**Klausurfragen Folie 7: IT-Sourcing - Outsourcing**

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

Es gibt vier Interessensgruppen beim Outsourcing. Einmal die Unternehmensführung. Sie wollen sich dadurch auf das Kerngeschäft konzentrieren sowie Kernkompetenzen, Schlüsselfähigkeiten und Potenziale der IT gezielt vermarkten. Auch eine Kostentransparenz verspricht sich die Unternehmensführung. Dann gibt es die Outsourcing-Partner. Sie versprechen sich eine langfristige Kundenbindung. Sie konzentrieren sich auf die Industriestandards und minimieren das Risiko. Dann gibt es die IT-Anwender in den Fachbereichen. Deren Motivation ist ein nachhaltiges Preis-/Leistungsverhältnis und ein transparentes Kosten-/Preisverrechnungsverfahren. Zuletzt gibt es noch die IT und betroffene Mitarbeiter in der IT. Ihre Motivation ist es, die Kernkompetenzen, Schlüsselfähigkeiten und Potenziale der IT gezielt zu vermarkten. Außerdem wollen sie Industriestandards outsourcen und marktgerechte Leistungsverrechnung.

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

Zum Outsourcing eignen sich Nicht-Kernkompetenzen. Kernkompetenzen müssen dagegen im Unternehmen bleiben. Kernkompetenzen sind wertvoll, selten, aufwendig zu imitieren und nicht substituierbar.

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

Gründe für Outsourcing sind die Senkung von Kosten, die Konzentration auf das Kerngeschäft, das Einsetzen der Mitarbeiter für strategische Aufgaben. Außerdem wollen Unternehmen schneller, flexibler und beweglicher werden. Weitere Gründe: Verbesserung des IT-Services und Übertragung der Verantwortung auf externe Provider.

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

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

Zu den Pros in finanziellen Argumenten zählen die Kostenreduzierung, die Fixkostenumwandlung und den Liquiditätseffekt. Zu den Kontras in finanziellen Argumenten zählen dagegen die Kostenerhöhung durch Transaktions- und Remanzenkosten und die Kostensteigerungen nach einigen Jahren Abhängigkeit. Zu den positiven strategischen Eigenschaften zählen die Personalproblemreduzierung, die Geschäftsprozessoptimierung und die große Professionalität des Outsourcers. Jedoch entsteht eine große Abgängigkeit vom Outsourcer, es entstehen Schnittstellen durch die Trennung von Geschäftsprozessen, es kann zu Widerstand der MA und mangelnder Leistung kommen und zur Abnahme des eigenen DV-Know-Hows kommen. Positive Servicebezogene Argumente sind der stabile Service durch Personalunabhängigkeit, vertraglich vereinbarte Qualitätsverbesserungen und die Verfügbarkeitssteigerung. Jedoch kommt es im Bereich der servicebezogenen Argumente zu einer Qualitätsverschlechterung und zu einem hohen Koordinationsaufwand.

**Zeigen Sie mit Hilfe einer modellhaften Portfolioberechnung mit den Perspektiven „Strategische Bedeutung“ und „Auslagerungsbarrieren“ die Auslagerungsmöglichkeit der IT-Komponenten A, B, C auf.**

**Erläutern Sie die Begriffe Transaktionskosten, Opportunitätskosten und Remanenzkosten.**

Transaktionskosten sind in einem weiteren Sinn alle Kosten, die im Wirtschaftsleben im Zusammenhang mit der Transaktion (= Übertragung) von Verfügungsrechten (Kauf, Verkauf, Miete u.a.) über Güter anfallen. (http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/transaktionskosten.php). Opportunitätskosten sind entgangene Erlöse (allgemeiner: entgangener Nutzen), die dadurch entstehen, dass vorhandene Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden. (wikipedia.org). Unter Kostenremanenz versteht man in der Betriebswirtschaftslehre das Verhalten der Kosten, bei einem rückläufigen Beschäftigungsgrad nicht im gleichen Maße zu sinken, mit dem sie zuvor bei steigender Beschäftigung gestiegen sind. Remanente Kosten sind dann diejenigen Kosten, die sich nicht proportional zur Beschäftigung verhalten. (wikipedia.org)

**Benennen und erläutern Sie typische Kostenarten des Outsourcings.**

Typische Kostenarten sind Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Steuerungskosten, Anpassungskosten/Transformationskosten und Beendigungskosten. Anbahnungskosten sind dabei Kosten, z. B. für Marktrecherche, Erstellen von Ausschreibungsunterlagen, Bewertung und Auswahl des Outsourcing-Partners. Vereinbarungskosten dagegen sind Kosten für die Vertragsverhandlung und –ausgestaltung, z.B. externe Rechtsberatung. Steuerungskosten sind Kosten, über die Vertragslaufzeit, z.B. Vertrags-, Finanz- und Service Level Management. Anpassungskosten/Transformationskosten sind Kosten, die durch Veränderung aufgrund der Outsourcing-Beziehung erforderlich werden, z.B. Schnittstellen zu intern verbleibenden Prozessen und/oder Systemen; Einführung neuer Prozesse; Betreiben von Change Management. Die Beendigungskosten sind Kosten, die notwendig sind, um eine ausgelagerte Aufgabe wieder zurückzuholen.

