

IT-Bereich: Outsourcing wäre Kapitalfehler

Die SRG muss sparen. Vorläufig soll dies nicht beim Programm sondern im «Backoffice» geschehen. Ein erstes grösseres Sparprojekt namens «Sourcing Strategie IT» umfasst daher den IT-Bereich. Dabei wird auch ein Outsourcing erwogen. Dieses stösst überall auf Skepsis. Zu Recht. Denn ob mit einer Auslagerung der Informatiktechnologie wirklich die erhofften Sparziele erreicht werden, ist mehr als fraglich, wie verschiedene Erfahrungen zeigen.

Esther Hürlimann

Die Stimmung bezüglich IT ist im Haus Tamedia derzeit sehr schlecht: «Alle sind stinkesauer», sagt eine langjährige Tagi-Mitarbeiterin in leitender Funktion unverblümt. Weshalb? Der Zürcher Multimediakonzern hat seine Informationstechnologie Ende 2004 aus Spargründen an Swisscom IT Services ausgelagert. Die Kostenziele wurden nach einem Jahr zwar erreicht, die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern blieb jedoch auf der Strecke. Das Problem liege nicht bei der Hardware, Standard-Software oder den klassischen IT-Dienstleistungen. Dort seien keine Unterschiede zu früher festzustellen. «Der Schwachpunkt sind die produktionsspezifischen Applikationen. Dort spüren wir auf der Redaktion deutlich, dass Swisscom IT Services kaum über Erfahrungen in der Medienbranche verfügt», meint die Tagi-Redaktorin. Und das, obwohl die gesamte Tamedia-IT-Crew von der Outsourcing-Firma übernommen wurde. Aber offenbar ist es bisher noch nicht gelungen, das vorhandene Know-how in die

Organisation zu integrieren. Beklagt wird bei Tamedia von allen Seiten der Support. «Bis eine Lösung des Problems in Sicht ist, vergeht eine Ewigkeit. Früher konnte man sich an den Kollegen im Haus wenden. Heute werde ich über eine Hotline an eine Schnittstelle in Bern verwiesen, die oft erst nach mehrfachem Erklären des Problems wirklich verstanden hat, wer dafür zuständig ist. Es geht zu langsam und alles ist zu bürokratisch», meint ein weiterer Tamedia-Mitarbeiter. Die Qualität der Dienstleistungen ist eindeutig ungenügend. Im Arbeitsstress lässt man deshalb nichts unversucht, um die Warteschlange zum Helpdesk zu umgehen. Ein Schleichweg läuft beispielsweise über die persönliche Handynummer des einstigen Tamedia-Kollegen. Natürlich ist das nicht erlaubt. Immerhin wurde das Problem nun mittels Umfrage erfasst. Tamedia hat Swisscom IT Services aufgefordert, Lösungen anzubieten.

Oft bleiben Projektziele unerfüllt

Dass IT-Outsourcing im Medienbereich oft problematisch ist, bestätigt Ricarda B. Bouncken, Professorin für Medienökonomie an der deutschen Universität Greifswald. «Untersuchungen zeigen, dass Outsourcing langfristig oft nicht erfolgreich ist. Auch wenn 90 Prozent der Projekte über die Vertragsdauer hinweg Bestand hatten, bedurfte es in 80 Prozent der Fälle Neuverhandlungen noch im ersten Jahr, weil die vertraglich fixierten Projektziele (zum Beispiel Qualität) nicht gehalten werden konnten.» Das am meisten beobachtete Risiko sei, dass der externe Outsourcingpartner nicht kontrollierbar ist und Abstimmungsprobleme daher oft nur unzureichend gelöst werden können. Das kann zu strategischen Nachteilen durch Outsourcing führen. Auch aus

betriebswirtschaftlicher Perspektive: die prognostizierten Einsparungen werden oft nicht eingehalten, weil früher oder später Kompetenzverluste und Koordinationsprobleme auf anderem Weg teuer kompensiert werden müssen. Oder immer öfter: Alles, was beim Outsourcing Schaden genommen hat, wird ins Unternehmen zurückgeholt.

