



Duale Hochschule Baden-Württemberg
Mannheim

**Seminararbeit
im Fach Change Management**

IT-Outsourcing am Beispiel der Pantz KGaA

Studiengang Wirtschaftsinformatik
Studienrichtung Sales & Consulting

Verfasser:	Timo Barske Kevin Götz Alexander Hose Petra Nagel
Kurs:	WWI 13 SC C
Dozentin:	Dr. Christa Weißel
Bearbeitungszeitraum:	31. Mai 2016 bis 27. Juni 2016

Kurzfassung

Diese Seminararbeit beschäftigt sich mit der Durchführung einer Beratungsleistung zum Thema IT-Outsourcing seitens der BG Consulting GmbH für die Pantz KGaA. Die Arbeit basiert auf einem fiktiven Szenario, welches zuvor entwickelt und im Folgenden näher erläutert wird. Zur Entscheidungsfindung für oder gegen das Outsourcing werden im Rahmen dieser Arbeit Methoden und Werkzeuge des Consultings und des Change Managements verwendet. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnisse	4
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
1 Einführung	5
2 Szenario	6
3 Lösung	7
3.1 Analyseschritte in Form der 8+1 W	8
3.2 Bausteine des Veränderungsprozesses	9
3.3 SWOT-Analyse	10
3.4 Nutzwertanalyse	12
3.5 Entscheidungsfindung	13
3.6 Fence-Sitter-Matrix	14
4 Zusammenfassung und Ausblick	17
Literaturverzeichnis	19

Verzeichnisse

Abbildungverzeichnis

1:	Bausteine des Veränderungsprozesses	9
2:	Fence-Sitter-Matrix	16

Tabellenverzeichnis

1:	SWOT-Analyse für das Outsourcing der IT der Pantz KGaA	11
2:	Nutzwertanalyse als Entscheidungsbasis der Pantz KGaA	12

1 Einführung

In Zeiten stark schwankender Märkte und enormer Konkurrenz ist es für Unternehmen besonders von Bedeutung, zügig, flexibel und dynamisch auf sich verändernde Bedingungen reagieren und sich auf das eigene Kerngeschäft konzentrieren zu können. Im Rahmen dieser Entwicklungen gewinnt das Thema Outsourcing stets an Bedeutung. Unternehmen haben die Möglichkeit, Geschäftsbereiche und –prozesse an externe Dienstleister auszulagern, die auf die Bereitstellung passender Services spezialisiert sind. Dadurch entfällt beispielsweise die Notwendigkeit von firmeneigener Expertise in Form von personellen Ressourcen für bestimmte Geschäftstätigkeiten. Die Auslagerung einzelner Tätigkeiten und Prozesse stellt stets eine Veränderung für ein Unternehmen dar. Daher ist für die Durchführung des Outsourcings ein Change Management vonnöten.

Im Folgenden wird am Beispiel eines fiktiven Szenarios betrachtet, welche Schritte für das Outsourcing eines Geschäftsbereichs nötig sind und welche Konsequenzen es für ein Unternehmen haben kann. Um dies genauer zu analysieren, werden verschiedene Vorgehensweisen und Werkzeuge des Consultings und des Change Managements verwendet, die einer Entscheidungsfindung bezüglich der Durchführung von Outsourcing zuträglich sind. Zunächst werden daher die 8+1 W des Szenarios herauskristallisiert, um die Anforderungen des fiktiven Unternehmens – der Pantz KGaA – feststellen zu können. Anschließend findet die Darstellung der für den Veränderungsprozess relevanten Bausteine statt. In Folge dessen haben SWOT- und Nutzwertanalyse das Ziel, die Entscheidungsfindung für oder gegen das Outsourcing zu unterstützen.

Der fiktive Beratungsdienstleister – die BG Consulting GmbH – wird von der Pantz KGaA zu Rate gezogen, um diese bei einer Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, wird der Veränderungsprozess durch den fiktiven Beratungsdienstleister auf den richtigen Weg geleitet. So finden im Rahmen der Veränderung Interviews mit leitenden Angestellten statt, die bei der Umsetzung der Auslagerung helfen sollen. In der abschließenden Betrachtung erfolgt die Zusammenfassung der erarbeiteten Ergebnisse für die Beratung der Pantz KGaA bezüglich der Auslagerung ihrer IT. Zusätzlich dazu findet ein Ausblick auf weitere Empfehlungen statt, denen für eine erfolgreiche Durchführung der Auslagerung Folge geleistet werden sollte.

