvestitionen gibt es nicht mehr. Sowohl personell wie auch materiell wird die ICT durch die konkrete, vorausschauende Mehrjahresplanung beruhigt und damit immer kosteneffektiv.
- Die nahe Zusammenarbeit mit der Linie macht die ICT aus einem reinen Kostenfaktor zu einem echten Wettbewerbsvorteil für das Kerngeschäft.
- Der IAK verhindert, dass bei jeder (Ersatz-) Beschaffung grundsätzliche Geräte- und Herstellerfragen diskutiert werden, und ermöglicht erst das Durchsetzen einer kosten-

Nr.	Kernpunkt	Detail	Reaktion
1	Erfüllung SIP	Erfüllt die heutige ICT die definierten/akzeptierten und wenn immer möglich messbaren Aufgaben entsprechend der SIP?	Bei uneingeschränktem «Ja» keine Änderung anstreben
2	Service Level Agreement	Wie lange (Stunden, Tage, Woche, Monate) kann das Unternehmen mit für den Kunden nicht erkennbaren Einschränkungen ohne funktionierenden Server-, Netzwerk- und Sicherheitsbetrieb weiterarbeiten?	Stunden, Tage: weitere Kernpunkte prüfen. Wochen, Monate: aufgrund der geringen ICT-Bedeutung nur defensive Überprüfung alternativer Betriebsformen
3	Veränderungen aus Tagesgeschäft	Stehen grössere durch das Tagesgeschäft ausgelöste Veränderungen an? Beispiele: – neue Niederlassungen – neue Geschäftsprozesse/ERP-Lösung – Mobilitäts-Initiativen für Aussendienst- und Heim-arbeitsplätze – Einbindung von Kunden/Lieferanten und damit stark erweiterte Betriebszeiten – erhöhte Sicherheitsanforderungen an den Serverraum, an Netzwerkredundanzen und allgemein an das Sicherheitsniveau (inkl. Datenschutzüberlegungen)	Bei «Ja»: Outsourcing/Outtasking als strategische Option im Rahmen der SIP prüfen
4	Veränderungen bei den ICT-Prozessen	– Unzufriedenheit der Linienverantwortlichen mit dem Betrieb (z. B. unterstützte Betriebszeiten) – Veränderungen beim internen ICT-Team durch Abgänge; Abhängigkeiten von Einzelpersonen («Guru»); ungesicherter Know-how-Transfer; ungeklärte Stellvertretung – Kostendiskussionen	Outsourcing/Outtasking als Benchmark zur internen Dienstleistung prüfen
5	Grosse Veränderungen bei der ICT-Infrastruktur	Grosse Investitionen wegen Ersatzbeschaffung und Neuananschaffung aus Projekten sowohl im Bereich der Hardware als auch der Software	Outsourcing/Outtasking zum Nutzen von Skaleneffekten prüfen

Diese fünf Kernfragen ermöglichen eine erste Sensibilisierung. Dabei steht «Outsourcing» für die Abgabe der Zuständigkeit für den ICT-Infrastrukturprozess und «Outtasking» als die Übertragung der Verantwortung für Teilprozesse an einen externen Dienstleister.

senkenden Flotten- und Beschaffungspolitik (Investitions- und vor allem Betriebskostensenkung dank einheitlicher Hard- und Software sowie einheitlichen Services) gegenüber den Linienverantwortlichen.

- Governance: Die ICT wird messbar und ermöglicht damit die Wahrnehmung der ICT-Governance auf allen Führungsebenen. Regelwerke wie Basel II und Sarbanes-Oxley Act müssen auch die ICT-Aspekte bewerten. Praxisorientiert erstellt, ist die SIP in einer gut organisierten und offenen Unternehmung (Referenzgrösse KMU mit zwei bis vier Niederlassungen in Europa, 50 bis 100 Arbeitsplätze) in drei bis fünf Beratertagen zu realisieren. Die Aktualisierung beansprucht erfahrungsgemäss 3 bis 5 Stunden pro Halbjahr gemeinsam mit den Verantwortlichen auf Stufe Verwaltungsrat, Geschäftsleitung/ICT.

