**IM – Folie 7**

1. **Welche Interessensgruppen gibt es beim Outsourcing und wie ist deren unterschiedliche Motivation?**

* **Unternehmensführung:**
  + Konzentration aufs das kerngeschäft
  + Kernkompetenzen, Schlüsselfertigkeiten, Potenziale der IT gezielt vermarkten
* **IT-Anwender in den Fachbereichen:**
  + Nachhaltiges Preis/Leistungs- Verhältnis
  + Transparentes Kosten-/Preis- verrechnungs- verfahren
* **IT und Betroffene Mitarbeiter in der IT:**
  + Kernkompetenzen, Schlüsselfähigkeiten, Potentiale der IT gezielt vermarkten
  + Industriestandards outsourcen
  + Marktgerechte Leistungsverrechnung
* **Outsourcing-Partner:**
  + Langfristige Kundenbindung
  + Konzentration auf Industriestandards
  + Risiko minimieren

1. **Welche Kompetenzen eignen sich zum Outsourcing, welche nicht und warum?**

Zum Outsourcen eignen sich alle nicht Kernkompetenzen. Kernkompetenzen dagegen sollten im Unternehmen bleiben, da sie Wertvoll, Selten, Aufwendig zu imitieren und nicht substituierbar sind.

1. **Welche Gründe/Perspektiven gibt es für Outsourcing und geben Sie Beispiele?**

**Ein Grund für die Auslagerung der IT ist vor allem die Kostensenkung. Das Unternehmen kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren, und die Mitarbeiter für strategische Aufgaben einsetzen. Weiter Gründe sind die Verbesserung des IT-Service sowie die Übertragung der Verantwortung auf externe Provider.**

1. **Skizzieren Sie die mögliche Kostenentwicklung eines Outsourcingprojekt und diskutieren Sie die Gründe für ihre aufgezeigte Kostenentwicklung?**

K

o

s

t

e

n

Zeit

Die Kosten steigen zunächst durch Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten sowie Anpassungskosten/Transformationskosten. Über die Vertragslaufzeit fallen Steuerungskosten an. Um die ausgelagerte Arbeit wieder zurückzuholen, fallen Beendigungskosten an.

1. **Diskutieren das Pro- und Kontra für Outsourcing.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pro** | **Contra** |
| * Kostenreduzierung * Fixkostenumwandlung * Liquiditätseffekt * Personalproblemreduzierung * Geschäftsprozessoptimierung * Große Professionalität des Outsourcers * Stabiler Service durch Personalunabhängigkeit * Vertraglich vereinbarte Qualitätsverbesserung * Verfügbarkeitssteigerung | * Kostenerhöhung durch Transaktions- und Remanenzkosten * Kostensteigerung nach einigen Jahren Abhängigkeit * Abhängigkeit vom Outsourcer * Schnittstellen durch Trennung von Geschäftsprozessen * Personalprobleme (Wiederstand) * Mangelnde Leistung * Abnahme des eigenen DV-Know-Hows * Qualitätsverschlechterung * Hoher Koordinationsaufwand |

1. **Zeigen Sie mit Hilfe einer modellhaften Portfolioberechnung mit den  Perspektiven „Strategische Bedeutung“ und „Auslagerungsbarrieren“ die  Auslagerungsmöglichkeit der IT-Komponenten A, B, C auf.**
2. **Erläutern Sie die Begriffe Transaktionskosten, Opportunitätskosten und Remanenzkosten.**
3. **Benennen und erläutern Sie typische Kostenarten des Outsourcings.**

* **Anbahnungskosten**

Kosten, z. B. für Marktrecherche, Erstellen von Ausschreibungsunterlagen, Bewertung und Auswahl des Outsourcing-Partners

* **Vereinbarungskosten**

Kosten für die Vertragsverhandlung und

ausgestaltung, z.B. externe Rechtsberatung

* **Steuerungskosten**

Kosten, über die Vertragslaufzeit, z.B.

Vertrags-, Finanz- und Service Level Management

* **Anpassungskosten/Transformationskosten**

Kosten, die durch Veränderung aufgrund der Outsourcing-Beziehung erforderlich werden, z.B. Schnittstellen zu intern verbleibenden Prozessen und/oder Systemen; neue Prozesse einführen; Change Management

* **Beendigungskosten**

Kosten, die notwendig sind, um eine ausgelagerte Aufgabe wieder zurückzuholen

1. **Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Detailgrad eines Pflichten- und Lastenheftes zum Outsourcing und dem Aufwand für Outsourcingnachverhandlungen.**

1. **Erläutern Sie fünf typische Outsourcing-Risiken und überlegen Sie, wie diese verhindert werden können.**

**Missverständnisse:** Unklar formulierte Service-Levels, Verträge oder Pflichtenhefte führen zu Spannungen.

🡪 Genaue Vertragsdefinition

**Abhängigkeit:** je mehr Ausgelagert ist, desto größer ist die Gefahr durch Mängel der Dienstleister oder Ausfälle der IT-Anlage.