2 Szenario

Die Pantz KGaA ist eines der deutschlandweit größten Modeunternehmen für Haute Couture und vertreibt unter den Modelabels „DeeJay“ und „P. Nail“ Designerkleidung und -accessoires im oberen Preissegment. Das Unternehmen mit dem Hauptsitz in Heidelberg zählt 1400 Mitarbeiter. Neben den einzelnen Modehäusern in Heidelberg, Mannheim und Stuttgart plant das Unternehmen in einem Jahr die Eröffnung eines weiteren Geschäfts in der Innenstadt von Frankfurt/Main. Zudem betreibt die Pantz KGaA seit zehn Jahren einen entsprechenden Online-Versandhandel für die eigenen Bekleidungsprodukte.

Die Eröffnung eines neuen Modehauses ist stets mit der Einstellung neuen Personals verbunden. So gilt es in kurzer Zeit mit bestehendem IT-Personal eine Vielzahl neuer Mitarbeiter mitsamt ihren Daten im IT-System einzupflegen und das System gegebenenfalls anzupassen, wenn die Kapazitäten sich schlagartig erhöhen. Neben den Mitarbeitern werden auch alle Artikel und Produkte im Sinne der Inventur im System hinterlegt. Auch müssen neue Modehäuser für Bestell-, Verfügbarkeits- und Abholungsfunktionalitäten mit dem Online-Versandhandel verbunden werden. Dieser gestaltet sich durch neue Produkte, Funktionalitäten und weitere Modehäuser zunehmend umfangreicher. Selbstverständlich erhält ein neues Geschäft auch neue Kassensysteme, welche wiederum mit dem IT-System kommunizieren müssen. Die IT

wird gegenwärtig betriebsintern von 30 Mitarbeitern betrieben und koordiniert. Diese wird jedoch bei jeder expansiven Tätigkeit komplexer – so auch bei der Neueröffnung eines zusätzlichen Modehauses. Der Bedarf personeller Ressourcen sowie die Komplexität der IT steigen dabei sprunghaft. Der Vorstand hat deshalb entschieden, dass es an der Zeit ist, die komplexer werdende IT-Infrastruktur noch vor der Eröffnung eines weiteren Modehauses ganzheitlich an einen externen Dienstleister auszulagern, um den Aufwand aller notwendigen Aktivitäten, die die Neueröffnung nach sich zieht, an den Dienstleister abzugeben. Ziel dessen ist es, sich vollständig auf das Kerngeschäft konzentrieren und bei zukünftigen Expansionen flexibler auf den veränderten IT-Bedarf reagieren zu können. Da die Pantz KGaA keine Erfahrung bezüglich Outsourcing hat, wendet sich diese an die BG Consulting GmbH, welche auf Beratungsdienstleistungen für den Bereich Outsourcing spezialisiert ist.

Dazu möchte die Pantz KGaA zunächst in Erfahrung bringen, welche Möglichkeiten des Outsourcings bestehen und welche Kenngrößen für die erfolgreiche Umsetzung dessen zu beachten sind. Auch ist es dem Unternehmen wichtig, dass alle betriebsinternen Anforderungen vom externen Dienstleister umgesetzt werden können. So besteht die Pantz KGaA beispielsweise auf die Auslagerung der IT an einen Dienstleister, dessen Server in Deutschland stationiert sind, damit alle Daten rund um den Online-Versandhandel unter das deutsche Datenschutzgesetz fallen. Die BG Consulting GmbH soll vorrangig bei der Entscheidungsfindung unterstützen und die Pantz KGaA auf den richtigen Weg zu einer erfolgreichen Auslagerung der IT führen.

3 Lösung

Die BG Consulting GmbH greift im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit in Zusammenarbeit mit der Pantz KGaA auf verschiedene Werkzeuge des Consultings und des Change Managements zurück, um die Pantz KGaA auf den richtigen Weg zur Erreichung ihres Ziels zu geleiten. Diese Tools und Vorgehensweisen werden im Folgenden näher betrachtet und erläutert.

