

Lange oder kurze Leine?

Von Pascal Schoch

Mit der Outsourcing-Vergabe begibt sich ein Unternehmen in eine Abhängigkeit zum Outsourcing-Anbieter. Wenn es sich bei der extern vergebenen Tätigkeit um eine unternehmenskritische Aktivität handelt, kommt der Kontrolle in Outsourcing-Projekten grosse Bedeutung zu.

Solange Aufgaben intern erbracht werden, sind Kontrolle und Qualitätssicherung mittels Arbeitsrapporten oder Stichproben während des gesamten Produktionsablaufs möglich. Wie aber kontrolliert man externe Ressourcen sinnvoll? Outsourcing-Anbieter wehren sich in der Regel dagegen, ihren Kunden zuviel Einblick in die Arbeitsabläufe zu gewähren. Dies ist durchaus verständlich. Schliesslich ist der Produktionsablauf ihr Kapital, welches vor neugierigen Blicken und der Konkurrenz geschützt werden will.

Outsourcing als Black Box

Der Wunsch nach gleicher Kontrolle der internen und externen Ressourcen wird darum in der Praxis nur schwer zu realisieren sein. Der Outsourcer wird sich kaum damit einverstanden erklären, seine Produktions-

Pascal Schoch, Betriebswirtschaftsstudium, Product Manager im Bereich Electronic Commerce Solutions bei Swisscom, seit August 2000 Product Manager bei der Aspectra AG für die Bereiche Dedicated Hosting und Application Hosting, Aspectra AG, Stationsstrasse 17, 8003 Zürich, Tel. 01 296 56 56, pascal.schoch@aspectra.ch, www.aspectra.com.

abläufe offenzulegen. In den meisten Fällen ist dies aber auch nicht nötig. Provokativ formuliert, kann der Outsourcing-Anbieter durchaus als Black Box akzeptiert werden. Beim Outsourcing kann es dem Kunden letztlich egal sein, mit welchen Mitteln und Arbeitsabläufen der Anbieter seine Aufgabe erledigt. Zumindest

solange, wie das Endprodukt oder die Dienstleistung die Qualitätsanforderungen des Kunden erfüllt und der vereinbarte Outsourcing-Preis eingehalten wird. Das Augenmerk in Outsourcing-Projekten muss darum immer der Kontrolle des Endproduktes und Einhaltung der vereinbarten

Dienstleistungsparameter gelten. Der ausgelagerte Produktionsablauf wird nur am Rande bedeutsam.

Präzise Leistungsbeschreibung

Dem Outsourcing-Kunden muss also die Möglichkeit gegeben werden, die ihm zugesicherten Eigenschaften der Dienstleistung oder des Produktes überprüfen zu können. Nur so lässt sich eine Qualitätssicherung sinnvoll implementieren und durchführen.

Ein wichtiges Hilfsmittel für die Kontrolle bei Outsourcing-Projekten, gerade im IT-Umfeld, stellt das Service Level Agreement (SLA) dar. Regelt der Zusammenarbeitsvertrag, was zu welchem Preis erbracht werden muss, beschreibt das SLA detailliert, wie und in welchem Umfang die vertraglich vereinbarten Leistungen zu erbringen sind. Bestandteile für

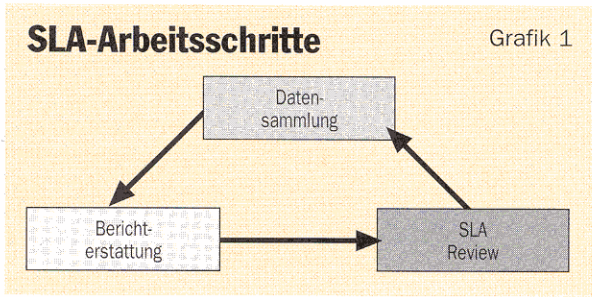
ein vollständiges Service Level Agreement sind: Exakte Leistungsdefinition, genaue Leistungsabgrenzung zwischen Kunde und Provider, Definition der zeitlichen Verfügbarkeit der Dienstleistungen (etwa rund um die Uhr oder nur während Bürozeiten), Festlegung der Kontaktpersonen und Projektverantwortlichen, Verschriftlichung der Verantwortlichkeiten. Aus dieser Aufzählung wird klar, dass ein SLA in der Erstellungsphase hohe Ansprüche an Know-how und Transparenz stellt.

