

## **Outsourcing und Universitäten**

"Outsourcing – it is for losers"

Martin Butler, britischer Unternehmensberater

Dr. W. Held

Zentrum für Informationsverarbeitung, Universität Münster

Dr. J W. Münch

Hochschulrechenzentrum, Universität Siegen

# 1 Vorbemerkungen und Begriffe

Outsourcing ist in Hochschulrechenzentren (HRZ) nicht akut. Das Thema ist nicht neu, wohl aber der Begriff, den vor 20 Jahren niemand kannte. Ob er in 20 Jahren noch bedeutend ist, wird von Kennern bezweifelt<sup>1</sup>.

Vorstände lieben angeblich Outsourcing, Outsourcer lieben natürlich Outsourcing, das mittlere Management soll Outsourcing skeptischer und realistischer sehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oft verunsichert.

Outsourcing ist wohl die Abkürzung von Outside Resource Using.

Wir meinen damit nicht die Inanspruchnahme von IT-Wissen<sup>2</sup> von Dritten, wenn eigenes Wissen nicht vorhanden ist. Was man nicht oder nicht gut kann oder was man z.B. aufgrund kleiner Stückzahlen nicht kostengünstig herstellen kann, muss man Dritten übertragen.

Wir wollen hier mit Outsourcing die Ausgründung von Diensten umschreiben, die bisher im eigenen Haus wahrgenommen wurden und zukünftig gegen Entgelt von einem anderen Unternehmen verrichtet werden sollen. Wir unterscheiden zwischen einem umfassenden oder vollständigen und einem partiellen oder selektiven Outsourcing.

Wir wollen uns bei der Behandlung dieses Themas, wenn wir konkret werden, auf Erfahrungen an Universitäten stützen. Soweit nicht eigene Erfahrungen zugrunde liegen, stammen alle Hinweise zum Outsourcing von Outsourcern oder aber vor allem von Outsourcing-Beratern, die natürlich zur Betonung der eigenen Wichtigkeit Schwachstellen beim Namen nennen.

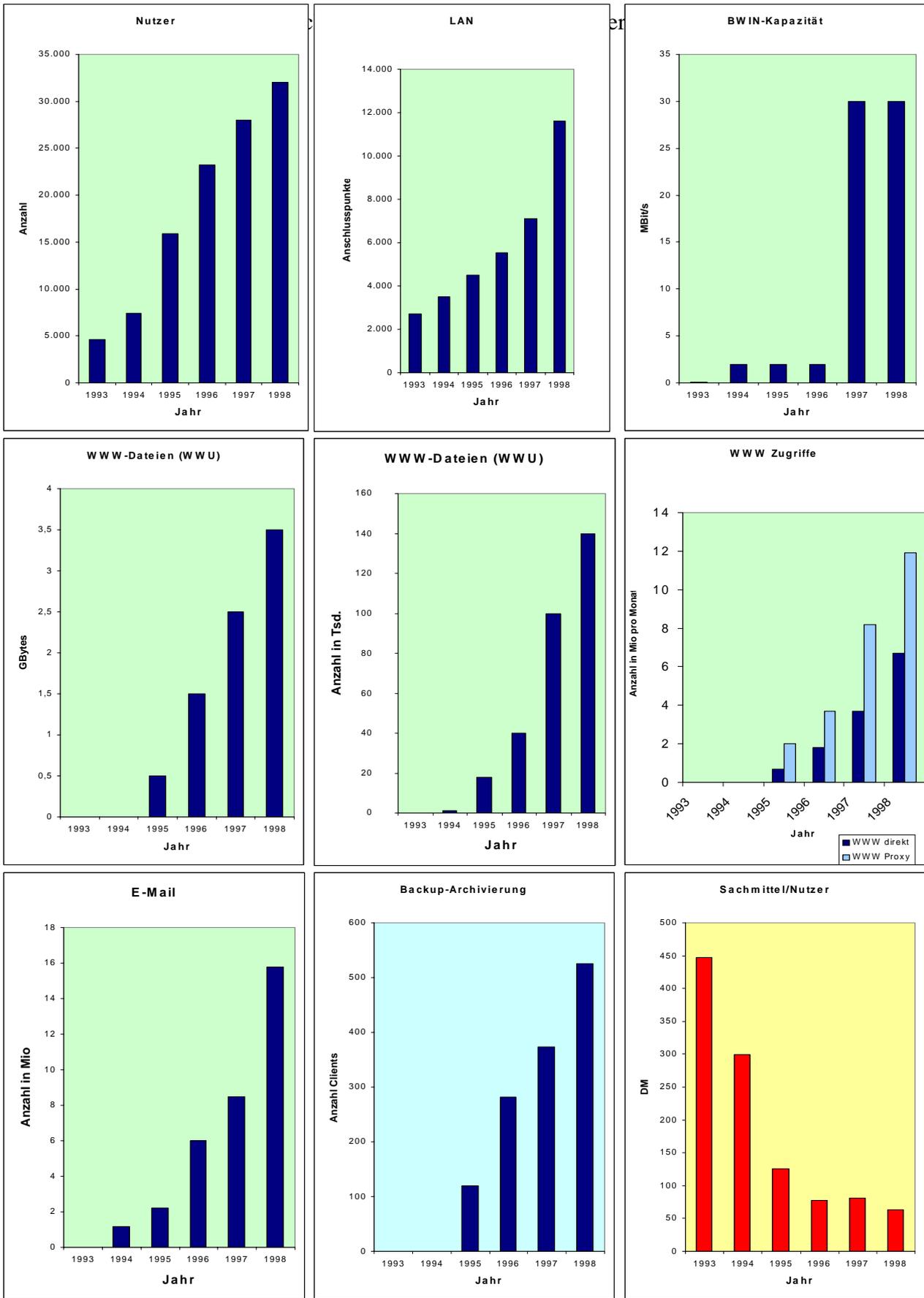
Die Inanspruchnahme von Tätigkeiten gegen Geld in anderen Unternehmen hat eine lange Tradition. Früher und heute sind es im wesentlichen Produktionsvorgänge, die von einem Unternehmen in ein anderes abgegeben werden. Unter dem Schlagwort Abflachung der Produktionstiefe ist uns das bekannt. In den letzten Jahren wurden neben Produktionsvorgängen aber auch zunehmend Dienstleistungen ausgelagert.