3.1 Analyseschritte in Form der 8+1 W

Die 8+1 W ermöglichen der BG Consulting GmbH, die derzeitige Ausgangssituation zu analysieren und zu verstehen. [8] So kann in Kurzform und übersichtlich das Problem dargestellt werden. Zudem verdeutlichen sie neben der Ausgangssituation auch die Zielsetzung der Pantz KGaA. Die Fragestellungen der 8+1 W sind folgende:

Warum? Das Unternehmen wächst sprunghaft, die Mitarbeiterzahlen steigen dementsprechend schnell, die IT-Infrastruktur wird mit jeder expansiven Tätigkeit komplexer

Wozu? Konzentration auf das Kerngeschäft, Erhöhung der Skalierbarkeit bei Expansion

Was? Die gesamte IT-Infrastruktur soll bei Bedarf zügig an künftige Anforderungen und Entwicklungen angepasst werden können

Wer? Auslagerung der IT an einen externen Anbieter, Beratung bezüglich der Auslagerung durch die BG Consulting GmbH

Für Wen? Für die Pantz KGaA, betrifft speziell die IT-Abteilung

Wie? Ganzheitliche Auslagerung der IT-Abteilung

Wann? Innerhalb eines Jahres, noch vor Eröffnung des neuen Modehauses

Wo + Woher? Der externe Dienstleister soll seine Server in Deutschland bereitstellen, um die deutsche Gesetzgebung bezüglich des Datenschutzes gewährleisten zu können

3.2 Bausteine des Veränderungsprozesses

Anhand der 8+1 W lassen sich nun die Grundbausteine des Veränderungsprozesses darstellen. Diese sind in Abbildung 1 visuell dargestellt. Bei den Bausteinen handelt es sich um Mittel, die für das Beratungsprojekt der Pantz KGaA genutzt werden können. Dies lässt sich mit einem Werkzeugkasten vergleichen. So lassen sich aus dem Werkzeugkasten die für das Projekt relevanten und benötigten Werkzeuge entnehmen und anschließend anwenden. Beratungsprojekte sind stets unterschiedlicher Natur. Aufgrund dessen ist es wenig erfolgversprechend, wenn das Beratungsunternehmen bei jedem Kunden die gleichen Methoden und dieselbe Vorgehensweise verwendet. Damit die Kunden nicht in ein Standardschema eingeordnet werden, wählt die BG Consulting GmbH aus einem Pool von Bausteinen ein individuelles und flexibles Konzept, um den Veränderungsprozess mit der Pantz KGaA und für diese zu entwickeln und aufzubauen. [6, S. 19]

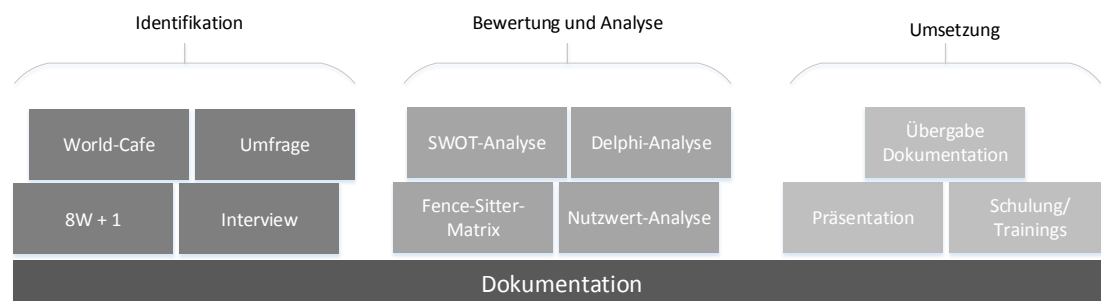


Abbildung 1: Bausteine des Veränderungsprozesses

So sind in Abbildung 1 Bausteine zu sehen, die bei der Beratung für unterschiedliche Veränderungsprozesse verwendet werden können. Generell wurden die Bausteine in drei Kategorien unterteilt, in die Kategorie „Identifikation“, „Bewertung und Analyse“ und „Umsetzung“. In der Kategorie „Identifikation“ sind verschiedene Bausteine benannt, die dabei helfen können, Probleme aufzudecken. Jedoch helfen diese Bausteine nicht nur, Probleme zu entdecken, sondern darüber hinaus auch dabei, Lösungen für bestimmte Situationen zu erkennen. Des Weiteren gilt es, vielversprechende Möglichkeiten zu erkennen und konsequent weiterzuführen. Durch

