

Outsourcing in Schweizer KMU

Armin Baumann

Oft wird ein Outsourcing aus kosten- oder bilanztechnischen Gründen vorgenommen. Die Auslagerung kann auch aus Qualitäts-, Sicherheits- oder Know-how-Gründen erfolgen. Ein Outsourcing wird auch erwogen, wenn ein Unternehmen schnell wächst und aus Zeitgründen nicht in eine eigene Infrastruktur oder in Prozesse investieren will. Werden Outsourcing-Vorteile auch von KMU ausreichend ausgeschöpft?

Outsourcing ist ein Kunstwort, das aus den englischen Begriffen *outside*, *resource* und *using* abgeleitet ist. Outsourcing ist somit die Heranziehung von ausserhalb des Unternehmens liegenden Leistungen zur eigenen Versorgung. Einzelne Unternehmensaufgaben werden von einem externen Produzenten oder Dienstleister bezogen, der auch die Verantwortung für die Leistung übernimmt.

Nachdem im Jahr 2005 der Schweizer Markt für IT-Outsourcing stark gewachsen ist, stieg er im Jahre 2006 nur um 4,5 % an. Zwar wurden in dieser Zeit Verträge mit einem Gesamtvolumen von über einer Milliarde Franken abgeschlossen, dabei handelte es sich aber mehrheitlich um Erneuerungen und Ablösungen bestehender Outsourcing-Verträge. Das Marktvolumen in der Schweiz wird auf knapp zwei Milliarden Franken geschätzt. 81 % des Gesamtumsatzes werden dabei von nur 23 Verträgen erreicht, die alle über der 10 Millionen Grenze liegen. Der grösste Teilmarkt ist nach wie vor die Industrie mit 24 %, dicht gefolgt von den Versicherungen mit 23 %. Mit etwas Abstand folgen Auslagerungen bei Bund, Kantonen und Gemeinden mit 15 % sowie der Bankenbereich mit 14 %. Die Branchen Pharma und Chemie sind mit je 13 % noch

Outsourcing soll vor allem Geschäftsprozesse rationalisieren, Prozesskomplexität reduzieren, Management-Kapazitäten freisetzen, das Unternehmen flexibilisieren und auf das Kerngeschäft fokussieren. Teure oder nicht selbst effizient ausführbare Aufgaben, die ausserhalb des Kerngeschäfts liegen, übergibt das Unternehmen an spezialisierte Anbieter.

relativ gut vertreten. Alle übrigen Marktsegmente erreichen zusammen noch 11 %.

Doch wie nutzen Schweizer KMU Outsourcing? Können sie von allen Vorteilen profitieren und werden sie in Zukunft vermehrt auf die Auslagerung gewisser Geschäftseinheiten setzen? Fragen, die in einer Studie eingehend untersucht wurden. Die Resultate lassen aufhorchen. Die These, dass Schweizer KMU die Möglichkeiten des Outsourcings nicht optimal nutzen, scheint sich zu bestätigen.

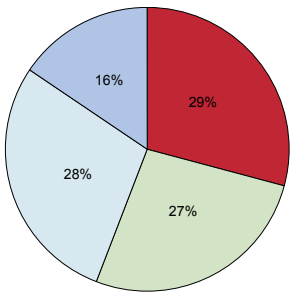
Das durchschnittliche KMU dieser Umfrage hat 35 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von rund CHF 8 650 000, was

einem Umsatz pro Mitarbeiter von CHF 250 000 entspricht.

Wichtigkeit der Arbeitsqualität bei KMU

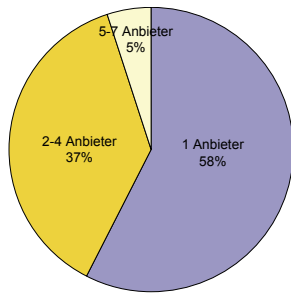
Viele KMU schenken Anbietern, welche auf Outsourcing spezialisiert sind, das Vertrauen, da sie Kosten einsparen wollen, Spezialisten-Know-how brauchen oder sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren wollen. Die grosse Mehrheit der antwortenden Firmen vertraut nur einem einzigen Partner. Dadurch ist der Verwaltungsaufwand kleiner, die Abhängigkeit



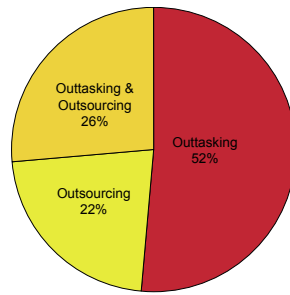


Beitrag der IT zum Geschäftserfolg.

- kleinen Beitrag – Informatik hat rein unterstützende Funktion
- mittleren Beitrag
- sehr grossen Beitrag – Informatik ist Kernkompetenz
- grossen Beitrag



Anzahl verschiedene externe IT-Partner.



Formen des Outsourcings.

jedoch umso grösser. Dies lässt auf Verträge mit tendenziell längeren Laufzeiten schliessen. Die Resultate zeigen, dass Anbieterauswahl, Qualität der erwarteten Leistungen, Know-how sowie Termintreue des Anbieters als weitaus wichtiger bewertet wurden als der Preis. In der Vergangenheit wurde Outsourcing hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt von Kosteneinsparungen durchgeführt – mit diesbezüglichen Erwartungen von bis zu 40 % der Antwortenden – was jedoch meistens nicht eingetroffen ist. Dies wurde offensichtlich erkannt. Es wird wieder vermehrt auf das Know-how der Anbieter gesetzt. Die Arbeitsqualität muss stimmen und die Termine eingehalten werden. Ob der Outsourcing-Anbieter etabliert, geografisch in der Nähe liegt oder gar die Grösse des Unternehmens ist zweitrangig. Die Qualität steht über allem.