---

<sup>1</sup> Nick White, Outsourcing will bring mixed blessings, Head of Technology and Telecommunications for Unilever (London), Data Comm., oct 21, 1997

<sup>2</sup> IT = Informationstechnologie

Abbildung 1



## 2 IT- Outsourcing von Firmen

### Warum?

Dienstleistung in der Informationsverarbeitung ist nach Erhebungen von Dun & Bradstreet und The Outsourcing Institute der Bereich, der in den USA die Liste beim Outsourcing anführt. Als Gründe für das Outsourcing werden angegeben<sup>3</sup>

- Verminderung und Kontrolle der Betriebskosten
- Verbesserung des Kerngeschäftes
- Zugang zu erstklassigen Dienstleistern
- Freisetzung von internen Betriebsmitteln für andere Ziele
- Beschleunigung der Rekonstruktion der IT-Bereiche
- Gewinn von Betriebskapital
- Verteilung des Risikos
- Auslagerung von Funktionen, die schwierig zu managen sind

Diesen möglichen Vorteilen des Outsourcings stehen mögliche Nachteile wie

- Verlust der Kontrolle über die Betriebsmittel,
- Verlust von kompetentem Personal, das die Geschäftsprozesse kennt,
- Risiko, daß der Outsourcer inkompetent ist,
- Risiko, daß das geplante Ziel nicht erreicht wird

Während zur Zeit noch begrenzte Produktionsprozesse ausgelagert werden, träumen manche Outsourcer davon, ganze Wertschöpfungsketten aus den Betrieben zu übernehmen.

Ein Grund für IT-Outsourcing ist in der rasanten, nach wie vor ungebremsten Ausweitung der Datenverarbeitung (DV) zu sehen. Dies wird beispielhaft an Entwicklungen in der Universität Münster gezeigt (Abb. 1). Die lokalen Netze, die Rechner, die Nutzerzahlen, die elektronische Kommunikation weiten sich massiv aus, immer neue Dienste kommen hinzu (z.B. Multimedia) und die klassischen Dienste (Backup, Archivierung, Batch, Dialog usw.) lassen nicht nach. Lediglich die verfügbaren Haushaltsmittel stagnieren oder haben sogar fallende Tendenz. Die pro Nutzer verfügbaren Sachmittel nähern sich einem kaum noch zu unterbietenden Tiefstand.

Outsourcing ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen interessant, aber für spezielle Themen sicher auch in großen Unternehmen. Wenn kleine und mittlere Unternehmen Arbeiten nach außen verlagern, ist das verständlich. Ein sehr oft zitiertes Beispiel ist das Outsourcing von R/3-Dienstleistungen, weil das entsprechende Know-how für den Betrieb dieser Software fehlt. Große Firmen laufen jedoch Gefahr, dass ein Schritt in Richtung Outsourcing leicht als „in

---

<sup>3</sup> Quelle: Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users, The Outsourcing Institute Membership, 1998

Schwierigkeiten geraten“ missverstanden wird, denn Outsourcing wurde oft als letzter Ausweg gesehen, wenn eine Finanzspritze erforderlich war. Das eingangs genannte Zitat - „Looser sourcen aus“ - hat daher eine einfache Begründung.