Bausteine aus der Kategorie „Bewertung und Analyse“ können Probleme oder Lösungen näher und genauer betrachtet werden. Aus den so gewonnenen Ergebnissen werden in Folge dessen konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen, die mithilfe der Bausteine aus der dritten Kategorie bei der Pantz KGaA umgesetzt werden. Der wichtigste Baustein und damit das Fundament des gesamten Beratungsprozesses ist eine durchgehende und methodenübergreifende Dokumentation. Nur mithilfe einer korrekten und ausführlichen Dokumentation können erfolgreiche Resultate erzielt werden. Dazu müssen in der Analysephase Key Performance Indicators (KPIs) identifiziert werden. Anhand dessen lassen sich erarbeitete Ergebnisse messen und damit alle durchzuführenden Maßnahmen rechtfertigen und steuern. Zudem ist eine durchgehende Kommunikation für den Beratungsprozess unabdingbar. Im Rahmen dessen ist auch das Geben und das Nehmen von Feedback vonnöten. Im Folgenden findet nun die Anwendung ausgewählter Werkzeuge aus dem Bereich „Bewertung und Analyse“ statt. Im Zuge dessen hat die BG Consulting GmbH in Zusammenarbeit mit der Pantz KGaA eine SWOT-Analyse erarbeitet.

3.3 SWOT-Analyse

In einer SWOT-Analyse können für die strategische Planung von Veränderungsprozessen zum einen die interne, gegenwärtige Situation eines Unternehmens und zum anderen die externe, zukünftige Situation des Unternehmens dargestellt werden. Die Stärken und Schwächen kennzeichnen die interne Unternehmensanalyse wohingegen die externe Umweltanalyse durch Möglichkeiten und Risiken beschrieben wird. [4, S. 21ff.] Die SWOT-Analyse für die IT-Auslagerung der Pantz KGaA gestaltet sich dabei wie in Tabelle 1 vorgestellt. In diesem Falle findet die SWOT-Analyse Anwendung, um zu analysieren, inwieweit das Outsourcing der IT zur Erfüllung der Anforderungen der Pantz KGaA beitragen kann. Sie verdeutlicht, dass Stärken und Möglichkeiten die Schwächen und Risiken überwiegen. Nichtsdestotrotz sollte ein genauerer Blick auf die Schwächen und Risiken geworfen werden, da diese eine Auslagerung der IT erschweren. Besonders ins Gewicht fallen dabei die

Abhängigkeit vom externen Dienstleister und der daraus resultierende Kontrollverlust. Bei Systemausfällen kann nicht direkt auf die IT eingewirkt werden, um den Schaden zu beheben. Auch die Expertise wird im eigenen Hause reduziert, was dazu führen kann, dass niemand weiß, was beim Auftreten von technischen Problemen zu tun ist.

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Konzentration auf das Kerngeschäft – Flexibilität und Skalierbarkeit – Erhöhte Kostentransparenz – Auslagerung von Risiken – Reduzierung von Anlagevermögen und Kapitalbindung – Dienstleister ist auf dem aktuellstem Stand der Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> – Fehlen von eigener Expertise – Abhängigkeit vom Dienstleister – Entlassung von Mitarbeitern – Evtl. Datenschutzprobleme – Umfangreiche Erarbeitung der SLA
Möglichkeiten (Opportunities)	Risiken (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – langfristige Kostenersparnis – langfristig höhere Liquidität – Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit – Qualitätssteigerung durch Experten 	<ul style="list-style-type: none"> – Kontrollverlust bei Systemausfällen – Verunsicherung des Personals – Widerstand durch Abbau von Arbeitsplätzen

Tabelle 1: SWOT-Analyse für das Outsourcing der IT der Pantz KGaA

Die SWOT-Analyse allein lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die Prioritäten der Pantz KGaA zu. Dazu ist die Verwendung eines detaillierteren Werkzeugs nötig. Bei diesem Werkzeug handelt es sich um die Nutzwertanalyse.

3.4 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse betrachtet die einzelnen Kriterien der SWOT-Analyse genauer und teilt diesen Werte zu. Dazu werden Entscheidungsalternativen und deren Nutzwerte in einer Matrix abgebildet. [1] Dadurch ist es möglich, eine detaillierte Übersicht über die Wichtigkeit der einzelnen Entscheidungskriterien zu erhalten.

