



Outsourcing oder Cloud-Sourcing

Die angespannte Wirtschaftslage der letzten zwei Jahre hatte die Personalabteilungen wieder stark in die operativen Themen gedrängt. Bei vielen Unternehmen führte der Kostendruck dazu, Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls auszulagern, um mehr Qualität fürs Geld zu erhalten. Seit Anfang des Jahres beobachten wir, dass wieder vermehrt die strategischen Themen in den Mittelpunkt rücken. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels stehen die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und integrierte HR-Maßnahmen, die die Gesamtstrategie des Unternehmens flankieren, im Vordergrund. Unternehmen, die unter dieser strategischen Prämisse Outsourcing-Entscheidungen treffen, tun dies, um ihre HR-Verantwortlichen in den Routinen zu entlasten und in der Strategie zu unterstützen.

Trend „on-demand“

Neben der Prozess- ist die Bedarfsorientierung das zweite wesentliche Kriterium bei der Auslagerung von Unternehmensaufgaben. Letztlich greifen alle aktuellen Sourcing-Strategien einen gesellschaftlichen Trend auf: Anwender oder Kunden sind zunehmend weniger bereit, viel Geld für die reine Bereitstellung einer Leistung auszugeben. Dem modernen Konsumenten entspricht ein Modell, das die bedarfsgerechte Nutzung flexibel möglich macht und auch nur diese abrechnet. Was mit Autos bestens funktioniert, ist auch in der IT angekommen.

Genau wie beim PKW-Leasing profitiert der Outsourcing-Nehmer von der Flexibilität und Transparenz einer bedarfsgerechten Vereinbarung auf Zeit, die kalkulierbare Mietkosten bietet. Der Paradigmenwechsel vom Lizenzmodell zum modernen Mietmodell „on-demand“ findet in allen IT-Abteilungen statt. Marktforschungsinstitute wie Merill Lynch und Gartner zeigen wachsende Tendenz für Sourcing-Lösungen weltweit (2007: 11 %, 2009: 25 %).

Der Benefit ist schnell deutlich gemacht: Der Kunde profitiert von der Skalierbarkeit der Lösung hinsichtlich seiner Geschäftsprozesse ohne Fixkosten, kann Anzahl und Art der Servicelevel selbst wählen und kann – je nach Mietmodell – die Tiefe des Customizings seiner Lösung selbst bestimmen.

Die etablierten Vorteile des Outsourcings und die Anforderungen im Rahmen der Unternehmensstrategie führen aktuell dazu, dass vermehrt die Fachabteilungen der Unternehmen Outsourcingprojekte anstoßen, um ihre Prozesse zu optimieren. Gerade die Führungskräfte in der Linie kennen ihre Abläufe, können sie beschreiben und daher auch definieren, welche Wertschöpfung die Auslagerung bringen kann. Outsourcing ist kein Managementprojekt mehr, sondern ein gezielter Ansatz, der aus den Fachabteilungen kommt. Diese veränderte Nachfragesituation müssen die Dienstleister beantworten. Der

Trend geht weg vom Generalisten – der sich mit dem CIO unterhalten hatte – hin zum Service-Spezialisten, der auch die Sprache der Fachabteilung spricht.

Der Trend zum Service-Spezialisten beeinflusst allerdings nicht nur inhaltliche, sondern auch formale oder zeitliche Aspekte der Outsourcing-Verträge. Die Einbindung des Dienstleisters im Rahmen der Sourcing-Strategie muss genauso flexibel sein wie die Dienstleistung selbst. Verträge werden aus einem konkreten Bedarf heraus geschlossen, daher werden sie generell kürzere Laufzeiten haben und zunehmend situativ werden.

Trend Cloud

Dieser situative Ansatz bedingt, dass verschiedene Modelle immer öfter nebeneinander stehen. Das „klassische“ HR-BPO, z.B. im Payroll-Umfeld, verlangt das langfristige Auslagern von Prozessen und einen permanenten Service. Daneben gewinnen Cloud-Strategien an Bedeutung. Die Cloud ist das Paradebeispiel der Bedarfsorientierung moderner Sourcing-Lösungen. Mit der On-demand-Bereitstellung von Software im Rahmen einer Selbstbedienungsstrategie erfüllt sie den aktuellen Trend zu Flexibilität, Aktualität und Elastizität einer Anwendung, die sich wie „eine zweite Haut“ an aktuelle Anforderungen anpasst.

