

IT-Outsourcing

Basisinfos, Trends, Spannungsfelder

**Seminar ver.di Fachbereich 9 / ver.di Bildung + Beratung
Stuttgart, 30.01.2014**

Michael Schwemmle
schwemmle@input-consulting.com

...input
consulting

Übersicht



Quelle: goetzpartners – Trendstudie IT-Outsourcing 01/2013

...input
consulting

- **Basisinformationen**
 - Begriffliches
 - Geschichte
 - Varianten
 - Motive
- **Trends**
 - Marktentwicklung
 - IT im Wandel
 - Alternativen
- **Spannungsfelder**
 - Kritik
 - Konfliktzonen
- **Der Idealfall**
- **Vielleicht noch ein Praxisbeispiel ...**



Quelle: goetzpartners – Trendstudie IT-Outsourcing 01/2013

...input
consulting

- **Basisinformationen**
 - Begriffliches
 - Geschichte
 - Varianten
 - Motive
- **Trends**
 - Marktentwicklung
 - IT im Wandel
 - Alternativen
- **Spannungsfelder**
 - Kritik
 - Konfliktzonen
- **Der Idealfall**
- **Vielleicht noch ein Praxisbeispiel ...**

Basisinformationen

Begriffliches

– Herkunft:

- „out“ und „source“ = von außerhalb beziehen
- „outside resource using“ = Nutzung externer Ressourcen (?)



www.computerwoche.de/a/outsourcing-wird-normiert,1935381

– Definitionen:

- „alle Aktivitäten, die zu einer Verlagerung von Leistungserstellungen nach außen führen“ (Wikipedia)
- „IT-Outsourcing ... die Einbindung eines externen Dienstleisters zur Erbringung von IT-Services, die vormals intern erbracht wurden“ (Pfaller)
- „zeitlich beschränkte oder permanente Verlagerung von Funktionen der IV auf externe Dienstleister“ (Picot / Maier) – Einzelleistungen, Leistungsbündel, gesamter IT-Betrieb ...
- „Für die betroffenen Beschäftigten ... die radikalste Form von Marktgrenzenverschiebung: es wird ihnen die Organisationsmitgliedschaft gekündigt.“ (Brinkmann)

...input
consulting

Basisinformationen

Geschichte

- **Anfänge in den 1960er Jahren:**
 - Time sharing beim Betrieb von Großrechnern
 - Service Bureaus zur Softwareprogrammierung
- **Aufstieg in den 1970/80er Jahren:**
 - Trennung der IT von den Fachbereichen
 - Bündelung der IT-Aktivitäten in gesonderten Organisationseinheiten
 - allmähliche Ausweitung von Timesharing- und Service-Angeboten – aber nur geringe IT-Budgetanteile berührt
- **Durchbruch seit Mitte der 1980er Jahre:**
 - neue Dimension der Auslagerungen
 - Übergang von Personal und Assets an den DI.
 - Große ITO-Verträge: Eastman Kodak / IBM (1989), Enron / EDS (1989)
 - In Deutschland: debis / Axel Springer (1992), IBM / Porsche (1993)



www.logmbh.de/web/make-or-buy.html

Basisinformationen

Varianten (Auswahl)



www.itespresso.de
Quelle: iQoncept – Fotolia.com)

– **Leistungsbereiche:**

- Hardware / Infrastruktur
 - Server-Management
 - Desktop Services
 - Network Services
- Software / Applikationen
 - Planning (Planung, Beratung)
 - Building (Entwicklung, Realisierung)
 - Running (Betrieb)
- Geschäftsprozesse (BPO)

– **Umfang:**

- Partielles Outsourcing (Outtasking)
- Komplettes Outsourcing

– **Erbringungsort:**

- on-site
- national
- nearshore
- offshore



www.tutor2u.net/

...input
consulting

Basisinformationen

Motive (der outsourcenden Unternehmen)