Ein Vorstand, der in Bedrängnis kommt und die Gesamtkosten des Unternehmens reduzieren muss, wird versuchen, in die einzelnen Prozesse hineinzuleuchten, um Einsparungen zu erzielen. Relativ einfach ist es, Produktionsprozesse (etwa die Herstellung eines Autoteils) zu beurteilen und nach außen zu vergeben, da für die Beurteilung dieser Prozesse in den meisten Firmen ein großes Know-how vorhanden ist. Schwieriger sind derartige Entscheidungen für Dienstleistungen. Manche Vorstände glauben auch, komplexe oder teure Dienste müsse man auslagern. Die Geschäftsleitung hat nach dem Outsourcing für diese Vorgänge anscheinend nur noch bedingt eine Verantwortung. Sie hat die Notwendigkeit einer Dienstleistung und die Bereitschaft, dafür Mittel einzusetzen, dokumentiert. Stellt sich der Erfolg nicht ein, kann man den Dienstleister verantwortlich machen; sicher ein Irrtum der Geschäftsleitung.

Bei IT-Dienstleistungen führen die raschen Innovationszyklen zum einen leicht dazu, dass die Geschäftsleitung den Überblick über den Stellenwert der IT im eigenen Betrieb verliert und eine große Unsicherheit bei der Beurteilung der Kosten und Leistungen aufkommt. Zum anderen kann die Informationsverarbeitung im Unternehmen den Anforderungen der anderen Abteilungen manchmal nicht folgen, da die Belegschaft der IT-Abteilung aus Zeitgründen oft nicht an der ständig notwendigen Fortbildung und damit an den neuen Technik-Entwicklungen teilhaben kann.

Die Ermittlung der tatsächlichen Kosten der IT ist oft noch schwieriger als die Ermittlung ihrer Leistungen und deren Qualitätsmerkmale, weil sie nur zum Teil quantifizierbar sind. Beispiele dafür sind: Erfüllung der Benutzeranforderungen, Kompetenz, Wirksamkeit, Verlässlichkeit, Servicefreude, Glaubwürdigkeit und Initiative. Die Bedeutung dieser Leistungsqualitäten wird oft unterschätzt. Dabei sind sie wohl wichtiger als Kosten.

### **Outsourcing-Anbieter**

Die großen Outsourcing-Gesellschaften, wie z.B. IBM, EDS, CSC und Debis, „are in the business because it is a good business“ (George Logemann, Director of Outsourcing Consulting, The Yankee Group). Diese Firmen bieten - vereinfacht gesagt - das ganze Spektrum der IT an.

Um die Outsourcing-Anbieter hat sich eine „Zubringer-Industrie“ gebildet mit standardisierten Tools und Software-Produkten zur Überwachung des Outsourcing, mit Beratungs-Diensten, einer Fachgesellschaft, internationalen Tagungen, einem InfoServer (Online Zeitschrift) und Foren.

### **Erfahrungen**

Gurus der Outsourcing-Szene behaupten: Das Nicht-Kerngeschäft kann man getrost außer Haus geben. Das Problem dabei ist lediglich, dass niemand die Richtigkeit bewiesen hat. Und was ist überhaupt das Kerngeschäft? Ist das Kerngeschäft geblieben, wenn die Großbäckerei, ihre Backöfen von Dritten betreiben lässt und sich nur noch der Frage widmet, welche Brottypen zukünftig am Markt abgesetzt werden können? Ist das Kerngeschäft unberührt, wenn der Computerhersteller seine Produktionshallen schließt, um bei Dritten produzieren zu lassen. Nimmt man ernst, dass wir uns am Anfang des Informationzeitalters befinden, so muss z. B. die DV zwangsläufig zum Kerngeschäft einer Hochschule oder Großforschungseinrichtung gehören.

Auswahlkriterien, wie etwa Know-how des Anbieters oder bessere Performance haben nicht durchschlagend die Wende vom Wunsch zur Wirklichkeit gebracht. Manche sagen, nur das Outsourcing an eine Firma, die deutlich besser als die eigene Firma ist, könne Gewinn bringen. Wie aber erkennt man diese? Der Markt ist völlig unübersichtlich. SAP will, um den eigenen Ruf zu bewahren, R/3-Outsourcer zertifizieren. Eine Umfrage der internationalen Unternehmensberatung Deloitte Touche Tohmatsu unter 1.000 DV-Verantwortlichen hat ergeben, dass die Mehrheit der Kunden neben den nicht erreichten Kosteneinsparungen vom Know-how der Outsourcer und der Qualität der Leistungen enttäuscht waren<sup>4</sup>.