Entscheidungskriterien	Gewichtung		Firmeneigene IT		IT-Outsourcing	
	Gruppe	Kriterium	Teilnutzen	Gew. Nutzwert	Teilnutzen	Gew. Nutzwert
Beitrag zur Unternehmensstrategie	0,4					
Konzentration aufs Kerngeschäft		0,6	2	0,48	5	1,2
Abhängigkeit		0,2	5	0,4	1	0,08
Qualität		0,2	3	0,24	4	0,32
Σ		1		1,12		1,6
Finanzieller Beitrag	0,3					
Kostentransparenz		0,3	2	0,18	4	0,36
Wirtschaftlichkeit		0,3	2	0,18	4	0,36
Liquidität		0,2	2	0,12	5	0,3
Kapitalbindung		0,2	1	0,06	3	0,18
Σ	1		0,54		1,2	
Personelle Auswirkungen	0,1					
Flexibler Personaleinsatz		0,5	2	0,1	4	0,2
Eigene Expertise		0,5	5	0,25	2	0,1
Σ	1		0,35		0,3	
Eingesetzte IT	0,1					
Neue Technologien		0,2	2	0,04	5	0,1
Skalierbarkeit		0,4	3	0,12	5	0,2
Flexibilität		0,4	3	0,12	4	0,16
Σ	1		0,28		0,46	
Rechtliche Auswirkungen	0,1					
Datenschutz		1	5	0,5	3	0,3
Σ	1		0,5		0,3	
Gesamt	1	1	2,79		3,86	

Tabelle 2: Nutzwertanalyse als Entscheidungsbasis der Pantz KGaA [1]

Die Nutzwertanalyse für die IT-Auslagerung der Pantz KGaA gestaltet sich dabei wie in Tabelle 2. Dort werden die Kriterien zunächst für sich gewichtet. Die Pantz KGaA legt besonderen Wert auf das Kerngeschäft und auf die finanziellen Kriterien, weshalb diese stärker ins Gewicht fallen als andere. Anschließend findet eine Bewertung statt, die verdeutlicht, inwiefern die jeweiligen Entscheidungskriterien erfüllt werden. Die gewählte Bewertungsskala reicht in diesem Falle von 0 bis 5. Dabei kennzeichnet die

5 eine volle Erfüllung und die 0 gar keine Erfüllung des Entscheidungskriteriums. Die Nutzwertanalyse verdeutlicht, dass ein Outsourcing der IT einen höheren Gesamtnutzwert (3,86) aufweist als die Bereitstellung einer firmeneigenen IT (2,79).

3.5 Entscheidungsfindung

Durch SWOT- und Nutzwertanalyse wurde bereits festgestellt, dass die Auslagerung der IT sinnvoll ist. Nun gilt es jedoch, die richtige Form des Outsourcings zu wählen. Gerade in Bezug auf die in der SWOT-Analyse erörterten Schwächen und Risiken, ist es sinnhaft, kurz auf die verschiedenen Formen des Outsourcings einzugehen. Beim Outsourcing werden Teilbereiche, Abteilungen oder ganze Geschäftsprozesse eines Unternehmens ausgelagert. Dabei geht das Unternehmen ein Vertragsverhältnis mit einem externen Dienstleister ein, das bestimmte Service Level Agreements definiert. Die Pantz KGaA hatte vor, die vollständige IT auszulagern.

Bei einem **vollständigen** Outsourcing werden komplette Unternehmensbereiche an an den externen Dienstleister ausgelagert. [6] So werden beispielsweise Infrastruktur- oder Applikationsdienste – im Falle der Pantz KGaA die gesamte IT – ausgelagert. Die Vorteile dessen sind zum einen, dass sich ein Unternehmen auf dessen Kerngeschäft konzentrieren kann und somit langfristig Kostensenkungen entstehen können. Außerdem kann dadurch Know-how des externen Dienstleisters genutzt werden. Die Nachteile eines kompletten Outsourcings sind jedoch die Abhängigkeit vom externen Dienstleister und dass die Pantz KGaA dadurch einen Kontrollverlust erleidet. [3, S. 158] Dies wurde bereits im Rahmen der SWOT-Analyse festgestellt. Aufgrund dessen ist es sinnvoll, auch andere Möglichkeiten des Outsourcings zu betrachten

So werden beispielsweise beim **Business Process Outsourcing** (BPO) lediglich einzelne (Geschäfts-)Prozesse ausgelagert, die für die Kernkompetenzen weniger relevant sind. Die Bereitstellung von Anwendungen und IT-Infrastruktur erfolgt durch den externen Dienstleister. Diese müssen jedoch kompatibel und integrierbar mit den bereits

bestehenden Anwendungen im Unternehmen sein, was eine komplexe Anpassung nach sich ziehen kann. [2, S. 23-29]