„Do what you can do
best – outsource
the rest!“

- **Konzentration auf Kernkompetenzen**
 - Reduktion von Komplexität
 - Verschlinkung der Organisation
 - Abschiebung von Verantwortung
- **Nutzung von Spezialisierungsvorteilen des Vendors**
 - standardisierte Prozesse
 - neue Technik
 - kompetentes Personal
- **Kostensenkungen**
 - Skaleneffekte beim Vendor
 - Höhere Near-/Offshoring-Quote beim Vendor
 - Flexibilisierung der Kosten
 - vermittelt: Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber Beschäftigten

„Run my mess
for less!“

Übersicht



Quelle: goetzpartners – Trendstudie IT-Outsourcing 01/2013

...input
consulting

- **Basisinformationen**
 - Begriffliches
 - Geschichte
 - Varianten
 - Motive
- **Trends**
 - Marktentwicklung
 - IT im Wandel
 - Alternativen
- **Spannungsfelder**
 - Kritik
 - Konfliktzonen
- **Der Idealfall**
- **Vielleicht noch ein Praxisbeispiel ...**

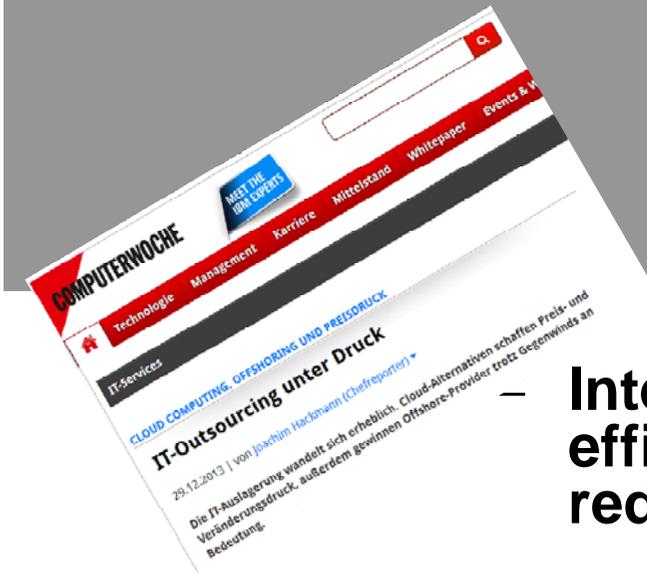
– **Flachere Wachstumskurven**

- „In EMEA belief sich der ACV (Annual Contract Value / jährlicher Vertragswert; MS) von ITO-Verträgen im ersten Halbjahr 2013 auf 2,3 Milliarden Euro. Das sind acht Prozent weniger als im ersten Halbjahr 2012. Auch die Zahl der ITO-Verträge sank im Jahresvergleich um ein Viertel auf 155.“ (www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/2924647)
- „The worldwide IT outsourcing (ITO) market is forecast to reach \$ 288 billion in 2013, a 2.8 percent increase in U.S. dollars [...] from 2012, according to Gartner, Inc. Compared with Gartner's previous forecast, nearly all ITO segments are now forecast to grow more slowly during 2013.“ (www.gartner.com/newsroom/id/2550615)
- „Das Outsourcing war früher eine Massenbewegung. Das ist vorbei.“ (Frank Ridder, Gartner)
(www.computerwoche.de/a/it-outsourcing-unter-druck,2532536)



- ### – **Intensiverer Wettbewerb**
- **Höherer Preisdruck**
 - **Niedrigere Margen**

