

Thomas Weiers

# Ausgliederung von Dienstleistungen in eigenständige Servicegesellschaften

Outsourcing – Chancen & Risiken  
dargestellt am Beispiel der IT

---

## Zum Geleit

“... denn alles muss in Nichts zerfallen  
wenn es im Sein beharren will” (Goethe)

Make or buy gehört zu den traditionellen Fragen der Betriebswirtschaftslehre. Schon vor Jahrzehnten hat mir ein amerikanischer Unternehmensberater erzählt, die europäischen Unternehmen besäßen eine viel zu grosse Fertigungstiefe. Man könne ihnen nur raten, die Wertschöpfungstiefe drastisch zu reduzieren. Das erhöhe die Flexibilität, und das erlaube eine bessere Annäherung an die mindestoptimale Grösse für die einzelnen Funktionen.

Die entsprechenden Überlegungen haben inzwischen eine ungeheure Ausweitung erfahren. Dekomposition und Rekombination von Unternehmungen und Unternehmungsteilen haben das Bild der Unternehmenswelt tief greifend geändert, frühere Branchengrenzen aufgelöst und neu gebildet. Man entsinne sich der Zerlegung von ehemals vertikal integrierten Konzernen, wie sie einstmals bei den Computerherstellern üblich waren. Man denke aber auch an die gleichzeitige Entstehung neuer integrierter Konzerne, z.B. in der Allfinanz. Parallel zu dieser Entwicklung wird auch die Frage nach der Einbindung bzw. der Ausgliederung bestimmter Aufgabenbereiche in den Arbeitsbereich der Unternehmen und Konzerne immer intensiver bearbeitet. Im Zentrum dieser Überlegungen stehen das Facility Management, also im wesentlichen der Unterhalt der Anlagen und der Betrieb von Kantinen, die Ausbildung und die interne Beratung sowie das Informationswesen. Auffallend ist auch bei diesen einzelnen Funktionen, wie in einzelnen Bereichen Kapazitäten tendenziell eher aufgebaut werden - man spricht z.B. zunehmend vom Aufbau von “Corporate Universities” und die interne Beratung gewinnt rasch an Bedeutung - während in anderen Bereichen, so z.B. dem Facility Management, das Outsourcing im Vordergrund steht.

Thomas Weiers hat es nun im Rahmen seiner an der St.Galler Business School geschriebenen Diplomarbeit unternommen, die mit einer allfälligen Ausgliederung von Dienstleistungen im IT-Bereich im Zusammenhang stehenden Fragen zu untersuchen. Dieser Bereich ist ebenso kosteninten-

siv wie sensibel. Die Kosten steigen trotz Rationalisierungsmöglichkeiten nach wie vor an und fallen unternehmerisch stark ins Gewicht. Sie sind u.a. deshalb so hoch, weil der Bereich für die unternehmerische Leistungserbringung zentral ist und die Möglichkeiten der IT sich immer noch explosionsartig ausweiten. Damit steigt aber auch seine Sensibilität für allfällige Störungen. Zugleich sind die verarbeiteten Daten z.T. ausgesprochen vertraulich. Dem Schutz der unternehmerischen Geheimsphäre kommt deshalb eine hohe Priorität zu.

Die Arbeit von Herrn Weiers setzt sich in einem ersten Hauptteil auf Grund einer gründlichen Literatur- Analyse einlässlich mit den Chancen und Risiken des Outsourcing von IT-Dienstleistungen auseinander. Ganz unterschiedliche Gesichtspunkte werden dabei ausgeleuchtet. Die Ausführungen überzeugen nicht nur wegen der umfassenden Darstellung der sich stellenden Probleme, sondern auch wegen des zurückhaltend-nüchternen Urteils des Autors. Dem Leser wird auf diese Weise ein trefflicher Einblick in die Problematik mit all ihren Ambivalenzen und Grautönen vermittelt. Im zweiten Hauptteil der Schrift legt der Autor die Ergebnisse einer eigenen Untersuchung im Unternehmen, in welchem er tätig ist, vor. Die Einzelfallstudie illustriert anschaulich die Anwendung der abstrakten Ausführungen des ersten Teils auf eine konkrete Situation. Die allgemeinen Ausführungen werden auf diese Weise durch die Farben eines einzelnen Falles ergänzt. Besonders verdienstvoll ist dabei die Unterteilung der erhaltenen Antworten nach drei Ebenen des Managements. Eindrücklich zeigt es sich dabei, wie unterschiedlich über eine konkrete, scheinbar so objektive Sachfrage gedacht wird - eine Erkenntnis, die weit über das abgehandelte Thema hinaus reicht.