Problemfall «Nebenamt-Informatiker»

Hat eine Unternehmung bereits schon transparent ausgewiesene ICT-Betriebs- und Investitionskosten zu Verfügung, ist ein Kostenvergleich mit externer Leistungserbringung sehr schnell gemacht. Zu Diskussionen führen lediglich die Opportunitäts- und Ausfallkosten. Hier ist aber gesunder Menschenverstand parallel zu massvoll gewichteten Benchmark-Zahlen gefragt.

Kritischer sind hingegen diese Diskussionen in Unternehmen, bei denen ICT-Aktivitäten «nebenbei» und «aus Begeisterung» betrieben

werden. Meist stehen dann effektive Zahlen erst nach dem Ausfall des «so kostengünstigen» internen Allrounders zu Verfügung – nämlich durch den Noteinkauf von externer Soforthilfe. Oft getrauen sich die Verantwortlichen auch nicht, diese Fragen zu thematisieren, weil jegliche Abklärungen als Misstrauensvotum betrachtet werden. Trotzdem soll der IT-Verantwortliche nachvollziehbar aufzeigen können, weshalb der Betrieb nicht von Skaleneffekten professioneller Anbieter profitieren kann.

ICT-Outsourcing kein Arbeitsplatz-Killer

Die SIP ist ein unabdingbares Führungshilfsmittel für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung (analog zum Betriebs- und Sicherheitskonzept für den IT-Verantwortlichen) als Basis für einen planbaren und wirkungsvollen ICT-Betrieb. Die Überprüfung alternativer Betriebsformen ist erfahrungsgemäss für alle (K)KMUs – falls ICT entscheidend ist für die Kerntätigkeit – sehr lohnenswert. Kosteneinsparungen gegenüber fair gerechneten internen Kosten von 30 bis 40 Prozent sind eine Realität.

Erfahrungen bei Unternehmen mit «Nebenamt-Informatiker» zeigen, dass das «Zurück zu den Kernkompetenzen» erfolgt und bei grösseren ICT-Abteilungen freie Ressourcen sofort gewinnbringend im Support-/Ausbildungs-/Fach-Prozess eingesetzt werden. Es ist also eine Verlagerung von den repetitiven «Commo-

dity»-Betriebs-Aktivitäten hin zu den wertsteigernden Fachprozess-Aktivitäten erkennbar.

Nichtsdestotrotz gilt: Outsourcing ist nicht das Allerwelts-Problemlösungsinstrument! ICT ist eine derjenigen Führungsverantwortlichkeiten, die nicht delegierbar ist. Die Unternehmungsleitung muss wissen, was das Unternehmen braucht, und nicht der externe Dienstleister. Dieser kann zwar effizient betreiben und beraten, entscheiden muss aber immer die Unternehmensführung, und zwar dann, wenn sie noch Optionen hat und nicht mit dem Rücken zur Wand steht. ■

Was darf IT kosten?

Die folgenden auf dem Markt erhältlichen Betriebskostensätze (jeweils 7 x 24-Stunden-Betrieb, 4 Stunden Reaktionszeit an Arbeitstagen zwischen 07.00 und 18.00 Uhr, inklusive Server, Backup, Updates und Speicherplatz; in Monatskosten pro Benutzer) können als Anhaltspunkte dienen:

- Betrieb MS Exchange:
7–10 CHF (meist ab 5 Benutzer)
- Betrieb MS Office inkl. Lizenz:
50–60 CHF (1–10 Benutzer);
40–50 CHF (ab 100 Benutzer)
- Betrieb MS ERP-Lösung:
180–200 CHF (5–20 Benutzer);
100–120 CHF (ab 100 Benutzer)