Immer mehr Outsourcings von Seiten der öffentlichen Hand

Outsourcing ist und bleibt trotz negativen Erfahrungen bei Schweizer Unternehmen aber weiterhin im Trend. Waren dies Anfang der Neunzigerjahre vor allem Reinigungskräfte, Kantinepersonal oder Niedriglohnjobs etwa bei der Hauspost oder beim Sicherheitsdienst, sind es heute Stellen im Informatikbereich. Unzählige Firmen lassen ihre Betriebssoftware von externen Firmen programmieren und warten. Wirtschaftsprognostiker gehen davon aus, dass Auslagerungsprozesse innerhalb der nächsten Jahre weiter massiv zunehmen. Als Grund für den deutlichen Anstieg gelten in erster Linie neue Aufträge der öffentlichen Hand. Hierzu gehört auch die SRG, die wegen des RTVG Einnahmeverluste hinnehmen muss und sich zum Sparen gezwungen sieht. Die Generaldirektion hat schon mehrfach betont, dass sie zuerst überall dort nach Sparpotenzial sucht, «wo das Programmangebot nicht touchiert wird» (Armin Walpen in der «ssm gazette» 1/2005). Dass nun der IT-Bereich im Fokus der eingeleiteten Sparübungen liegt, überrascht daher nicht. Die Firma KPMG wurde Anfang 2005 von der SRG beauftragt, das Sparpotenzial innerhalb der Informatik und der IT-gestützten Produktion zu analysieren. Sie nennt 23 Vorschläge, die ab 2008 jährliche Netto-Einsparungen von 9,4 Millionen Franken bringen sollen.

«Wir müssen uns neu organisieren»

Für Willy Jaques, Technischer Leiter von Radio Suisse Romande und bis anhin auch Vorsteher des SRG-Netzwerkes T+I war sogleich klar, dass die Vorschläge von KPMG unbrauchbar sind, da sie nichts Neues beinhalten. «Vieles davon haben wir bereits selber gesehen. Zudem liegt darin nicht das geforderte Sparpotenzial.» Als T+I-Verantwortlicher habe er der SRG-GL deshalb klar gemacht: «Wenn wir sparen wollen, müssen wir uns neu organisieren, wobei nicht auszuschliessen ist, dass einzelne Bereiche outgesourct werden.» Unter seiner Leitung wurde daraufhin die Projektgruppe «Sourcing Strategie IT» gebildet, die aus den Technischen Direktoren sämtlicher SRG-Unternehmenseinheiten besteht. Diese erstellten in einem ersten Schritt die Pflichtenhefte ihrer technischen Dienste: Wer macht was? Was sind unsere IT-Dienstleistungen? etc. In einem zweiten Schritt wurden nun sieben Firmen zur Offertenstellung für Teilbereiche der IT oder die gesamten IT-Dienstleistungen eingeladen. Das Beratungsunternehmen Value First unterstützt die Projektgruppe dabei. Laut Willy Jaques hat dieses fundierte Erfahrungen im Bereich der IT-Optimierung und verfügt über gute Referenzen, beispielsweise von Medienunternehmen und auch vom Bund. Er betont aber: «Value First dient uns nur als Berater. Die Entscheide fallen wir selber.» Bis Ende Januar sollen diese Offerten nun eingereicht werden. Darauf wird die Projektgruppe «Sourcing Strategie IT» bis im März einen Bericht mit entsprechenden Vorschlägen zuhanden der GL ausarbeiten. Auch die UEs selber konnten Offerten einreichen. Eine stammt gemeinsam von SF, tpc-IT und Media Services (MSC), die im Hinblick auf ein IT-Kompetenzzentrum mit Standort Zürich einen Kostenvoranschlag eingereicht haben. Willy Jaques möchte derzeit keine Prognosen abgeben, wie die Vorschläge aussehen werden. Dass es zu einer vollständigen IT-Auslagerung kommen wird, schliesst der Projektleiter jedoch aus. «Wir verfügen in der SRG über Kompetenzen, deren Auslagerung keinen Sinn

macht.» Doch sehe er beim Thema Outsourcing nicht einfach nur Schwarz-Weiss. Schliesslich gebe es innerhalb der SRG bereits an verschiedenen Orten ausgelagerte IT-Dienstleistungen, wie das Helpdesk von TSI oder bei TSR die IT-Migration. Dass es zu weiteren Auslagerungen kommen wird, die auch personelle Folgen haben werden, dementiert er nicht. Für genauso wahrscheinlich hält Willy Jaques jedoch SRG-interne Kompetenzzentren für eine Anzahl von Dienstleistungen oder dass allenfalls auch eine einzelne UE einen Bereich zentral übernehmen wird, in dem sie über eine besonders hohe Kompetenz verfügt.