Die Gartner-Group<sup>5</sup> hat festgestellt, dass 70 % der Outsourcing-Verträge nachzubessern waren und 15 % komplett vorzeitig gekündigt wurden. Nach den Partnern Krupp und ITC scheitern weltweit immer noch 4 von 5 Outsourcing-Projekten<sup>6</sup>. Viele Kunden haben die Erfahrung gemacht, dass die Outsourcing-Anbieter ihren Job nicht besser und nicht billiger als die Kunden selbst machen, in vielen Fällen machten die Anbieter es sogar schlechter als zuvor die eigene IT-Abteilung. Porsche hat z.B. die Outsourcing-Partnerschaft mit IBM weitgehend modifiziert und die IT wieder in die eigenen Hände genommen, weil der Autohersteller technisch immer auf dem neuesten Stand bleiben wollte. Denn der Kunde wird vom Outsourcing-Service-Unternehmen abhängig, Outsourcing kann leicht die Spirale des Niedergangs eines Unternehmens einleiten.

Outsourcing-Berater stellen fest, dass in Outsourcing-Verträgen oft eine lange Laufzeit festgelegt wird. Diese dient dem Dienstleister dazu, die hohen Anfangskosten über einen größeren Zeitraum zu strecken und damit die durchschnittlichen Kosten pro Jahr zu verringern. Das bedeutet aber auch, dass sich der Kunde langfristig bindet, was mindestens zwei große Nachteile hat. Einerseits kann sich die Strategie des Kunden während der Vertragszeit mehrfach ändern, zum anderen können sich gravierende Veränderungen in der IT-Entwicklung ergeben. Beides führt dazu, dass der Vertrag in kürzeren Abständen geändert werden muss, was wegen der entstandenen Abhängigkeiten zum Outsourcer wiederum zu überhöhten Preisen führen kann.

Verträge werden also nicht immer erfüllt, das Versprechen der Outsourcer, besser, flexibler, schneller und billiger zu sein, trifft allzu oft nicht zu. Kunden bescheinigen das häufig, obwohl die Zurückhaltung bei Veröffentlichungen groß sein dürfte. Anbieter und hereingefallene Kunden verschweigen ihre Misserfolge naturgemäß gern. Dennoch sind die Klagen über mangelnde Leistungsfähigkeit und -willigkeit der Outsourcing anbietenden Firmen nicht zu überhören<sup>7</sup>.

Ein Vergleich der bisherigen Kosten und Leistungen mit denen des angebotenen Outsourcing-Vertrages wird vielfach nicht durchgeführt, weil erstere nicht bekannt sind. Das ist fahrlässig, wenn nicht grob fahrlässig. Man kann die Kosten nämlich nicht aus der Literatur übernehmen, man muss schon selbst rechnen. Die totalen Kosten des PC-Einsatzes (Total Cost of Ownership), die oft zitiert werden, haben zwar das Thema Outsourcing angeheizt, sie sind aber für jeden Betrieb außerordentlich unterschiedlich. Wer seine Hausaufgaben nicht gemacht hat, bevor er mit einem Outsourcing-Unternehmen spricht, muss damit rechnen, dass seine unbekanntenen Wünsche auch nicht erfüllt werden können.

---

<sup>4</sup> Computerwoche 43 / 1998

<sup>5</sup> Information Week, 23, 12.11.1998

<sup>6</sup> Computerwoche 48 / 1998

<sup>7</sup> Metagroup, Information Week, 23, 12.11.1998 und Myths, Metaphors Information Outsourcing and Realities, John Wiley & Sons, 1993

Outsourcing-Berater empfehlen: Wenn Outsourcing zur Diskussion ansteht, sollte man zunächst die Kosten selbst reduzieren. Dann erst sollte man mit dem Outsourcing-Anbieter über weitere 40 % Kostenreduktion verhandeln. Nur so kommt man als Kunde vielleicht auf die sichere Seite.

Generell ist der Anbieter von Outsourcing-Verträgen gegenüber Kunden oft in einer stärkeren Verhandlungsposition. Wenn man outsourcen will, ist der Vertrag aber der einzige Mechanismus um zu prüfen, ob die Ziele erreicht wurden<sup>8</sup>. Dabei bemängeln Outsourcing-Berater, dass Leistungen schlecht formuliert werden, die sich schnell ändernden Leistungen und Technologien kaum im voraus beschreibbar und folglich nicht überprüfbar sind und dass die Paragraphen oft nicht verstanden werden<sup>9</sup>. Außerdem wächst das Management der Outsourcing-Beziehung mit der Komplexität der Outsourcing-Dienste. Outsourcing erfordert deutlich mehr Management als die meisten Kunden im voraus erahnen. Denn für die Überwachung der Outsourcing-Verträge werden inzwischen Outsourcing-Manager (oder zumindest ein CIO, Chief Information Manager) mit eigenem Technik- und Verwaltungsteam sowie Anwälten vorgeschlagen. Die Kontrolle der Kosten der Verträge gerät dabei schon leicht aus den Fugen.