Beschränkung schafft Transparenz

Dabei gilt: Nur was bekannt ist, kann gemessen und überprüft werden. Je schwammiger die Eigenschaften der Outsourcing-Leistung beschrieben sind, desto schwieriger wird später

Der Begriff Outsourcing

Unter Outsourcing wird die Verlagerung von Geschäftsprozessen an einen externen Dienstleister verstanden. In der Regel werden jene Prozesse ausgelagert, welche nicht der Kernkompetenz der Unternehmung entsprechen. Ziel dabei sollte sein, dass der Outsourcing-Anbieter die gleiche Aufgabe qualitativ besser und kostengünstiger erledigt. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten werden Unternehmen mit Budgetkürzungen oder Streichungen von ganzen Ausgabenposten konfrontiert. Als Lösung dieser konflikträchtigen Sachzwänge bietet sich das Outsourcing an. Als Alternative zum umfassenden Outsourcing kann auch ein Teil-Outsourcing sinnvoll sein: Es werden dann nur diejenigen Bereiche an einen externen Spezialisten übergeben, die für den Eigenbetrieb zu komplex oder kostenintensiv geworden sind.



festzustellen sein, ob der Outsourcer seine Garantien auch wirklich eingehalten hat und das Endprodukt oder die externe Leistungserbringung den Abmachungen entspricht. Der Kunde sollte sich darum frühzeitig überlegen, welche Parameter der bezogenen Leistung für ihn von Bedeutung sind und dementsprechend eine permanente Kontrolle erfordern.

**Im Voraus
die Miss-
verständnisse
aufräumen**

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es meist ausreicht, sich auf die fünf bis zehn wichtigsten Parameter zu konzentrieren und diese konsequent zu überprüfen. Eine grössere Anzahl an Überwachungswerten ist in Bereichen sinnvoll, in denen grosser Wert auf die Früherkennung von Fehlern oder Problemen gelegt wird, oder in denen die Outsourcing-Dienstleistung sehr komplex und dadurch eine eventuelle Fehler-/Problemsuche zeitaufwändig ist.

Die SLA Kontrollstelle

SLAs als Kontrollinstrument wurden in der Vergangenheit vernachlässigt, weil effektive Messinstrumente zur Überprüfung fehlten. Zudem waren die verfügbaren Kontrolldaten entweder wenig aussagekräftig oder mussten manuell generiert werden. Fehler und Manipulationen bei der Erstellung liessen sich deshalb nicht immer ganz ausschliessen. In den letzten Jahren wurden jedoch immer bessere Hard- und Softwareprodukte für das Monitoring und die Überwachung von Netzwerken und Systemen entwickelt. Diese Hilfsmittel

haben die Menge und Qualität an verfügbaren Daten für die SLA-Kontrolle erheblich verbessert und damit die Anwenderfreundlichkeit von SLAs gesteigert.

Heute kann deshalb gelten, dass jedes noch so umfangreiche SLA nutzlos ist, wenn es in der Praxis nicht als Kontrollmittel benutzt werden kann. Ein SLA darf daher nicht als einmaliges Projekt angesehen werden, sondern ist vielmehr als ein Prozess zu verstehen, welcher erst mit Ablauf des Outsourcing-Vertrages beendet ist. Die Anwendung des SLA im Betrieb lässt sich in die drei Arbeitsschritte Datensammlung, Berichterstattung und SLA-Review aufteilen (Grafik 1).

Drei Schritte zum «common understanding»

In einem ersten Schritt werden Daten über die Leistungserbringung gesammelt. Daraus wird ein Bericht generiert, auf dessen Grundlage das vereinbarte SLA überprüft und entsprechende Massnahmen bei Nichterfüllung vorgenommen werden.

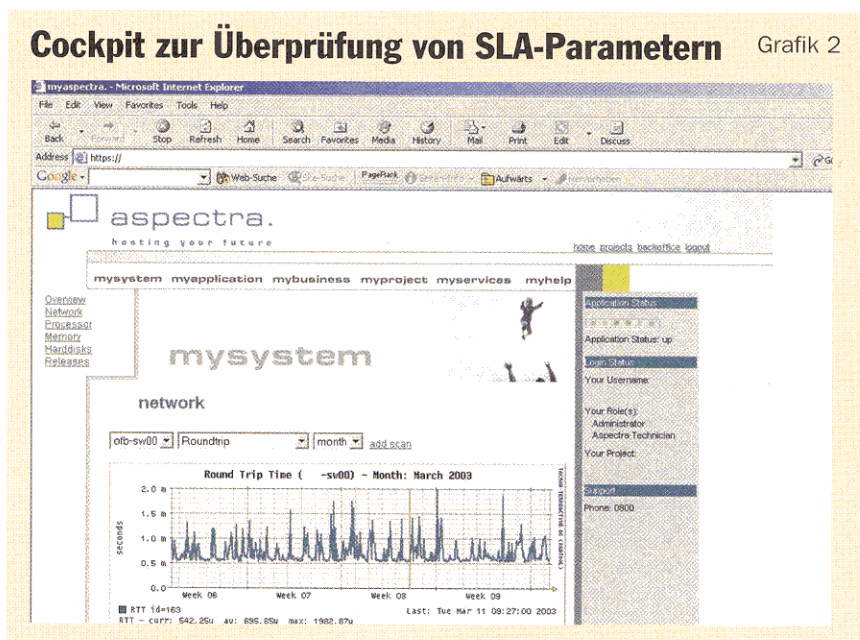
Je komplexer das Outsourcing-Produkt und damit auch das SLA ist, desto zeitaufwendiger gestaltet sich logischerweise die Datensammlung und Berichterstattung. Hier bietet die Informatik vor allem im Bereich des