Angst vor Kompetenzverlust

Einem möglichen IT-Outsourcing steht man innerhalb der SRG von verschiedener Seite her skeptisch gegenüber. Dieser Eindruck entsteht auf Grund von Gesprächen mit einer Reihe von SRG-Mitarbeitenden, von denen sich aber nur die SSM-Vorstandsmitglieder mit Namen zitieren lassen. So beispielsweise Pius Ruckstuhl, der bei IT von SF arbeitet, wo man offenkundig bis in die Unternehmensleitung eine SRG-interne Lösung einer Auslagerung vorziehen würde. Zwar bestreitet der langjährige SF-Mitarbeiter nicht, dass im IT-Bereich über alle UEs hinweg eine Umstrukturierung notwendig ist. «Gegen eine Bündelung der Synergien mittels Standardisierung und Professionalisierung haben wir überhaupt nichts. Im Gegenteil. Diesbezüglich läuft ja bereits ein Projekt. Dieses hat zum Ziel, die Overhead-Strukturen zu überprüfen und so zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen SF und tpc zu optimieren – nicht nur im IT-Bereich. Wegen des SRG-Spar-projekts «Sourcing Strategie IT» wurde dies nun allerdings gestoppt.» Ein Outsourcing wäre aus Sicht des Fernsehtechnikers das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Zwar ist es laut Pius Ruckstuhl nicht unmöglich, auch Leistungen der TV-Produktion nach Aussen zu vergeben, doch geht das nicht ohne Kompetenzverlust. Erst recht, weil die nun offerierenden IT-Unternehmen nur begrenzt über Erfahrungen im Broad-

casting-Bereich verfügen und schon gar nicht von einer solchen Grösse und Komplexität wie der SRG. Die Erwägung, ausgerechnet den IT-Bereich auszulagern, wird deshalb bei SF-IT weitgehend als unprofessionell und kurzsichtig betrachtet. Als wäre man in blinder Sparwut panikartig einer Mode aufgesessen. Und da statt beim Programm im Moment eher im Backoffice gespart werden soll, wie Ingrid Deltenre in einem Facts-Interview anfangs Jahr betonte, fühlen sich die IT-Mitarbeitenden von SF auch als Bauernopfer. Dem entsprechend ist die Stimmung getrübt.



tpc: keine Lust auf eine erneute Änderung

Beim TV Produktionscenter tpc ist der Frust über ein erwogenes IT-Outsourcing besonders gross, da man hier in den letzten Jahren bereits genügend negative Erfahrungen mit der eigenen Auslagerung machen konnte. Auf eine erneute Änderung hat daher niemand Lust. Die grösste Befürchtung beim tpc ist, dass die offerierenden IT-Firmen Dumping-Preise anbieten, weil sie unbedingt in das Broadcast-Business einsteigen wollen, meint IT-Mitarbeiter René Egli. Gegen solche Angebote hätten SRG-interne Angebote keine Chancen. Diese Angst ist sicher nicht unbegründet, denn Industrieanalysten sehen in der Medienbranche nach wie vor ein grosses Wachstumspotenzial für IT-Anbieter.

Der weltweite Markt im IT-Outsourcing-Geschäft wird im Medienbereich auf mehr als 50 Milliarden Euro geschätzt. Daher findet im Moment unter IT-Anbietern ein harter Wettbewerb statt. Sich darin Branchenkenntnisse zu holen, kann für sie also eine sinnvolle Investition mit lukrativen Folgen sein, wie das IT-Outsourcing von BBC an Siemens Business Services im Oktober 2004 gezeigt hat. Der 2,7-Milliarden-Euro-Vertrag läuft über zehn Jahre und soll der britischen Rundfunkanstalt jährliche Einsparungen von rund 45 Millionen Euro einbringen. Umgekehrt tröstet man sich laut René Egli bei tpc-Technics damit, dass die Heraustriskalisierung und Trennung von IT-Kompetenzen aus dem Fernsehproduktionsbetrieb enorm komplex und daher sehr aufwändig sind. Fragezeichen ergeben sich zum Beispiel bei der Organisation des Supports, falls dieser von einer externen Firma übernommen würde. «Wenn der Bildschirm plötzlich schwarz ist, muss die Feuerwehr im Haus sein», meint René Egli. Die Sparmöglichkeiten seien beim tpc ausgeschöpft: «Die Mitarbeiter können nicht weiter ausgepresst werden.» Hingegen sieht er in einer besseren Koordination auf nationaler Ebene sinnvolles Sparpotenzial, wie beispielsweise bei einer zentralen Planung von neuen Systemen (Archive) oder auch dem zentralen Einkauf.