Insgesamt hat Herr Weiers eine äusserst anregende Studie zu einer Themenstellung verfasst, welche wohl in manchem Unternehmen wegen der Vielfalt der Aspekte und der mannigfachen Ambivalenzen das Management beschäftigt. Ich wünsche der Studie deshalb eine gute Aufnahme und den Lesern eine Bereicherung.

---

## Fachkommentar

In schwierigen Konjunkturphasen bekennen sich immer mehr Unternehmen zu dem Geschäftsprinzip "Konzentration auf Kernkompetenzen". Die Fragen lauten: Was muss man selber machen, was kann man auslagern? Die Lösung heißt heute allenthalben strategisches Outsourcing. Damit können Unternehmen Kostenentlastungen und Produktivitätsvorteile erzielen. Gleichzeitig wird Managementkapazität für das Kerngeschäft verfügbar.

Viele Unternehmen gehen sogar noch einen Schritt weiter als nur das auszulagern, was nicht zu ihrem Kerngeschäft zählt. Sie suchen verstärkt nach neuen Methoden zur Neuverteilung von Risiken und Verantwortlichkeiten zwischen dem Unternehmen, seinen Partnern, Lieferanten und Kunden. Neben Kostenreduzierung und Effizienz gibt es noch mehr Gründe, warum sie sich für Outsourcing entscheiden: Die Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit eines Unternehmens, Zugriff auf Fachkompetenz, die jederzeit up-to-date ist, und Flexibilität im Hinblick auf Kapazitätsschwankungen sind typische Beweggründe für die Entscheidung zu diesem Schritt.

Je höher die Anforderungen eines Unternehmens an die eigene IT-Infrastruktur sind, desto entscheidender wird eine wohlüberlegte Vorgehensweise beim Outsourcing. Hohe Anforderungen wie Verfügbarkeiten von 99,xx Prozent, Notstromversorgung und große Übertragungsbreiten stellen bereits heute viele IT-Abteilungen vor technisch wie wirtschaftlich schier unlösbare Probleme. Hier kann die Auslagerung an externe Dienstleister eine sinnvolle Alternative darstellen: Während der IT-Dienstleister für ständig verfügbare State-of-the-Art-Technologie und aktuelles Know-how bei seinen Experten sorgt, konzentriert sich das abgebende Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Auch beim Einstieg ins Electronic Business ist Outsourcing eine bedenkenswerte Option, da aufgrund der schnellen Entwicklung nicht immer die notwendigen Fachkompetenzen im eigenen Haus aufgebaut werden können. "Viele Unternehmen sehen, dass durch den Wandel der IT

wesentliche Bereiche heute nicht mehr zum Kerngeschäft gehören und daher ideal zum Outsourcen geeignet sind.“

Outsourcing verhält sich allerdings antizyklisch zur Konjunktur. Denn mit den Kürzungen der IT-Budgets steigt auch der Druck zur Kostenoptimierung. Die Unternehmen sind gefordert, sich auf die unternehmenskritischen Know-how-Gebiete zu konzentrieren, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Die Qualität und Innovationskraft der Informationstechnologie sind, neben der Optimierung der Kosten und der Kapitalbindung, hierbei entscheidende Faktoren. Realistischerweise können durch Outsourcing zwischen 10 und 20 Prozent eingespart und – gerade im Hinblick auf Basel II für die Unternehmen sehr wichtig – die Unternehmenskennzahlen verbessert werden.