IT-Outsourcing Unterstützung an. Hilfreich sind spezifische Tools und Systeme, welche die Sammlung, Aufbereitung und Anzeige von Kontrollinformationen zur Aufgabe haben.

Während einige Provider dem Kunden aufgrund der durch die Software-Tools gesammelten Informationen einen monatlichen, schriftlichen Servicereport zustellen, gibt es Anbieter, die ihren Kunden die Möglichkeit geben, diese Kontrollinstrumente direkt zu nutzen. Der Kunde kann dann mittels sogenannter «Cockpits» oder «Control-Panels» die verschiedensten Parameter selbst überwachen, sich dadurch jederzeit über den Servicestatus informieren und direkt nachprüfen, ob die SLA-Parameter eingehalten werden (Grafik 2). Ein solches Cockpit erhöht die Transparenz des externen Dienstleisters massgeblich und hilft, Vorbehalte und Bedenken abzubauen, wie sie in Outsourcing-Projekten immer wieder anzutreffen sind.

Fazit

In jedem Outsourcing-Projekt gehen Kunde und Lieferant eine Partnerschaft ein, aus der je nach Komplexität des Outsourcing-Objektes eine konkrete Abhängigkeit resultieren kann. Da sich externe Ressourcen nicht in gleichem Masse kontrollie-



Vor- und Nachteile

Als grosser Vorteil von Outsourcing wird gerne die Kosteneinsparung genannt. Der Outsourcing-Anbieter spezialisiert sich auf einzelne Tätigkeiten, welche er für verschiedene Kunden erbringt und so Kosten für Infrastruktur und Arbeit auf mehrere Parteien aufschlüsseln kann. Daraus resultieren, auch in Folge der höheren Produktionsmenge, tiefere Produktionskosten pro Stück. Dies gibt dem Outsourcer die Möglichkeit, seine Leistungen zu günstigeren Preisen anzubieten. Als gewichtiger Nachteil des Outsourcing wird der Verlust an Kontrolle und Know-how aufgeführt. Externe Ressourcen sind schwerer kontrollierbar als interne und das Know-how für extern vergebene Aufgaben in der eigenen Unternehmung kann unter Umständen verloren gehen.

ren lassen wie interne, ist die Kontrolle und Qualitätssicherung in solchen Projekten erschwert, dafür aber umso wichtiger. Der Einbezug eines Service Level Agreements (SLA) hat sich dabei in der Praxis als potentes Kontrollinstrument bewährt. Es dient dazu, die vom Anbieter zu erbringenden Leistungen detailliert zu beschreiben und dem Kunden ein Instrument zur Kontrolle und Qualitätssicherung zur Verfügung zu stellen.

Gleichzeitig schafft das SLA ein «common understanding» über die zu erbringenden Leistungen und verhindert damit im Voraus Streitigkeiten und Missverständnisse zwischen den Projektpartnern. Da ein SLA je nach Komplexität der

extern vergebenen Aufgaben ziemlich umfangreich sein kann, bietet es sich an, spezifische IT-Hilfsmittel zur Verifizierung der vereinbarten Qualitätsparameter heranzuziehen. Der Kunde bekommt damit die Möglichkeit, jederzeit die vom Outsourcer erbrachten Leistungen zu überprüfen und im Falle der Nichterfüllung sofort zu beanstanden. Dadurch wird die Servicetransparenz entscheidend verbessert und der Kunde kann den externen Leistungserbringer in beinahe gleichem Masse kontrollieren wie interne Ressourcen. Bedenken und Vorurteile gegenüber Outsourcing können so entscheidend verringert werden.