Der Vertrag sollte Angaben zur Leistungsmessung enthalten, anhand deren die Vertragserfüllung überprüft werden kann. Erst sie garantieren einen hohen Qualitätsstandard der vom Outsourcer erbrachten Leistungen.

Vor dem Abschluß von Outsourcing-Verträgen findet oft kein ausreichender Wettbewerb statt. Beim umfassenden IT-Outsourcing einer Universität oder Großforschungseinrichtung ist wegen der Vertragssummen eine europaweite Ausschreibung gesetzlich vorgeschrieben. Eine solche Ausschreibung und der entsprechende Vertragsentwurf werden sicherlich zunächst nicht optimal sein. Nach Vertragsabschluss versucht jeder Vertragspartner seine Situation zu optimieren<sup>10</sup>. Unzureichende Prüfung und Fehler in Verträgen schaffen dabei nach Nick White<sup>11</sup> von Unilever Löcher, durch welche die Outsourcing-Anbieter das Geld mit LKWs abholen können und abholen werden.

Outsourcing-Ausschreibungen sollten unbedingt die Beteiligung der eigenen DV zulassen. Wenn die eigene DV-Abteilung den Wettbewerb gewinnt, hat das viele Vorteile: Sie ist im Betrieb und versteht ihn besser als Fremde. Die sehr aufwendige Vertragsverwaltung entfällt.

Man darf im Betrieb auch nicht den inneren Widerstand gegen Outsourcing übersehen, der weit über die direkt Betroffenen hinausgeht. Franzosen nennen das „esprit de service“, den ein Unternehmen pflegen sollte.

### **3 HRZ und IT-Outsourcing**

Was haben HRZ bisher an Dritte oder Firmen zur Ausführung übergeben?

BWIN haben sie dem Deutschen Forschungsnetz übertragen, weil es sich um eine übergreifende

---

<sup>8</sup> Edwin B. Dean, Outsourcing from the Perspective of Competitive Advantage ; <http://aho.larc.nasa.gov/dfc/os.html>

<sup>9</sup> The Changing Nature of Outsourcing, <http://www.infoserver.com/dec1998/html/academic.htm>

<sup>10</sup> Everest Software Corp., Outsourcing Relationships: Why Are They Difficult to Manage? ; <http://www.everestsw.com/html/difficult.htm>

<sup>11</sup> Nick White, Unilever, Data Comm., Oct. 21, 1997

Aufgabe handelt. Die Auslagerung des Betriebes von Weitverkehrsnetzen lässt sich dazu relativ exakt spezifizieren.

Die Verteilung von Software an die Fachbereiche, die sie lange Zeit selbst durchgeführt haben, wurde an Firmen übergeben.

Empfehlenswert ist für fast alle Hochschulen und Großforschungseinrichtungen das Outsourcing des Höchstleistungsrechnens, weil es nur von sehr wenigen Nutzern in Anspruch genommen wird und einen hohen Betreuungsaufwand erfordert.

In einer Universität wurde kürzlich die Reparatur der vielen kleinen Drucker einem Unternehmen übertragen. Die Outsourcing- Firma bekommt als Arbeitslohn für einen Wartungstechniker etwa doppelt so viel im Jahr wie das Salär des eigenen HRZ-Leiters.

In einer Hochschule ist der LAN-Betrieb des Klinikums einer Firma übertragen worden. Jetzt hat der Rechnungshof interveniert, weil Kosten und Leistungen nicht stimmen. Das Klinikum möchte schnellstens aus dem Vertrag. In einer anderen Hochschule ist das HRZ mit eben dieser Aufgabe beauftragt worden, weil die Verantwortlichen dies für wirtschaftlicher hielten. In einer Hochschule ist der LAN-Betrieb eines Fachbereichs nach außen gegeben worden. Es endete im Chaos. Das HRZ hat die Aufgabe nun übernommen. Und die Mitglieder des Fachbereichs wundern sich, dass es praktisch keine Ausfälle mehr gibt.

Für die zeitlich befristete Unterstützung des Netzmanagements hat ein HRZ für einige Tage zusätzliche Beratung durch zwei verschiedene Firmen in Anspruch genommen. Dies hat pro Person und Tag zwischen 2.000 und 2.300 DM gekostet. Das wären 400.000 - 460.000 DM pro Jahr gewesen. Outsourcing-Bedingungen für Hardware-Wartung und Systempflege von PCs und Workstations haben verschiedene HRZ wiederholt am Markt erkundet. Die Angebote haben entsprechende Outsourcing-Gedanken schnell wieder verfliegen lassen.