Trends IT im Wandel

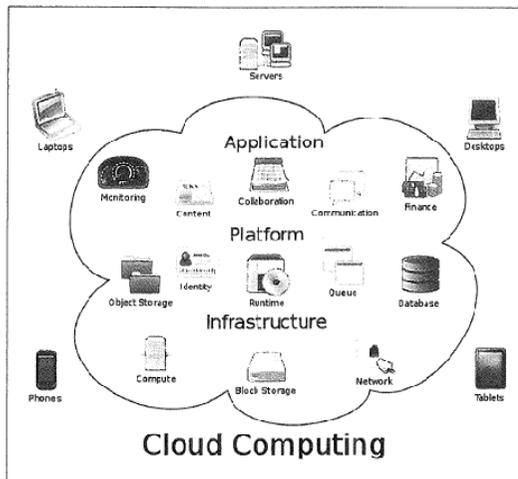


- **Interne IT-Abteilungen sind heute schlanker, effizienter, standardisierter als ehedem – dies reduziert die durch ITO erzielbaren Effekte.**
- **Die strategische Bedeutung von IT für das Business ist eminent gestiegen, zunehmend sind Kernprozesse eng mit IT verschränkt.**
 - Verstärkte Differenzierung zwischen strategischer und reiner „Commodity“-IT – ITO nur für Commodity-Felder?
 - Backsourcing? „General Motors plant eine Neudefinition seiner Outsourcingstrategie und will künftig ganz auf externe Dienstleister verzichten [...] tausende Programmierer einstellen [...] IT ist für die Autobranche überlebenswichtig geworden. Knapp 20 Jahre nach ihrem ersten Outsourcingdeal denken die Detroitenern ernsthaft darüber nach, die IT zu einer Kernkompetenz zu machen und nicht mehr aus der Hand zu geben.“(automotiveIT 08-09/2012)
- **Es gibt Alternativen zum ITO, wie wir es kennen.**

Trends

Alternativen zum ITO, wie wir es kennen

– Cloud



Quelle: Rickmann / Diefenbach / Bruening 2013, S. 7

- „Cloud schadet dem Outsourcing: Ganz erheblichen und sichtbaren Einfluss auf das Outsourcing-Geschäft hat das Cloud Computing. Einer Erhebung des Beratungshauses ISG zufolge hat sich die Zahl der Outsourcing-Verträge mit Cloud-Bestandteilen in den vergangenen zwei Jahren verdreifacht ...“

(www.computerwoche.de/a/it-outsourcing-unter-druck,2532536)

- „Cloud Computing wird aus Sicht von IDC die IT-Industrie und die IT-Landschaften der Unternehmen nachhaltig beeinflussen und auch das klassische Outsourcing verändern. [...] IDC erwartet, dass sich traditionelle Geschäftsmodelle zur Bereitstellung von IT Ressourcen [...] wandeln werden.“

(Thorenz / Zacher; in: Rickmann / Diefenbach / Bruening 2013, S. 25)

– Crowd

- „Remember outsourcing? Sending jobs to India and China is so 2003. The new pool of cheap labor: everyday people using their spare cycles to create content, solve problems, even do corporate R & D.“

(Howe; in Wired Magazine, 6 / 2006, S. 1-4)

...input
consulting



Quelle: goetzpartners – Trendstudie IT-Outsourcing 01/2013

...input
consulting

- **Basisinformationen**
 - Begriffliches
 - Geschichte
 - Varianten
 - Motive
- **Trends**
 - Marktentwicklung
 - IT im Wandel
 - Alternativen
- **Spannungsfelder**
 - Kritik
 - Konfliktzonen
- **Der Idealfall**
- **Vielleicht noch ein Praxisbeispiel ...**

Spannungsfelder

Kritik am ITO

– auf Seiten der outsourcenden Unternehmen



- Know-How-Einbußen
- Kontrollverlust
- „versteckte“ und unerwartete Kosten
- Nichteinhaltung von Service-Levels
- Ineffizienzen („Aus dem kurzen Dienstweg entsteht [...] ein kleiner Grenzverkehr, im ungünstigen (Fall) ein eiserner Vorhang.“; Brinkmann 2011, S. 66)