Cloud Computing ist nicht einfach nur eine neue Idee, sondern das logische Ergebnis aktueller Revolutionen in der IT-Infrastruktur. Virtualität, nahezu unbegrenzte Speicherkapazitäten und Netzwerke mit hohen Bandbreiten führen zu einer Rechenleistung, die örtliche und zeitliche Verfügbarkeit nach Bedarf sicherstellt. Internet und Smartphones haben „Mobilität“ neu definiert. Auf diesem Nährboden musste die Cloud gedeihen und erscheint als fast schon zwingende Entwicklung, die sowohl im Anbieter- als auch im Anwendermarkt neue Nutzendimensionen erschließt.

Auch Personaler könnten sich die Technologie für Themen wie Weiterbildung on-demand oder Collaborations-Strategien zunutze machen. Der gesamte Bereich der flexiblen Arbeitsplatzgestaltung bietet reichlich Ansatzpunkte, Workflowmanagement oder Travelmanagement ebenso. Nicht zuletzt werden neue Recruiting-Modelle durch Social Media in der Cloud erschlossen.

Trotzdem ist für viele Entscheider unserer Branche „Cloud“ immer noch gleichzusetzen mit „klaut“. Gerade Personaler sind skeptisch gegenüber der Idee, sensible Daten ins virtuelle Nirwana auszulagern. Datensicherheit und die Unkenntnis über den Standort der Datenhaltung sind klassische Bedenken. Dabei ist die Branche längst so weit, mit der Tiefe des Customizings einer Lösung zugleich die Datensicherheit der Cloud zu bestimmen. Lösungsanbieter unterscheiden zwischen Nutzungsmodellen, die den Bedarf der Kunden hinsichtlich Skalierbarkeit, Datensicherheit und Servicetiefe genau widerspiegeln. Bei der „Public Cloud“ sind es die Vorteile des barrierefreien Zugriffs und der effizienten Ressourcen-Nutzung, die das Modell interessant ma-

chen. Hohe Standardisierung für einen offenen Nutzerkreis und niedrige Datensicherheit einer nicht geschützten (ggf. weltweiten) Serverstruktur bedingen, dass die individuellen Funktionen eingeschränkt sind. Die „Private Cloud“ dagegen grenzt die Datenhaltung klar ein und bietet Kontrolle über die Daten, über ihre Nutzung und Weiterverarbeitung. Sie ermöglicht zudem die individuelle Konfiguration von Schnittstellen z.B. zu Finanzbuchhaltung oder HR.

Trend Baukasten

Die wachsenden Möglichkeiten der technischen Bereitstellung von ASP bis Cloud machen es für Entscheider nicht leichter, den richtigen Anbieter zu finden. On-demand-Anforderungen führen zudem dazu, dass der Kundenbedarf ad hoc erfüllt werden muss. On-stop-Shopping ist das Ziel, lange Angebotsphasen mit vielen Anbietern und Iterationen eher die Ausnahme. In diesem kurzfristigeren, flexiblen Umfeld wird das Angebot von Lösungen auf Basis etablierter Standards (versus Individualprogrammierung) oder von Baukastenlösungen wachsen. Die Vergleichbarkeit von Angebot und Leistung sichert Kosten-, Zeit- und damit Marktvorteile.

Abgesehen von diesen Trends bleibt die Quintessenz aller Sourcing-Strategien die gleiche: Letztlich entscheidet der Kunde, was er will. Die Anbieter müssen seinen Bedarf verstehen und seine Anforderungen in puncto Umfang, Einbindung und Bereitstellung umsetzen können. Gegebenenfalls immer wieder neu.

Autor: **Udo Meyer**, Manager Outsourcing, VEDA GmbH

→ Info

Business Process Outsourcing (BPO)

Laut Gartner Group wächst der Markt für BPO in diesem Jahr weltweit um 6,3 Prozent und 2012 um 5 Prozent. Sowohl national als auch international loten Unternehmen weiterhin die Möglichkeiten aus, Kosten zu senken und die eigenen Geschäftsbereiche zu optimieren. Wachstum sehen die Analysten vor allem in den Bereichen Payroll, Recruiting, Finanzbuchhaltung, Kundendatenanalysen und im Auslagern von Wissensmanagement Prozessen.

Gartner sieht keine nennenswerte Rückverlagerung von Prozessen.

Für das Auslagern von Wissensmanagementprozessen fehlen noch die geeigneten Dienstleister und die beidseitige Erfahrung. Aus den Dienstleistern von gestern sind Partner auf Augenhöhe geworden.