Zwar ist der Markt für neue, innovative Lösungen deutlich zurückgegangen. Dafür werden immer stärker solche Leistungen nachgefragt, die in kurzer Zeit eine höhere Produktivität und einen messbaren Gewinn bringen. Ein deutlicher Trend also hin zur schnellen Umsetzung von Kostenreduzierungen – wie sie sich etwa durch Outsourcing realisieren lassen. Da der Kostendruck in den Unternehmen anhält, sollen die IT-Aufwendungen dazu beitragen, die Kosten zu senken sowie vorhandene Systeme zu optimieren. Auch neue technologische Entwicklungen, die immer komplexeres Fachwissen voraussetzen, wie beispielsweise Voice over IP, werden den Trend zum Outsourcing weiter verstärken. Denn nicht für jedes Unternehmen ist es lohnend, Know-how in allen Bereichen der IT intern aufzubauen.

Gefahren ergeben sich aus überzogenen Erwartungen der Unternehmen an die Effekte, die das Outsourcing bringen soll. Nicht erreichte Kosteneinsparungen, verfehlte Qualitätsansprüche und nicht termingerecht erreichte Ziele sind einige Beispiele für mögliche Enttäuschungen. Für den Outsourcing-Anbieter bedeutet dies, detaillierte Definitionen im Vorfeld zu fixieren, um solche Probleme zu vermeiden. Weiterhin werden bei der Übernahme der IT eines Unternehmens oft Mitarbeiter übernommen. Dies beinhaltet für den Anbieter ein hohes Zukunftsrisiko.

Die Erwartungen des Marktes zu Kosteneinsparungen zwingen die Anbieter zu günstigen Preisen für die Dienstleistung. Skaleneffekte im Optimierungsportfolio sind deshalb für die Übernahme von IT-Leistungen oberstes Gebot. Insbesondere großen Systemhäusern bietet sich durch Outsourcing die Chance auf Wachstum. Beispielsweise geben Banken, Versicherungen und Industrie ganze Unternehmensfunktionen in die Hände von externen Dienstleistern. Der Vorteil für die Auftragnehmer liegt klar auf der Hand, die Outsourcing-Verträge bescheren durch längere Laufzeiten planbare und kontinuierliche Einnahmen über einen längeren Zeitraum.

Willich, im April 2004

Joachim Prinz  
Vorstand  
ADA-HAS IT-Management AG

---

## Vorwort

In meiner beruflichen Praxis ist das Thema Outsourcing zentral. Zum einen werden Ansatzpunkte thematisiert, wie unsere Kunden für ein Outsourcing von IT-Dienstleistungen gewonnen werden können und zum anderen sind wir aufgefordert, im Rahmen der Umsetzung von Outsourcingentscheidungen unserer Kunden Dienstleistungen zu kalkulieren und anzubieten. In beiden Fällen ist es wichtig, die Chancen und Risiken auf Abnehmer- und Anbieterseite zu kennen. So können Kunden von der Vorteilhaftigkeit eines Outsourcings überzeugt werden, und die gegebenen Risiken bei der Übernahme von Dienstleistungen werden kalkulierbar.

Betrachtet man den immer härter werdenden Wettbewerb im IT-Markt, so ist überlebensnotwendig, die prozess- und organisationsbedingten Verbesserungspotentiale auszuschöpfen. Outsourcing ist damit auch ein betriebseigenes Problem, mit dem ich mich als Leiter eines Zentralbereichs, dessen Hauptaufgaben Reparaturwerkstatt, Servicelogistik und Servicesteuerung sind, konfrontiert sehe. Es lag daher nahe, das Thema Outsourcing im Rahmen meiner Diplomarbeit an der St.Galler Business School zu behandeln und dabei die interne wie auch die externe Sichtweise mit einzubeziehen. Die vorliegende Schrift ist eine leicht überarbeitete Fassung dieser Arbeit.

Das Meinungsbild des Managements unseres Unternehmens zum Thema Outsourcing war notwendig und wurde erhoben. Für die Unterstützung, möchte ich mich beim Vorstand unseres Unternehmens, Herrn Joachim Prinz, herzlichst bedanken. In diesem Zusammenhang gilt mein Dank auch allen Befragten. Obleich dazu keine Verpflichtung bestand, wurden die Fragebögen namentlich und mit Angabe der Position abgegeben. So war eine Analyse der Managementebenen erst möglich.