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

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

Outsourcing-Risiken sind z.B. Kosten, zurückgehendes Know-How, Personalprobleme, Schnittstellenprobleme und die Rückkehr zur eigenen IT. Die Kosten könnten sich durch Transaktions- und Remanenzkosten erhöhen. Da viele Aktivitäten der IT ausgelagert werden und man sich mit anderen Dingen beschäftigt, geht das IT-Know-How der einzelnen Mitarbeiter zurück. Außerdem kann es zu Widerstand der Mitarbeiter gegenüber dem Outsourcing kommen und dies gleichzeitig zu einer geminderten Arbeitsleistung führen. Durch die Auslagerung vieler Prozesse kommt es zu Schnittstellenproblemen der noch verbliebenen Geschäftsprozesse. Wenn man irgendwann das Outsourcing beenden und zur eigenen IT zurückkehren möchte (Backsourcing) entstehen zusätzliche Kosten.

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

Bei der finanziellen Abhängigkeit kann man sich für drei verschiedene Möglichkeiten entscheiden, wie das Outsourcing vollzogen werden soll: Join Venture/Gemeinschaftsunternehmen, Ausgründung oder Internes Outsourcing. Join Venture ist eine 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 ist beispielsweise die Umwandlung der Konzern-IT in eigenständige IT-GmbHs. Unter Internes Outsourcing versteht man die vollständige interne Leistungserbringung mit Merkmalen einer Outsourcing-Beziehung, z.B. Shared Service Center für mehrere Geschäftseinheiten. Auch der zeitliche Aspekt wird aufgeteilt: Outsourcing, Insourcing, Backsourcing und Re-Negotiation. Outsourcing ist der Fremdbezug bzw. die Auslagerung von Aktivitäten der IT-Leistungserstellung. Insourcing ist der Aufbau einer internen Leistungserbringung für Leistungen, die zuvor weder intern noch extern erbracht wurden. Backsourcing bedeutet, dass ine Leistung nach einem Outsourcing wieder zurück in das Unternehmen geholt wird (oft auch als Insourcing bezeichnet). Re-Negotiation sind Neu- oder Nachverhandlungen, falls ein Backsourcing in Betracht gezogen wird. Auch bei dem Standort kann man sich unterschiedlich entscheiden: Onshore/Onsite, Nearshoring und Offshoring. Onshore/Onsite bedeutet, dass die Leistungserbringung in der Nähe des auslagernden Unternehmens erfolgt (heimischer Markt). Beim Nearshoring kommt es zu einer Verlagerung in das nahe Ausland, z.B. Osteuropa. Unter Offshoring versteht man die Verlagerung auf einen anderen Kontinent, beispielsweise nach Asien.

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

IT-GmbH: Die IT-Abteilung bzw. der IT-Konzern wird ausgegründet und in eigenständige IT-GmbHs umgewandelt. Die IT ist fortan ein eigenständiges Unternehmen. Es entsteht eine Dienstleister – Kunden Beziehung.

Outsourcing an IT-Dienstleister: Unabhängige Unternehmen gründen einen gemeinsamen IT-Dienstleister. Dieser kümmert sich um die IT-Belange aller Unternehmen. Die IT ist in eine rechtlich selbstständige Einheit ausgelagert worden.

Shared-Service-Center: Teilaufgaben werden ausgegliedert. Unter dem Begriff Shared Services wird die Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen einer Organisation verstanden. Dabei werden gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens bzw. einer Organisation zusammengefasst und von (einer) zentralen Stelle(n) oder Abteilung(en) erbracht. Die anbietende Stelle wird in der Regel als Shared Service Center, kurz SSC, bezeichnet. Die Abteilungen, welche die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, stehen in einer Art Kundenverhältnis zum SSC. Im Unterschied zum Outsourcing, bei dem externe Dienstleister mit einer Dienstleistung beauftragt werden, handelt es sich bei der Shared-Service-Konstruktion um eine Art internes Outsourcing. Dieses soll die Vorteile eines externen Dienstleisters und interner Mitarbeiter verbinden.

**Welche Bedeutung kommt der Kunden-Lieferanten-Beziehung beim Outsourcing zu?**

**Welche Aufgabenstellungen ergeben sich beim Outsourcing in der Planungs-, Implementierung- und Betriebsphase (Plan, Build, Run)?**

Zu der Planungsphase gehört das Pflichtenheft, the Letter Of Intent, Aufklärungspflichten, Risikomanagement und Datenschutz. Zu der Implementierungsphase gehört die Personalübernahme, die Übernahme von Verträgen, die Softwareübernahme, Finanzierungsmodelle und Service Level Agreements (SLAs). Zur Betriebsphase gehören Aufgaben wie Arbeitnehmerüberlassung, Change-Request-Verfahren, Benchmarking, Internationalisierung und Eskalationsmanagement.

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

Fehler sind u.a. die Annahme von Standardverträgen, die Unterzeichnung unfertiger Verträge, keine Einbeziehung auswärtiger Outsourcingexperten, keine Messung und Bewertung in der Anfangsphase, kein Entwurf von Serviegrad-Kennzahlen, keine Anfertigung von Servicegrad-Berichten, keine Erstellung eines Krisenplans. Es sollten außerdem Strafen für Nicht-Leistungen vereinbart werden, Wachstumsraten miteinbezogen werden, Vertragsauflösungs-Bedingungen aufgenommen werden sowie frühzeitige Information und gerechte Behandlung der eigenen IT-Mitarbeiter stattfinden.