

**Thema: ---- Outsourcing und Kennzahlen**

**Verfasser: Stephan Salmann und Holger Haas**

Hintergrundinformationen für die Computerzeitung zur Fragestellung:

„Vorteile eines kennzahlenbasierten Führungssystems für outsourcende Unternehmen“

Aus der IT-Perspektive kann man folgende drei Outsourcingbereiche unterscheiden:

- Business Process Outsourcing (z.B. Call Center, kaufmännische Abrechnungen etc.)
- IT-Operations Outsourcing, also die Auslagerung von Rechenzentren
- Projektbezogenes Software Development Outsourcing (z.B. bei Plattfommigrationen, Entwicklung neuer Applikationen)

Outsourcingvorhaben jedweder Art sind immer dann erfolgreich, wenn die Auftraggeber- und Auftragnehmer-Prozesse sauber ineinander integriert sind. Dies schließt eine klare Verteilung von Zuständigkeiten für Prozesse und Ergebnistypen ein, sowie die Flexibilität, die Kooperation an die Erfahrungen der ersten gemeinsamen Gehversuche anzupassen. Wenn dies alles auf der Basis eines geeigneten metrikenbasierten Steuerungssystems passiert, können folgende Vorteile erreicht werden:

- Transparenz über die Einhaltung der wechselseitigen Verpflichtungen aufgrund eines Top Down vorgegebenen Berichtsweges und nach Top Down vorgegebenen Bewertungskriterien
- Kausalität: Falls kennzahlenbasierte Ziele nicht eingehalten werden können die hierfür vermuteten Gründe anhand der gesamten Kennzahlenbasis verifiziert werden (Drill Down Möglichkeiten).
- Steuerungsmöglichkeiten: resultierend aus der Kausalität können Maßnahmen ergriffen werden, die zur Behebung des Problems beitragen. Die Effektivität dieser Maßnahmen kann wiederum mit Kennzahlen überprüft werden.

Beispiele für Metriken nach Outsourcingformen:

<b>Outsourcingform</b>	<b>Zielmetriken</b>	<b>Kausalität</b>	<b>Unterstützende Metriken</b>
Business Process Outsourcing	bearbeitete Vorgänge je Tag Anteil fehlerhaft bearbeiteter Vorgänge Kundenzufriedenheit	Schlecht ausgebildete Mitarbeiter Unmotivierte Mitarbeiter Mitarbeiter nicht eingearbeitet	Mitarbeiterfluktuation Durchschnittliche Erfahrung über alle MA je Rolle Verteilung der MA auf Qualifikationsstufen

**Thema: ---- Outsourcing und Kennzahlen**

**Verfasser: Stephan Salmann und Holger Haas**

IT-Operations Outsourcing	Verfügbarkeit der Systeme Anzahl Incidents Reaktionsgeschwindigkeit bei Incidents	Schlechte Softwarequalität Schlecht strukturiert Betriebsprozesse Schlechte Deploymentprozesse	Anteil fachlicher Fehler an Gesamtfehlern Aufwandverteilung auf Betriebsprozesse Anzahl falscher "Builds"
Software Development Outsourcing	Kostenvorteil (Differenz zwischen Realisierungsalternativen) Kapazitätsverfügbarkeit /-zuwachs Verteilung eigener Kapazitäten auf Kern-/Nicht-Kernfunktionen	Unterschätzte Transaktionskosten Lieferanten stellen nicht benötigte Kapazität bereit Mitarbeiter werden weiterhin zur Steuerung/Wahrnehmung von Nicht-Kernfunktionen benötigt	Kostenverteilung zwischen Produktions- und Transaktionskosten Kapazitätslücke des Lieferanten (benötigte – verfügbare Kapazität) Betreuungsaufwand durch Auftraggeber

Folgende Tipps sollte man bei der Implementierung und Nutzung von Kennzahlen berücksichtigen:

- Hinterfragen Sie konsequent Ihre Outsourcingziele und leiten Sie daraus nach dem Goal Question Metric Ansatz (GQM) Kennzahlen ab
- Integrieren Sie in die Metrikdefinition eine Bewertungsrichtlinie, eine Liste potentieller Gründe für das Nichterreichen von Zielwerten und optionale Gegenmaßnahmen. Dies wird Ihnen zeigen, ob die Metrik für Steuerungszwecke geeignet ist.
- Sorgen Sie für explizite Zustimmung zu den Kennzahlen vor Vertragsabschluss mit Ihrem Outsourcingpartner.
- Etablieren Sie von Beginn an ein zentrales Datawarehouse für die Erfassung, Konsolidierung, Bewertung und das Reporting der Kennzahlen. Geeignete Grundlage hierfür sind einige Business Intelligence Lösungen, IT-Governancelösungen, SAP/BW, sowie der Ausbau hausinterner Datawarehouse-Lösungen
- Sorgen Sie in den initialen Outsourcingverträgen für Flexibilität in den kennzahlenbasierten Zielvereinbarungen. Denn im Verlauf der Kooperation passen Sie in der Regel die Bewertung der Kennzahlen an oder erkennen, dass Sie weitere Kennzahlen benötigen. Sorgen Sie dafür, dass diese Anpassung rechtzeitig erfolgt, nämlich bevor sich eine schwerlich umkehrbare Abhängigkeit zu Ihrem Outsourcingpartner ergibt.