Zufriedenheit durch Outsourcing in KMU

Bei der Zufriedenheitsanalyse ist ein ähnlicher Trend feststellbar. Die befragten KMU erwarten hauptsächlich eine Qualitätsverbesserung und die Nutzung neuester Technologien. Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist an dritter Stelle. Mit grösserem Abstand wurde die Entlastung des IT-Personals genannt. Das Kriterium der Kosteneinsparung liegt am unteren Ende der Zufriedenheitsrangliste. Trotzdem, unzufrieden mit den erbrachten externen Leistungen sind KMU in den wenigsten Fällen. Erfahrungen zeigen, dass oftmals ausreichend vorbereitete Outsourcing-Verträge fehlen oder sogar Basisangaben vernachlässigt werden. Nur wenige Firmen bereuen den Schritt des Outsourcings. Dies lässt die einstell-

ge Prozentzahl der Firmen vermuten, die ausgelagerte Leistungen wieder zurückholen. Outsourcing wird wieder vermehrt als Instrument erkannt, um die Qualität zu verbessern. Dieses Kriterium steht über der Nutzung neuester Technologien und Konzentration auf Kernkompetenzen. Das deckt sich auch mit den Aussagen bezüglich Zufriedenheit. Dies kann jedoch auch andere Gründe haben. So kann die Abhängigkeit zu einem Anbieter derart gross sein, dass der Schritt des Backsourcings zu kosten- und zeitintensiv wäre.

IT als Treiber des Outsourcings in KMU

Netzwerk- und IT-Security-Dienstleistungen werden mit Abstand am häufigsten ausgelagert. Dies überrascht auch nicht weiter, da diese Bereiche spezifische Fachkenntnisse benötigen. Entsprechende Spezialisten sind häufig sehr teuer und können gerade in kleinen Firmen nicht optimal ausgelastet werden. Da Hardware-Management und Wartung heute sehr oft im Zusammenhang mit dem Kauf angeboten werden, wird dieses Angebot oft genutzt. Bei Applikationen wird meist auf externen Software-Support gesetzt, gefolgt von der Wartung bestehender Applikationen sowie der Einführung und Anpassung von Standard-Software-Paketen. Für das Design von Webseiten sowie das Webhosting wird auch vermehrt auf externe Spezialisten zurückgegriffen.

Ausschnitt aus der Studie

Informatik wird von der Mehrheit nicht als Mittel zum Beitrag für den Geschäftserfolg betrachtet. Somit wird die Informatik nicht als Differenzierungsmittel erkannt. Über die Hälfte der befragten Unternehmen arbeiten nur mit einem und nur 5 %

mit mehr als vier externen IT-Partnern zusammen. Dies zeigt, dass möglichst wenig Schnittstellen-Partner erwünscht sind.

Wenn man alle Fragen betrachtet stellt man fest, dass 80 % mit der Auslagerung von Nicht-Informatik-Aufgaben mehr als zufrieden sind. Vergleicht man mit der Zufriedenheit bei der Vergabe von IT-Aufgaben mit denjenigen von Nicht-IT-Aufgaben, so ist ersichtlich, dass die Zufriedenheit bei letzteren um 17 % höher ausfällt. Es fällt auf, dass rund jedes dritte Unternehmen mit den Vergaben im Personalmanagement (36 %), Rechtsdienst (33 %) und Werbung sehr zufrieden ist. Mit Marketing-Strategieaufgaben-Vergaben sind die Antwortenden am wenigsten zufrieden. Etwas über die Hälfte der extern vergebenen Aufgaben sind projektspezifisch (Outtasking). Rund jeder fünfte vergebene Auftrag ist Outsourcing (komplette Auslagerung von Aufgaben).

Fazit der Betrachtung

Schweizer KMU nutzen das Outsourcingangebot nicht voll umfänglich, auch in Fällen, wo dies erhebliche Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen mit sich bringen würde. Gründe dafür sind unter anderem die mangelnde Kostentransparenz und mangelndes Vertrauen sowie die Schwierigkeit der Qualitätsevaluation des Outsourcing Partners. Befürchtungen, die Kontrolle über den «ausgelagerten» Bereich zu verlieren und anschliessend Qualitätseinbussen zu erleiden sowie die mangelnden Kenntnisse bezüglich der zur Verfügung stehenden Optionen, zählen auch zu den Gründen. Die Umfrage hat die Ausgangshypothese mehrheitlich bestätigt, insbesondere wurde ersichtlich, dass es bei Schweizer KMU einer «Aufklärung» bezüglich der zur Verfügung stehenden Outsourcingoptionen und den Vorteilen und Nachteilen in spezifischen Fällen bedarf, um den mittelgrossen Betrieben das volle Ausschöpfen des Potenzials nahe zu bringen. Es lässt sich daraus schliessen, dass die IT-Beratungsindustrie die KMU aufgrund ihrer zögerlichen Haltung bezüglich Outsourcing vernachlässigt haben und es nun an der Zeit ist, die Bedürfnisse der KMU in kosteneffiziente und professionelle Beraterdienstleistungen «umzusetzen», um die Schweizer KMU bei ihrer betrieblichen Effizienzsteigerung optimal zu unterstützen. ■