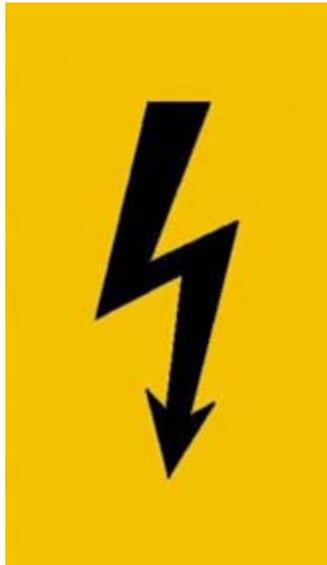
– auf Seiten der Vendoren

- zu niedrige Margen
- personelle Inflexibilitäten wg. Garantien in ITO-Deals
 - „Headcount“
 - Off-/ Nearshoringquoten
 - „Flickenteppich“ aufgrund von Personalübernahmen

– auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen

...input
consulting

Spannungsfelder Konfliktzonen für Interessenvertretungen



– Für die Interessenvertretung beim outsourcenden Unternehmen

- Interne Optimierung statt Outsourcing?
 - Personalabbau, Lohnverzicht, Near- / Offshoring als Alternativen?
 - Wirkungen auf Belegschaft und Akzeptanz des BR?
- Konsens zwischen KBR und GBR/BR der IT-Unit?

– Zwischen den Interessenvertretungen a) beim outsourcenden Unternehmen b) beim Vendor

- Divergierende Interessenlagen
 - Ziele a): primär: Erhalt des Status quo und Verhinderung von ITO; sekundär: Sicherung der Arbeitsplätze, Garantie der Konditionen
 - Ziele b): Auslastung der personellen Kapazitäten, Sicherung der Arbeitsplätze, Umsatzsteigerung, nachhaltige Profitabilität

→ **Kommunikation und Kooperation von a) und b) – ein
gewerkschaftliches Handlungsfeld**

Übersicht



Quelle: goetzpartners – Trendstudie IT-Outsourcing 01/2013

...input
consulting

- **Basisinformationen**
 - Begriffliches
 - Geschichte
 - Varianten
 - Motive
- **Trends**
 - Marktentwicklung
 - IT im Wandel
 - Alternativen
- **Spannungsfelder**
 - Kritik
 - Konfliktzonen
- **Der Idealfall**
- **Vielleicht noch ein Praxisbeispiel ...**

Der Idealfall eines ITO

Perspektive des outsourcenden Unternehmens

- ... wirtschaftlich nachhaltiger als im „Base Case“ (Unterlassungsvariante) aufgrund von Skaleneffekten, nicht aufgrund von Dumping und Qualitätseinbußen
- ... IT von höherer Qualität aufgrund von Spezialisierungsvorteilen des Vendors
- ... Erhalt von Arbeitsplätzen und Konditionen der Beschäftigten – der wechselnden wie der verbleibenden – und Verbesserung ihrer beruflichen Perspektiven
- ... keine Einschränkung gewerkschaftlicher Vertretungsmacht
- ... keine Beeinträchtigung der Qualität betriebsrätlicher Interessenvertretung



Quelle: <http://corpus-delicti.de/wertmarke-wunsch-rolle-100-stueck-p-863.html>

Der Idealfall eines ITO

Standardisierung von „best practices“?

- **Prozessstandardisierung ist in der IT „state of the art“ – warum nicht für „best practices“ bei ITO-Prozessen aus Beschäftigtensicht?**
- **Inhalte eines Katalogs „ITO-Standards“ (u.a.)**
 - Kriterium „Transparenz“
 - Zielsetzungen
 - RFP (Request for Proposal – Ausschreibung)
 - Berechnungsbasis, -verfahren Base Case und Business Case
 - Ursachen von Einsparungen (Qualität? Location? Konditionen?)
 - Kriterium „Beteiligung Interessenvertretung“
 - Zeitpunkt, Zeitraum
 - Unterlagen (Qualität, Lesbarkeit, Informationsgehalt)
 - Beratung
 - Kommunikation mit Vendor (auch Interessenvertretung)
 - Kriterium „Überleitung der Beschäftigten“
 - Verbindlichkeit von kollektiven Vereinbarungen
 - Regelungsfelder, Mindestinhalte
 - Kriterium „Erfolgskontrolle“
 - Evaluationsmechanismen und -maßstäbe
 - Institutionalisierung von Lernschleifen