IT in Hochschulen und Großforschungseinrichtungen ist oft komplex, vielschichtig und nicht standardisiert. Dies ist in der Regel nicht die Schuld der HRZ, was renommierte Berater bestätigt haben. Die Ursache ist vielmehr darin zu sehen, dass Rektorate oder Vorstände nur wenig Einfluß auf die Fachbereiche nehmen können, was oftmals zu unkoordinierter und teurer DV geführt hat. Aber Outsourcing löst mangelnde Standardisierung und damit erwartete Kostensenkung leider nicht, im Gegenteil<sup>12</sup>. E. B. Dean, NASA, formuliert: Je mehr Literatur ich über Outsourcing lese, desto mehr bin ich überzeugt, dass Outsourcing die falsche Lösung für interne Probleme ist, die Ursache für Outsourcing sind. Outsourcing beseitigt nicht die Ursachen. Outsourcing fügt den zur Lösung anstehenden Organisations-Problemen noch weitere hinzu. Man muss also nicht Symptome sondern Ursachen angehen.

HRZ offerieren ca. 200 mehr oder weniger komplexe Dienste; man kann das z.B. im Katalog der GWDG<sup>13</sup> nachlesen. Für diese Vielfalt in einem Vertrag die Qualitäten und Quantitäten festzuschreiben und ihre Einhaltung später zu überprüfen, halten die Autoren für utopisch. Man denke daneben an die ständigen Änderungen selbst in kürzester Zeit. Der Katalog der GWDG ist inzwi-

---

<sup>12</sup> Tony Macina, IBM Global Services: The Unmet Promise of Standardization ; <http://www.infoserver.com/aug1997/html/ibm.htm>

<sup>13</sup> GWDG = Gesellschaft für Wissenschaftliche Datenverarbeitung in Göttingen

schen bei knapp 250 Diensten angekommen, 1995 verzeichnete er „gerade“ 180.

Auch die Outsourcing-Anbieter haben ihre Probleme mit einer exakten Leistungs- und Qualitätsspezifikation für einen derart umfangreichen Dienstleistungskatalog. Sie haben deshalb erstaunlicherweise nahezu einhellig und gleichzeitig neue Marketing-Strategien erfunden.

#### **4 Weitere Outsourcing-Felder in Hochschulen**

Das Thema Outsourcing berührt nicht nur die DV-Abteilungen, das IT-Outsourcing tritt womöglich sogar in den Hintergrund. Hochschulen werden in Zukunft z.B. eher die Technischen Dienste, die Verwaltung der Liegenschaften oder die Tätigkeit des Hausmeisters auslagern müssen. Damit muss das Ende nicht erreicht sein.

Wer zur Polemik neigt, könnte noch eins drauf setzen: Forschung und Lehre werden Outsourcing-Kandidaten. Forschung kann die Industrie ohnehin anwendungsbezogener leisten und die Lehre ist in wenigen Jahren durch Multimedia auf Kernbereiche reduzierbar. Die Bibliothek ist der nächste Outsourcing-Kandidat, Buchhandlungen können den Job besser machen, und darüber hinaus ist die elektronische Literatur auf dem Vormarsch.

Die Definition des genauen Inhaltes von Dienstleistungen ist schwierig. Das gilt, wie wir gesehen haben für IT-Dienstleistungen. Es beginnt aber auch schon bei vermeintlich einfachen Diensten.

Die Gebäudereinigung einer großen Universität ist ein Beispiel dafür. Die Institute ermüden mit ihrer Kritik über mangelnde Pflege, die Reinigung erfolgt schließlich im wesentlichen im Ermessen der Unternehmung. Die aufzuwendenden Kosten sind viel zu hoch, weil die Leistung nicht stimmt. In einem HRZ werden für die Reinigung seiner Räume maximal 14 h/Woche aufgewandt. Dafür sind im Jahr 40.500 DM (ohne MWSt) zu zahlen. Bei einer vollen 38,5 Stundenwoche wären das immerhin 111.500 DM. Wem nützt dies eigentlich? Dem Unternehmer sicher, der Öffentlichen Hand oder den Reinigungskräften, die durchweg auf der Basis von 630 DM arbeiten müssen, wohl kaum. Um es noch deutlicher zu sagen: Bei gleichem Finanzaufwand könnte der Öffentliche Dienst deutlich mehr Stellen bereitstellen. Warum traut man sich nicht, diese Fehlentwicklungen zu revidieren?

Universitäten müssen sich insgesamt ähnlich rüsten wie HRZ. Sie sind aber auch auf einem guten Wege. Outsourcing-Überlegungen werden für Universitätsverwaltungen eher ein Anreiz sein, ihre Dienste noch weiter zu verbessern.