Am ehesten eignet sich daher das **selektive** Outsourcing. Dies kennzeichnet einen Auslagerungsprozess, bei dem lediglich ein bestimmter Teil der IT-Infrastruktur, ausgelagert wird. [5, S. 93] Der andere Teil der IT-Expertise seitens der Pantz KGaA bleibt daher bestehen. Dadurch kann dem vollständigen Kontrollverlust vorgebeugt werden. Die Vorteile eines selektiven Outsourcing sind, dass sich ein Unternehmen auf dessen Kerngeschäft konzentrieren und zusätzlich Know-how eines externen Dienstleisters nutzen und somit Kosten senken kann. Die BG Consulting GmbH empfiehlt daher, dass einige Server für das Betreiben des Online-Shops und der dadurch erleichterten Beobachtung von Marketing-Trends unternehmensintern bestehen bleiben. Dies ermöglicht zudem schnellere Anpassungen des Online-Versandhandels und eine geringere Abhängigkeit vom Dienstleister. Zudem ist der Online-Shop im Falle eines Systemausfalls seitens des externen Dienstleisters noch immer verfügbar. Der größere Teil der IT zur Verarbeitung umfangreicher Kundendaten, Kassensysteme und Mitarbeiterinformationen wird jedoch an den externen Dienstleister weitergegeben.

3.6 Fence-Sitter-Matrix

Die Entscheidung fällt nun auf das selektive Outsourcing der IT-Abteilung. Beim Outsourcing gilt es jedoch neben externen Auswirkungen auch interne zu betrachten. Dabei muss besonders ein Blick auf die Belegschaft geworfen werden, da Outsourcing-Prozesse verschiedene Stimmungsbilder nach sich ziehen können. Wie in der SWOT-Analyse festgestellt wurde, kann das Personal durch den Stellenabbau beispielsweise verunsichert werden. Zudem stoßen Unternehmen dabei zumeist auf den Widerstand betroffener Mitarbeiter. Auch in der Belegschaft der Pantz KGaA existiert ein sehr differenziertes Bild über das Outsourcing der IT. Die BG Consulting GmbH untersucht deshalb, wie sich das Stimmungsbild der einzelnen Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens abbildet. Vor allem soll dabei deutlich werden, welche Gefahren und

welchen Nutzen die Mitarbeiter für das Unternehmen und für die eigene Person sehen. Zur Analyse dessen empfiehlt sich die Anwendung der Fence-Sitter-Matrix.

Gerald, ein leitender Mitarbeiter der IT, ist davon überzeugt, dass das Unternehmen zwar versucht sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, dabei jedoch ein hohes Risiko eingeht. Gerald merkt an, dass die Pantz KGaA mit der Auslagerung der IT zwar dynamischer skalieren könne, jedoch keinen vollen Zugriff mehr auf die Systeme hat. Vor allem im Falle eines Systemausfalls seitens des Outsourcing-Dienstleisters könne dies enorme, negative Auswirkungen auf das Geschäft haben, da dieses vollständig lahmgelegt werden würde, so Gerald. Auch sieht er für die Mitarbeiter der IT eine ungewisse Zukunft, da nur ein kleiner Teil der Belegschaft erhalten bleibt, welcher sich vor allem auf IT-Trends im Bereich Online Marketing konzentrieren soll. Dies ist vonnöten, um den Online-Store stärker zu beleben.

Susanne, eine leitende Verkäuferin im Markt Heidelberg, sieht für sich und das Unternehmen sehr große Vorteile. Endlich trennt sich das Unternehmen von seiner IT. Diese war in den letzten Monaten schon einige Male dafür verantwortlich, dass die IT-Infrastruktur an dem einen oder anderen Samstag komplett ausgefallen ist und somit kein Umsatz verbucht werden konnte. Die erhöhte Auffallsicherheit durch die Vereinbarung von Service Level Agreements trage dazu bei, dass einem Ausfall vorgebeugt werden kann. Auch kann die Pantz KGaA dadurch gegen negative, monetäre Auswirkungen abgesichert werden.

Stefan, Leiter der Personalabteilung, sieht für das Unternehmen einen großen Vorteil, jedoch für die Mitarbeiter eher weniger. Er befürchtet, dass sich die Mitarbeiter in neue IT-Systeme einarbeiten müssen und dass bei dem Umstieg nicht alles derart reibungslos funktioniert, wie prognostiziert wird. Das Unternehmen selbst kann durch das Outsourcing jedoch wesentlich schneller neue Märkte erreichen. In den letzten Jahren standen schon Eröffnungen in anderen deutschen Städten an. Diese konnten jedoch deshalb nicht realisiert werden, da die IT nicht genug Kapazitäten hatte.

