

# Mit Outtasking Kosten und Risiken minimieren

IT-Abteilungen müssen heute trotz Kostendruck den Betrieb und die Weiterentwicklung ihrer IT-Systeme sicherstellen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken minimieren. Mit einem Outtasking als Mittelweg zwischen Insourcing und Outsourcing ist der Spagat zu schaffen.



**Bruno Kaiser,**  
lic. oec. publ./MBL HSG, ist  
Mitglied der Geschäftsleitung  
der Adnovum Informatik AG.

Zunehmender Kostendruck und ein engerer Fokus auf das Kerngeschäft haben in den letzten Jahren vermehrt dazu geführt, nicht-strategische Geschäftsfunktionen im Outsourcing-Modell externen Dienstleistern anzuvertrauen. Kandidaten für ein Outsourcing sind Funktionen wie Human Resources, Verkauf, Marketing, Immobilienverwaltung, aber insbesondere auch die IT.

Es wurden – auch in der Schweiz – einige grosse Outsourcing-Verträge abgeschlossen. Solche Vereinbarungen laufen über mehrere Jahre und werden in komplexen Verträgen mit umfangreichen, detaillierten Service Level Agreements (SLAs) definiert. Die Erfahrungen mit grossen Outsourcing-Projekten sind allerdings zwiespältig.

## Umfassendes Outsourcing ist keine Patentlösung

Mit Outsourcing gelingt es oft, intern gewachsene Abhängigkeiten aufzubrechen und Entwicklungs- und Wartungskosten verhandelbar und kalkulierbar zu machen. Die Zielerfüllung lässt sich bei Grossaufträgen jedoch auch mit hohem Aufwand nur schwerlich bewerten. Dies kann mit zunehmender Vertragsdauer negative Auswirkungen auf die beidseitige Zufriedenheit haben.

Wegen der typischen Grösse solcher Outsourcing-Deals geht der Auftraggeber hohe Risiken ein und begibt sich in eine Abhängigkeit vom Outsourcing-Dienstleister. Es ist kaum mehr möglich, diesen Dienstleister zu wechseln, und es kommt vor, dass unterschiedliche Auffassungen über die Serviceerfüllung in Gerichtsverfahren enden. Zusätzlich verliert der Auftraggeber auch Kontrollmöglichkeiten, zum Beispiel über den Einsatz von bestimmten Technologien oder die Anwendung definierter Engineering-Vorgaben.

**«Outtasking bietet die Möglichkeit, für jede Aufgabe das geeignetste Zusammenarbeitsmodell mit dem attraktivsten Partner zu wählen.»**

## Outtasking als pragmatischer Mittelweg

Als Antwort auf dieses Dilemma bietet sich in vielen Fällen Outtasking an. Hier werden im Unterschied zu einem umfassenden Outsourcing nicht gesamte Businessbereiche, sondern selektiv einzelne Teilaufgaben ausgelagert. Outtasking unterscheidet sich also vom Outsourcing durch den Umfang der betroffenen Aufgabe,

aber auch durch die Verantwortung der involvierten Parteien.

Insbesondere ist in vielen Fällen ein Application-Outtasking sinnvoll. Im Rahmen solcher Vereinbarungen können sowohl Entwicklungs- als auch Wartungsaktivitäten – meist in Werkverträgen zu Fixpreisen – fremdvergeben werden. Für jeden Task erfolgt im Rahmen einer Ausschreibung ein bewusster Entscheid darüber, ob er ausgelagert werden soll oder nicht.

Der Einkauf von IT-Dienstleistungen wird dadurch auf ein praktikables Niveau reduziert und Monsterverträge mit unkalkulierbaren rechtlichen und betrieblichen Risiken werden vermieden. Es wird die Möglichkeit geschaffen, die Verträge auf einen bestimmten, überschaubaren Task masszuschneiden.

Natürlich müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, damit das Outtasking erfolgreich ist. Der Auftraggeber muss die Verantwortung zur Definition und Umsetzung seiner IT-Strategie selbst wahrnehmen. Entlang seiner IT-Strategie definiert er einzelne Umsetzungsprojekte. Pro Projekt wählt er den Sourcing-Ansatz und definiert einen geeigneten Umsetzungspartner und Vertragstyp. Schliesslich gehören auch die fachliche Spezifikation und die Abnahme des Projekts zu seinen Aufgaben.

### **Konzentration auf Business-Know-how**

Eine auslagernde Firma kann ihr Business-Know-how inhouse behalten und sogar ausbauen, wenn sie sich auch in ihrer IT-Abteilung auf ihre Businesskernkompetenz besinnt. Dies bedeutet, dass sie sich auf die Erstellung der Businessspezifikationen sowie auf die Abnahme von IT-Spezifikation und Implementierung konzentriert. Über Outtasking kann sie ganz gezielt technisches Know-how einkaufen.

Es ist für einen IT-Dienstleister einfacher, IT-Leute mit den geforderten technischen Skills auf das jeweilige Projekt zu allozieren, da er für die Abdeckung seines Projektportfolios über ein breites Skill-Set verfügen muss. Zudem kann er diese Leute auch besser auslasten, weil er über Aufträge von verschiedenen Unternehmen eine bessere Arbeitsverteilung erreichen kann.

Schliesslich sind ein striktes Software-Engineering und eine effiziente Projektorganisation geradezu lebensnotwendig für einen IT-Dienstleister. Dies sind Aufgaben, die in anderen Firmen nur schwerlich mit der gleichen Effizienz erbracht werden können.

### **Flexible Gestaltung von Outtasking-Vorhaben**

Outtasking bietet die Möglichkeit, für jede Aufgabe das am besten geeignete Zusammenarbeitsmodell mit dem attraktivsten Partner zu wählen. Es liegt im Interesse des IT-Dienstleisters, bezüglich Vertragsgestaltung und Zusammenarbeitsmodellen möglichst flexibel zu sein. Sogar der Entscheid zwischen Make und Buy lässt sich pragmatisch treffen, indem die Vorteile beider Ansätze kombiniert werden. Ein IT-Dienstleister kann beispielsweise eine Softwarelösung für den Auftraggeber individuell erstellen, dann aber gegen einen entsprechenden Rabatt die Rechte am Werk behalten und die Lösung an mögliche weitere Kunden lizenzieren. Die Software kann sowohl traditionell als Individualsoftware geliefert oder im SaaS-Modell (Software-as-a-Service) zur Verfügung gestellt werden.

Mit Outtasking existiert ein pragmatischer Mittelweg zwischen Insourcing und Outsourcing. Es ermöglicht die Fokussierung auf das Kerngeschäft. Das Unternehmen behält gleichzeitig die Kontrolle über die fremdvergebenen Businessfunktionen und reduziert somit sowohl die Abhängigkeit vom externen Dienstleister wie auch das Risiko, dass getroffene Vereinbarungen nicht zum Ziel führen. ■