Ganz entschieden gegen ein IT-Outsourcing hat sich schon mehrfach RTR (Radio e Television Rumantscha) ausgesprochen. Die RTR-Direktion befürchtet auf Grund ihrer Grösse sowie der speziellen sprachlichen Situation einen markanten Leistungsabbau. Zudem wurde erst vor einem Jahr im Bereich ENG ein Insourcing eingeleitet, ein Bereich der in Zukunft ebenfalls dem IT zugeordnet sein wird. Für TvR-Redaktor Ruedi Bruderer und Präsident der SSM Gruppe Chur käme ein erneutes Outsourcing schon fast einem Schildbürgerstreich gleich. Da hätte man auch mit dem Ist-Zustand und der Zusammenarbeit mit den kleinen privaten ENG-Firmen weiterfahren können, erklärt er. Das ENG-Insourcing wurde

damals übrigens mit Kosteneinsparungen begründet, zudem wollte man damit auch im technischen Bereich die SRG-interne Zusammenarbeit verbessern. Und für Chur wäre eine solche Verbesserung, wo man sowohl mit SF|Zürich wie auch mit TSI|Lugano und ihren unterschiedlichen Systemen (zusammen)arbeiten muss, sehr erwünscht. Doch dieser Missstand wäre auch anders zu beheben als mit einer Privatisierung des gesamten IT-Bereichs, heisst es in der Bündner Hauptstadt.

Fehler der Vergangenheit

Der Hintergrund für das von verschiedenen Seiten erwähnte Durcheinander an Systemen, Schnittstellen und Formaten kann in gewisser Hinsicht auch in der historischen Entwicklung der SRG gesehen werden. Ruedi Müller, Projektkoordinator von Memoriaiv und Historiker hat die 75-jährige Geschichte der SRG aus technischer Sicht für einen demnächst erscheinenden Jubiläumsband erforscht. Er meint: «Bis 1988 hatte bei der SRG die PTT per Konzession die Kompetenz über alle <signalgebenden Geräte>, also auch über einen Teil der Produktionsmittel. Mit der Auflösung der Paritätischen Kommission SRG/PTT verschwand ein zwar längst schwerfälliges innovationshemmendes Gremium. Dabei wurden aber auch Fehler gemacht. Die SRG gab damit ihr technisches Kompetenzzentrum ab. Sie wurde in Unternehmenseinheiten zerschlagen, womit sie strukturscheidende Kompetenzen verlor.»

Aus Sicht des Historikers und langjährigen Radiomitarbeiters wurde diese Dezentralisierung zu weit getrieben. Der damit verbundene Know-how-Verlust wurde nicht ersetzt. Es entstand ein bis heute spürbares Vakuum. Es gab keine tragfähige Strategie bei der Beschaffung der Produktionsmittel. Niemand setzte nachhaltige Normen oder kümmerte sich um integrierte Gesamtlösungen. Eine Kontrolle wurde unmöglich. Die Kompatibilität im Betriebsalltag ging immer mehr verloren. Allerdings bot der eben entstehende, sich rasend entwickelnde IT-Markt auch nichts Entsprechendes,

was die Vernetzung eines so komplexen, auf Qualität bedachten Medienunternehmens wie der SRG weiterhin hätte gewährleisten können. Auch scheute man die Investitionen.

Was daher bis heute fehlt, ist eine starke Instanz, die sich mit entsprechender Fachkompetenz um die Innovationen und Investitionen kümmert. Stattdessen habe man sich immer mehr dem Markt ausgeliefert, übernahm Tools aus der Privatwirtschaft mit beschränkter Vernetzungsmöglichkeit statt dass man auf kompatible Entwicklungen setzte. Bei Memoriaiv wirke sich das Problem der schwachen Integration zum Beispiel so aus, dass es nicht möglich sei, grössere Mengen von simplen Audiofiles von Zürich nach Chur übers Netz zu transferieren. Dass eine neue Bündelung und Koordination der IT nicht nur aus finanzieller sondern auch aus organisatorischer Sicht Sinn macht, steht für den Historiker ausser Zweifel. Jedoch scheint es auch Ruedi Müller problematisch, wenn zentrales Wissen ausgegliedert wird: «Das Beherrschen der eigenen Technologien scheint mir für ein unabhängiges Medienunternehmen vital.»

