

## Special Innovation

**Jörg Otto:** „Unternehmen, die ihre IT auslagern, können sich nachweislich besser auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, sogar neue Märkte oder Marktanteile für sich erschließen und ein optimales Wertschöpfungsergebnis erzielen“, sagt der Leiter des Bereichs Business Development Outsourcing bei Capgemini.

# Vorteilsreiche Firmen-Ehe

Linda Maschler

**economy:** Welche großen Trends im Outsourcing, also in der Übergabe von bestimmten Firmenbereichen an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen, beobachten Sie derzeit in Österreich?

**Jörg Otto:** Viele österreichische Unternehmen haben in der Vergangenheit ähnlich wie in Deutschland ihre IT in Tochtergesellschaften zusammengefasst und ausgegliedert. Hintergrund solcher Entscheidungen ist vielfach das Ziel, sowohl die Qualität als auch die Produktivität der Service-Erbringung zu verbessern. Immer stärker wird jedoch erkannt, dass erst die Auslagerung an spezialisierte IT-Service-Anbieter echte, nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen bringt.

Allgemein gesehen entwickelt sich der Outsourcing-Markt in Österreich langsamer als in einigen anderen europäischen Ländern, bietet aber dennoch Potenzial für die diversen Ausprägungen von IT-Outsourcing – wenn auch in geringerem Umfang. Dies kann unter anderem durch die Landesgröße und die damit tendenziell einhergehenden kleineren Unternehmen begründet werden. Die Einstellung zu Outsourcing wird immer offener. Immer mehr Firmen haben das Thema IT auf ihrer Agenda und versprechen sich davon Wettbewerbsvorteile. Dies gilt auch für die kleineren Unternehmen. Kennzeichnend für den derzeitigen österreichischen Markt ist die relative hohe Anzahl an kleinen bis mittelgroßen Outsourcing-Verträgen im Vergleich zu der bis dato



Capgemini Outsourcing Services berät internationale Unternehmen aus diversen Branchen – etwa den deutschen Stahlhersteller Corus. Foto: Corus

nur sehr geringen Anzahl an sogenannten „Big Deals“. Diesen Trend sehen wir auch in Zukunft weiterhin bestätigt. Insbesondere die kleineren Unternehmen werden vorrangig mit selektivem Outsourcing statt mit Komplett-Outsourcing erste Auslagerungsschritte machen.

**Was ist neben dem wirtschaftlichen Faktor die Motivation für „Complete Outsourcing“, also für eine komplette Ausgliederung eines Unternehmens teils inklusive Belegschaft?**

Unternehmen, die ihre IT auslagern, können sich nachweislich besser auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, sogar neue Märkte oder Marktanteile für sich erschließen und ein optimales Wertschöpfungsergebnis erzielen. Durch ein Komplett-Outsourcing erhalten sie darüber hinaus Freiräume bei Management-Kapazitäten. Auf der Geschäftsseite ermöglicht ein Auslagern der IT eine größere Flexibilität und auch einen Zugang zum Know-how des Dienstleisters.

Für die betroffenen Mitarbeiter, die im Rahmen eines Full-Outsourcings zum Dienstleister wechseln, ergeben sich vielfach völlig neue Karrierechancen und neue Perspektiven für die berufliche Entwicklung.

**Wie analysiert man die Bedürfnisse eines Unternehmens, um die richtige „Dosis“ an Outsourcing herauszufiltern?**

Nach unserer Erfahrung ist es zunächst eine Management-Entscheidung im Hinblick auf Unternehmensziele, beteiligte Einheiten und Personen. Schlüsselfragen wie Personal-

übergang, Transformation von Anlagen und Vermögenswerten sowie grobe Service-Anforderungen sind dann Schritt zwei. Als Nächstes folgt eine Machbarkeitsstudie inklusive kaufmännischem Rahmen sowie Nutzen- und Risikobetrachtungen.

**Welche Branchen lagern vorrangig aus?**

Ähnlich wie in vielen anderen europäischen Ländern ist auch in Österreich die Fertigungsindustrie als reifste Branche zu sehen, gefolgt von der Telekommunikationsindustrie und dem öffentlichen Sektor. Etwa die Hälfte der Outsourcing Services wird für Unternehmen der Fertigungsindustrie erbracht.