Luisa, leitende Angestellte der Buchhaltung, sieht vor allem für sich persönlich die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung. Für das Unternehmen sieht sie

hingegen keine Vorteile. Durch das Outsourcing entstehen zu Beginn sehr hohe Kosten und die IT hat seine Aufgaben bis jetzt sehr gut erfüllen können.

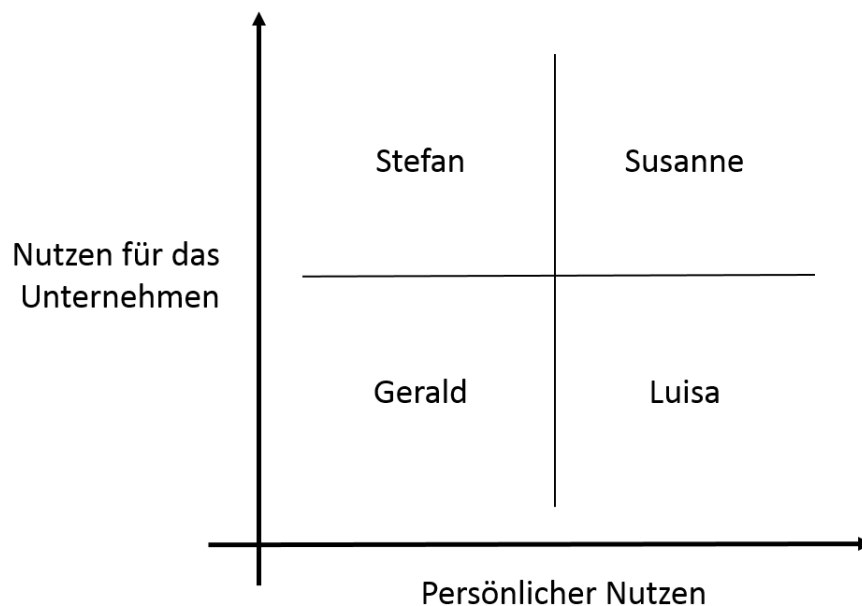


Abbildung 2: Fence-Sitter-Matrix [7, S. 255ff.]

In den nächsten Wochen soll nun versucht werden, die Stimmung der einzelnen Personen zugunsten des Unternehmens zu ändern. Dabei sollten Luisa und Stefan ein Gespräch führen, da Luisa der Meinung ist, dass die IT ihre Aufgaben vollständig erfüllt. Stefan dagegen hat schon häufiger beobachten können, wie sich das Unternehmen nicht vergrößern konnte, da die IT nicht ausreichend Kapazitäten aufweisen konnte. Luisa kann Stefan im Gegenzug dazu die berufliche Weiterbildung genauer erläutern und wieso sie diese für sinnvoll erachtet. Gerald ist nur sehr schwer von einer anderen Meinung zu überzeugen, da dieser direkt von der Umstrukturierung betroffen ist. Ihn sollte man mehr in die Gespräche einbeziehen. Auch gilt es, Umschulungsmaßnahmen in Betracht ziehen, um ihm neue Arbeitsperspektiven in der Abteilung, welche für das Online Marketing und den Online-Versandhandel zuständig ist, aufzeigen zu können.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Pantz KGaA hat sich im Rahmen ihrer Expansion dazu entschieden, sich zunehmend auf das Kerngeschäft konzentrieren zu wollen. Dazu wollte das Unternehmen mit unternehmensinternen Änderungen zukunftsorientierter und wettbewerbsfähiger werden. Daher muss das Unternehmen zügig auf Veränderungen des Marktes reagieren können. Im Zuge dessen muss die Pantz KGaA flexibler werden, was durch die Auslagerung der IT und die dadurch ermöglichte Skalierbarkeit von Ressourcen ermöglicht werden soll.

Da die Pantz KGaA keinerlei Erfahrung mit Auslagerungstätigkeiten hatte, hat sie zu Beratungszwecken die BG Consulting GmbH konsultiert, welche auf das Outsourcing spezialisiert ist. Diese sollte bei der Entscheidungsfindung unterstützen und die Pantz KGaA auf den richtigen Weg führen, damit das Outsourcing seitens eines externen Dienstleisters durchgeführt werden kann.