#### **5 Die neuen Outsourcing-Strategien der Anbieter**

Wie bereits erläutert, haben Outsourcing-Anbieter erkannt, dass bei einem umfassenden Outsourcing von Dienstleistungen der Leistungsumfang, die Service-Ausführungen und die Service-Kosten leider schwer spezifizierbar sind.

Kosten sollen daher nicht mehr im Vordergrund des Geschäftes stehen, vielmehr sollen zukünftig Expertise und Qualität der Dienste betont werden. Eigenschaften, die - wie wir wissen - nur schwer überprüfbar sind. Die Anbieter von Outsourcing gestehen dabei ein, dass Outsourcing-Verträge bisher allzu oft Win/Lose orientiert waren (wer war wohl der Looser?). Jetzt wollen

die Outsourcing-Firmen Win/Win-Verträge, bei denen alle nur gewinnen<sup>14</sup>. Sie präzisieren dazu ihre Vorgehensweise wie folgt: Man formuliert lediglich gemeinsame Ziele und teilt Risiken und Gewinne. Outsourcing ist nach Meinung der Anbieter ohne genauere Vertragsspezifikationen besser. Erst nach einer längeren Periode von 6-9 Monaten der Erfahrungssammlung, so schlagen sie vor, werden dann die Spezifikationen auf den Tisch gelegt.

Einfach Toll, diese offene Beziehung !

Dong Elix von IBM Global Services America formuliert: Der Outsourcing-Unternehmer wird zukünftig der Integrationspunkt oder der *Leim* zwischen der Strategie zur Fortentwicklung der Firmen und der zugehörigen Umsetzung<sup>15</sup>. Die neue Form wird als strategisches Outsourcing bezeichnet und der Anbieter möchte gern der Partner bei der Entwicklung der Firmen sein. Dong Elix hat wohl nicht das deutsche Sprichwort gekannt, denn hoffentlich gehen die Firmen den Dienstleistern nicht auf den Leim. Woher nehmen die anbietenden Firmen ihr Selbstbewusstsein? HRZ haben auch bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen renommierter Firmen nicht selten Schiffbruch erlitten.

Partnerschaftliches Outsourcing birgt möglicherweise, wenn alles gut geht, größere Gewinnchancen, es schließt vor allem aber auch größere Risiken ein. Eine wechselseitige Abhängigkeit gilt eben in guten und schlechten Tagen.

Zusammengefasst bedeutet das: Die neuen Outsourcing-Rufer haben ihre Fehler eingesehen und versuchen, durch neues Marketing Boden wieder gutzumachen. Partnerschaftliches, vertrauensvolles Outsourcing ohne harte Verträge, mit Gewinn- und Verlustbeteiligung, funktionales Outsourcing, virtuelle Unternehmen sind die neuen griffigen Stichworte, wobei in diesen virtuellen Unternehmen durch ad hoc Kooperationen nur die Besten am Markt zusammenarbeiten, so setzt man voraus.

Man muss trotz dieses teilweise aggressiven Auftretens aber auch wissen, dass der Markt keineswegs so einheitlich ist. Neben den Großen gibt es viele kleine Firmen, die ihre Dienste ordentlich und solide anbieten. Es gibt nach wie vor kleine Projekte neben den Mega-Geschäften, selektives und umfassendes Outsourcing stehen also nebeneinander. Es ist sehr unklar, ob nur mit einem einzigen oder mit mehreren Outsourcing-Lieferanten gleichzeitig kooperiert wird. Wenn Verträge zwangsläufig geändert werden müssen, ist keineswegs vorgezeichnet, ob neue oder modifizierte Verträge abgeschlossen werden und ob dies mit dem alten oder einem neuen Anbieter geschieht. Der Markt ist also vielfältiger als die laute Werbung einiger Anbieter glauben läßt.

## 6 Reaktionen der HRZ

Die gesellschaftliche Funktion öffentlicher Hochschulen unterscheidet sich prinzipiell von den Aufgaben und Organisationsprinzipien erwerbswirtschaftlicher Güterproduktion in Unternehmen. Dies gilt besonders auch für die Schlüsseltechnologie IT. Die Anwendung betriebswirtschaftlicher

---

<sup>14</sup> Peter Bendar-Samuel, President Everest Software Corp., Redefining Outsourcing: The Value Model ; <http://www.Outsourcing-mgmt.com/html/redefining-overview.htm>

<sup>15</sup> Dong Elix, General Manager IBM Global Services – America, The Tactics of Transformation ; <http://www.infoserver.com/jan1999/html/supplierf.htm>

Instrumentarien muß deshalb angepasst werden an die Spezifika der Prozesse universitärer Wissensproduktion. Die Steuerung einer Hochschule darf sich nicht auf eine einseitige betriebswirtschaftliche Kostendimension reduzieren<sup>16</sup>.