**Kann man eine generelle Aussage treffen, ob Komplett-Service oder selektive Dienstleistungen wirtschaftlicher sind?**

Nur schwer. Bei komplexen Konzernstrukturen mit verschiedenen Geschäftsfeldern, Konzerngesellschaften und Absatzmärkten kann die Zusammenarbeit mit einem global agierenden Service-Anbieter sinnvoll sein. Dieser bietet dabei quasi „alles aus einer Hand“: sowohl den Service in der Heimatregion des Kunden wie auch an den entfernten Produktionsstandorten oder Märkten in anderen Ländern.

Dienstleister, die selektiv einzelne IT-Teilleistungen erbringen, tun dies meist sehr effizient und damit kostengünstig. Hier geht es oft um hochgradig standardisierte Transaktionen mit geringer Branchenspezifität, die in einer sehr großen Zahl abgewickelt werden. Der Dienstleister

agiert im Prinzip als „verlängerte Werkbank“ und hat nur einen geringen Einblick in die prozessualen Gesamtzusammenhänge. Damit ist es ihm auch nur begrenzt möglich, Verbesserungsvorschläge oder gar Innovationen in die Zusammenarbeit einzubringen. Oft fehlt auch das Rüstzeug zum „Generalisten“. Mit der Anzahl der beauftragten Dienstleister steigt dann auch der Grad der Komplexität in der Steuerung und Koordination – und das zehrt einen Teil der Kostenvorteile wieder auf.

**Wenn ein gesamter Unternehmensprozess ausgelagert wird, entsteht klarerweise eine Abhängigkeit des Auftraggebers vom Dienstleister. Wie schützt**

**man sich davor, dass dies zu Problemen, etwa bei Vertragsverlängerungen, führt?**

IT-Outsourcing kann man mit einer Ehe von zwei Unternehmen vergleichen. Kunde und Dienstleister arbeiten auf täglicher Basis über einen Zeitraum von drei, meistens fünf Jahren, wenn nicht sogar länger zusammen. Fehlerhaft ist es, IT-Dienstleistungen so einzukaufen wie Soft- oder Hardware und dabei den Faktor der intensiven, jahrelangen Zusammenarbeit zu vergessen. Die kommerziellen Rahmenbedingungen sind für beide Seiten ein wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor. Diese müssen so ausbalanciert werden, dass das Unternehmen entsprechende Einsparungen geliefert bekommt, aber auch der Dienstleister profitabel agieren kann.

Dass der Einsparungseffekt nicht einen Tag nach Vertragsabschluss eintreten kann, scheint manchen Unternehmen auch nicht klar zu sein. Erst mal müssen die entsprechenden Voraussetzungen durch den Dienstleister geschaffen werden. Partnerschaftliche, ethische und respektvolle Zusammenarbeit durch beide Parteien ist ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Ein genauer Vertrag mit festgelegtem Umfang, Zielen und Service-Leveln bildet dafür die Grundlage. Aber zwischen beiden Partnern muss auch genügend Spielraum sein, um Dinge zu beider Vorteil zu lösen, die eben nicht im Vorfeld des Outsourcings absehbar waren. Und das sind viele. Genau wie bei einer Ehe.

### Steckbrief



**Jörg Otto ist Leiter des Bereiches Business Development in der Outsourcing-Sparte des Beratungsunternehmens Capgemini in Zentraleuropa. Er ist verantwortlich für die IT-Outsourcing-Vertriebsaktivitäten in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Osteuropa. Foto: Capgemini**

## Pionier im Bereich IT-Outsourcing

Capgemini zählt weltweit zu Top-5-Playern.

Das weltweit agierende Beratungsunternehmen Capgemini beschäftigt sich seit 1970 mit IT-Outsourcing. Durch Kombination der drei Disziplinen Consulting Services, Technology Services und Outsourcing Services ist das Unternehmen in der Lage, die komplette Wertschöpfungskette der Informationstechnologie von der Beratung über die Entwicklung bis hin zum Betrieb abzudecken. Aufgrund der starken weltweiten und insbesondere zentral-europäischen Entwicklung des Outsourcing-Geschäftes trägt diese Disziplin bei Capgemini bereits über ein Drittel zum

Gesamtumsatz bei. Das Unternehmen mit europäischem Ursprung berät Branchen wie Banken, Versicherungen, Handel, Transport, Chemie-, Energie-, Pharma-, Automobilindustrie, Maschinenbau, den öffentlichen Sektor, Telekommunikation und Medien – unabhängig von Hardware- und Software-Partnern. Capgemini zählt mehr als 400 Firmen zum Kundenkreis und beschäftigt im Bereich Outsourcing mehr als 13.000 Mitarbeiter. In der Region Zentraleuropa sind die Outsourcing Services in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen und Tschechien gebündelt. *masch*