Dazu war es zunächst vonnöten, dass Ausgangssituation und Ziele des Unternehmens von der BG Consulting GmbH verstanden werden. Dafür wurden die 8+1 W angewendet. Anschließend wurden der Pantz KGaA seitens des Beratungsunternehmens Bausteine vorgelegt, mittels derer in Zusammenarbeit eine Vorgehensweise entwickelt werden konnte, die den Veränderungsprozess anstoßen sollte. Basis für die erfolgreiche Umstrukturierung ist, dass sich die Pantz KGaA zunächst über seine eigene Situation im klaren ist. Um dies zu realisieren, konnten im Rahmen einer SWOT-Analyse sowohl Unternehmenssituation als auch Umweltsituation betrachtet werden. In Folge dessen fand in Rücksprache mit der Pantz KGaA eine Priorisierung der Entscheidungskriterien für die Auslagerung der IT statt. Dabei wurde nicht nur verdeutlicht, welche Kriterien für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit sind, sondern auch, dass sich die Auslagerung lohnt. Nachdem nun festgestellt wurde, dass ein Outsourcing der IT-Abteilung sinnvoll ist, wurde auf Basis der vorangegangenen Analysen die optimale Form des Outsourcings gewählt.

Dabei handelte es sich um die selektive Auslagerung, da die Pantz KGaA nicht in vollständiger Abhängigkeit vom externen IT-Dienstleister agieren möchte. Der Online-Shop wird daher weiter von der firmeneigenen IT betrieben, um auch Expertise im eigenen Hause zu behalten. Abschließend wurde ein Gespräch mit leitenden Angestellten der Pantz KGaA geführt, um die Stimmung einzelner Personen im Unternehmen bezüglich des Outsourcings feststellen zu können. Die leitenden Angestellten konnten in die Fence-Sitter-Matrix eingeordnet werden. Basierend darauf hat die BG Consulting GmbH Handlungsempfehlungen ausgesprochen, mit denen einzelne Personen in gemeinsamer Kommunikation den Unternehmenserfolg vorantreiben können.

Als Ergebnis der Beratungsleistung seitens der BG Consulting GmbH für die Pantz KGaA kann festgehalten werden, dass sich die Pantz KGaA durch die Beratungsleistung für das selektive Outsourcing der IT-Abteilung entschieden, um auf Basis dessen die zuvor erörterten Ziele erreichen zu können, ohne in zu großer Abhängigkeit vom externen Dienstleister zu stehen.

Die letztendliche Auslagerung fällt nicht weiter unter die Zuständigkeit der BG Consulting GmbH und ist Sache des externen Dienstleisters, welcher zunächst gefunden werden muss. Bei der Findung eines Dienstleisters kann die BG Consulting GmbH jedoch im Rahmen eines Folgeauftrags unterstützen und in Folge dessen Verträge mit potenziellen Dienstleistern verhandeln und abschließen. Die Pantz KGaA sollte auf einen Dienstleister zurückgreifen, dessen Server in Deutschland lokalisiert sind, damit das deutsche Datenschutzgesetz gilt. Dies war eine Anforderung des Unternehmens, welche in den 8+1 W erörtert wurde.

Zu guter Letzt gibt die BG Consulting GmbH der Pantz KGaA mit, dass die Kommunikation und die Dokumentation der Ergebnisse die wichtigsten Bausteine für den andauernden Erfolg der Beratungsleistung und des gesamten Veränderungsprozesses sind. Nur so können eventuelle Risiken eingedämmt werden.

Literatur

- [1] Gadatsch, A., Mayer, E.: Masterkurs IT-Controlling: Grundlagen und Praxis für IT-Controller und CIOs - Balanced Scorecard - Portfoliomanagement - Wertbeitrag der IT - Projektcontrolling – Kennzahlen - IT-Sourcing - IT-Kosten- und Leistungsrechnung. Vieweg+Teubner Verlag (2010)
- [2] Gross, J., Bordt, J., Musmacher, M.: Business Process Outsourcing. Gabler Verlag (2006)
- [3] Johanning, V.: IT-Strategie: Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten. Springer Verlag (2014)
- [4] Kummer, S.: SWOT-gestützte Analyse des Konzepts der Corporate Social Responsibility: Die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen. Books on Demand (2009)
- [5] Raubenheimer, H.: Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen. Gabler Verlag (2010)
- [6] Schneider, K.: Modernes Sourcing in der Automobilindustrie. Springer Verlag (2011)
- [7] Weßel, C.: Basiswissen Consulting: Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte. mitp Verlag (2013)
- [8] Weßel, C.: Elche fangen: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting. Neopubli Verlag (2015)

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

- dass ich die Seminararbeit mit dem Thema:
IT-Outsourcing am Beispiel der Pantz KGaA
eigenständig verfasst und
- keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Mannheim, 25.06.2016

Timo Barske

Kevin Götz

Alexander Hose

Petra Nagel