Im besonderen möchte ich dem Präsidenten der Prüfungskommission der St.Galler Business School, Herrn Prof. Dr. Emil Brauchlin, danken. Erst sein Feedback zu meiner Diplomarbeit motivierte mich diese Schrift zu erstellen. Zusätzlich gab er mir bei der Erstellung des Manuskripts die richtungweisenden Impulse. Dafür gilt ihm großer Dank.

Für die Bereitschaft, dieses Buch zu verlegen, danke ich dem Direktor der St.Galler Business School, Herrn Dr. Christian Abegglen, sowie dem Verein Business Books & Tools St.Gallen überaus herzlich.

Über den gesamten Verlauf des Studiums und bei der Erstellung dieser Arbeit, hat mich meine Assistentin Frau Martina Geiser unterstützt. Sie war Ratgeber, Motivator und Assistentin in einem. Dafür gilt auch Ihr mein Dank.

Ohne die fürsorgliche Rücksichtnahme und Unterstützung meiner Familie hätte ich die Doppelbelastung von Beruf und Studium / Bucherstellung kaum bewerkstelligt. Motivierend war die Ungeduld meiner Kinder Sven und Nadine, die immer wieder nachfragten, wie viel ich noch lernen müsse oder wie viele Seiten ich schon geschrieben hätte. Sie wollten mit ihren berechtigten Ansprüchen nicht länger zurückstehen. Vor allem aber danke ich meiner Frau Elke für ihre unermüdliche, beruhigende und liebevolle Unterstützung über den gesamten Zeitraum.

Kaarst, im April 2004

Thomas Weiers

---

# Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit .....	i
Fachkommentar .....	iii
Vorwort.....	vii
Inhaltsverzeichnis .....	ix
1. Einführung .....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung .....	2
2. Grundlagen .....	5
2.1. Terminologische Klarstellungen .....	5
2.2. Gründe und Ziele .....	8
2.3. Voraussetzungen und Auswirkungen.....	10
2.4. Varianten und Strukturformen.....	12
2.5. Outsourcing als Prozess .....	14
3. Chancen & Risiken des Outsourcing .....	17
3.1. Strategische Aspekte.....	17
3.2. Finanzwirtschaftliche Betrachtung .....	24
3.3. Kunden- und Marktorientierung .....	29
3.4. Aspekte des Prozessdesigns.....	35
3.5. Führungsmässige Aspekte .....	40
3.6. Qualitative Aspekte .....	46
3.7. Aspekte des Personalmanagements.....	49
3.8. Rechtliche, gesetzliche und vertragliche Aspekte .....	52
3.9. Kostenrelevante Aspekte .....	57
3.10. Unternehmenssicherheit.....	64
4. Fallstudienuntersuchung .....	67
4.1. Das Untersuchungsdesign .....	68
4.2. Gründe für und Gegen eine Ausgliederung von Dienstleistungen .....	70

4.3. Ziele und Erfolgsfaktoren einer Ausgliederung von Dienstleistungen .....	77
4.4. Auswirkungen einer Ausgliederung.....	82
4.5. Strategische Vor- und Nachteile .....	87
4.6. Auswirkungen aus finanztechnischer Sicht.....	90
4.7. Betrachtung aus Sicht der Kunden / Märkte.....	91
4.8. Prozessspezifische Potentiale .....	93
4.9. Führungsrelevante Aspekte.....	94
4.10. Die Qualitätsperspektive .....	96
4.11. Mitarbeiterbezogene Faktoren.....	98
4.12. Rechtliche und gesetzliche Betrachtung .....	100
4.13. Kostenrelevante Gesichtspunkte .....	101
4.14. Zusammenfassung .....	103
5. Fazit & Handlungsempfehlungen.....	105
6. Anhang .....	110
6.1. Fragebogen .....	110
6.2. Tabellenverzeichnis .....	110
6.3. Abbildungsverzeichnis.....	110
6.4. Abkürzungsverzeichnis .....	110
6.5. Literaturverzeichnis .....	110
6.6. Internetquellenverzeichnis: .....	110