🡪 Sorgfalt bei der Auswahl des Dienstleisters

**Datenschutz:** Mit dem Auslagern wird weitgehend die Kontrolle über die Daten an einen Dritten weitergegeben

🡪 Vertrauensvollen Dienstleister beauftragen, der nachweislich über entsprechende Erfahrungen und Infrastruktur verfügt, um die Unternehmensanforderungen, auf Grundlage von verbindlichen Vereinbarungen, nachhaltig zu erfüllen.

**Backsourcing:** Es fehlen interne Kapazitäten um die zuvor ausgelagerten Dienste wieder ins Unternehmen einzugliedern.

**🡪** Kooperation mit dem bisherigen Dienstleister auch nach dem Vertragsende, so dass dieser für einen Übergangszeitraum noch Ressourcen vorhält

**Personal:** Es ist nicht selbstverständlich, dass ehemalige Mitarbeiter bereit sind, wieder zurückzukommen beziehungsweise erneut zu wechseln.

🡪 Personalgespräche mit entsprechenden Mitarbeiten führen und versuchen mit geeigneten Mitten wie Sondergratifikationen zurück zu gewinnen.

1. **Unterscheiden Sie die Dimensionen des IT-Sourcings im Hinblick auf Standort, Finanzieller Abhängigkeit , Zeitlichem Aspekt?**

**Finanzielle Abhängigkeit:**

* Joint Venture / Gemeinschaftsunternehmen Auslagerung in eine rechtlich selbständige Einheit, die nur teilweise dem auslagernden Unternehmen gehört. Z.B. indem mehrere auslagernde, voneinander unabhängige Unternehmen einen gemeinsamen IT-Dienstleister gründen
* Ausgründung z.B. Umwandlung der Konzern-IT in eigenständige IT-GmbHs; wenige Erfolgsstorys: T-Systems, EDS, SBS (Quelle: Nicklisch (2006), S. 52)
* Internes Outsourcing

Vollständige interne Leistungserbringung mit Merkmalen einer

Outsourcing-Beziehung. Z.B. Shared Service Center für mehrere Geschäftseinheiten.

**Zeitlicher Aspekt:**

* Outsourcing: Der Fremdbezug bzw. die Auslagerung von Aktivitäten der IV- Leistungserstellung
* Insourcing: Aufbau einer internen Leistungserbringung für Leistungen, die zuvor weder intern noch extern erbracht wurden
* Backsourcing: Eine Leistung wird nach einem Outsourcing wieder zurück in das Unternehmen geholt (häufig wird dies ebenfalls als Insourcing bezeichnet)
* Re-Negotiation: Neu- oder Nachverhandlungen, z.B. wenn ein Backsourcing in Betracht gezogen wird

**Standort:**

* Onshore/Onsite: Leistungserbringung erfolgt in der Nähe des auslagernden Unternehmens (heimischer Markt)
* Nearshoring: Verlagerung in das nahe Ausland z.B. in osteuropäische Länder wie Tschechien und Polen
* Offshoring: Verlagerung auf einen anderen Kontinent z.B. nach Asien (u.a. Indien)

1. **Erklären Sie die Unterschiede zwischen einer IT-GmbH, einem Shared-Service- Center und dem Outsourcing an einen IT-Dienstleister?**

Bei der IT-GmbH wird die Konzerneigene IT in eine eigenständige IT-GmbH umgewandelt. Beim Shared Service Center geschieht die gesamte Leistungserbringung intern. Die Leistungserbringung bei einem IT-Dienstleister ist vollständig extern.

1. **Welche Bedeutung kommt der Kunden-Lieferanten-Beziehung beim Outsourcing zu?**
2. **Welche Aufgabenstellungen ergeben sich beim Outsourcing in der Planungs-, Implementierung- und Betriebsphase (Plan, Build, Run)?**

* Planung:
  + Pflichtenheft
  + Letter of Intent
  + Aufklärungspflicht
  + Risikomanagement
  + Datenschutz
* Implementierung
  + Personalübernahme
  + Übernahme von Verträgen
  + Softwareübernahme
  + Finanzierungsmodelle
  + Service Level Agreements
* Betriebsphase
  + Arbeitnehmerüberlassung
  + Change-Request-Verfahren
  + Benchmarking
  + Internationalisierung
  + Eskalationsmanagement

1. **Welche Fehler können Unternehmen bei den Vertragsverhandlungen mit einem Outsourcer begehen?**

* Beistell-Leistungen aller Parteien müssen im Vertrag im Detail dokumentiert sein und über die gesamte Transformation laufend gemessen werden.
* Unklare Zieldefinition
* Unzureichende Regelung zum Vertragsende
* Unfertige Verträge unterzeichnen