Ein HRZ reagiert auf die Anforderungen der Fachbereiche relativ schnell. Ob das mit Outsourcing-Verträgen und externen Vertragspartnern so flexibel möglich wie in Forschung und Lehre notwendig ist, muss bezweifelt werden. Das Outsourcing sollte von den HRZ als Herausforderung angenommen werden und sie sollten sich daran messen. Vor allem mit hohen Qualitätsstandards ihrer Dienstleistungen können sie Gedanken an ein Outsourcing ad absurdum führen:

Sie sollten sich weiterhin intensiv um die Unterstützung der Nutzer bemühen.

Sie sollten weiterhin für neue IT-Entwicklungen in Hochschulen kämpfen. Es ist zweifelhaft, ob Outsourcing-Firmen dies tun werden. Mehr Geld kann man bekanntlich verdienen oder sparen, wenn man neue Entwicklungen zunächst verstreichen läßt und erst sehr viel später einsteigt.

Sie sollten noch mehr Kooperationen zwischen HRZ anstreben, um bei Beschaffungen durch größere Stückzahlen preiswerter einkaufen zu können. In NRW sorgt die Netzagentur (in der die HRZ kooperieren) für bessere Verbundleistung im WAN-Bereich und es gibt erste Ansätze eines Hochleistungs-Rechnerverbundes der Universitäten. Die ersten virtuellen hochschulübergreifenden Rechenzentren werden gebildet.

Sie sollten mit einer gemeinsamen Weiterbildung der Mitarbeiter/innen über MBone beginnen

Sie sollten verstärkt gemeinsame Software-Verträge landesweit abschließen.

Kosten- und Leistungsrechnungen sollten eingeführt werden und Vergleiche zwischen HRZ zur Schwachstellenanalyse und Optimierung vorgenommen werden.<sup>17</sup>

Sie sollten gegenseitige Evaluation zur Qualitätsverbesserung der Dienstleistungen durchführen.

Bei jeder Ausschreibung von IT-Diensten sollten HRZ darauf bestehen, eigene Angebote vorlegen zu können. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung über die Cities of Tomorrow ermutigt uns dazu. In ihr wird festgehalten, dass die Stadtverwaltung in Phoenix, USA, öffentliche Ausschreibungen regelmäßig gewinnt. Und HRZ müssen in der Regel Leistungsvergleiche ebenso wenig scheuen wie die Stadtverwaltung von Phoenix.

## **7 Zu guter Letzt**

Die Lobby der Outsourcer hat intensiv suggeriert, die Privatisierung öffentlicher Aufgaben sei der Königsweg, so dass niemand mehr zu fragen wagt, ob das denn stimmt. Für das IT-Outsourcing und viele andere Aufgaben der Hochschulen stimmt diese Einredung sicher nicht.

---

<sup>16</sup> In Anlehnung an: Rektorat der Universität-Gesamthochschule Siegen in Uni Siegen aktuell 2 - 96

<sup>17</sup> J. Münch, W. Held, M. Nellißen und J. Klein: Leistungs- und Kostenrechnung in der Datenverarbeitung am Beispiel der Hochschulrechenzentren in NRW, PIK 21 (1998) 3

Kostenreduzierung durch Outsourcing, indem man Dienste einstellt, die nicht mehr oder in geringem Umfang in Anspruch genommen werden, hat ihre Grenzen. Aber wo ist die Grenze? Gilt das für die Pflege eines Blindenarbeitsplatzes für 5 Blinde (0,01 % der Nutzer)? Die IT-Unterstützung eines einzigen Wissenschaftlers kann mehr Nutzen für unsere Gesellschaft bringen als die Forschung der gesamten Universität. Wer entscheidet, welche Dienste angeboten werden? Unternehmer wohl kaum, denn vertraglich ist das kaum zu fassen.

Manche fordern, alles was Routine ist, solle man nach außen geben. Aber was ist Routine? Ist die DV schon nach 30 Jahren Routine? Wer weiß schon, welche Entwicklungen abgeschlossen sind. Die meisten sicher nicht.

Wer bei Vergleichen vorhalten sollte, dass im öffentlichen Dienst ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Anbetracht der rasanten IT-Entwicklungen manchmal nur schwer Schritt halten und nicht mehr ganz soviel leisten wie jüngere Menschen, denen sollten die HRZ sagen: Ja, wir sind stolz auf ihre reichhaltigen Erfahrungen.

Denjenigen, die nur noch auf Leistung und Aktionäre sehen, also Marktwirtschaft pur betreiben, sollte man ausdrücklich wünschen, dass sie ihr ganzes Arbeitsleben lang ihre volle Schaffenskraft behalten. HRZ haben jedenfalls keine „Belegschaftsaltlasten“ nach dem Unwort des Jahres.