

Outsourcing

Das ideale Betriebsmodell?

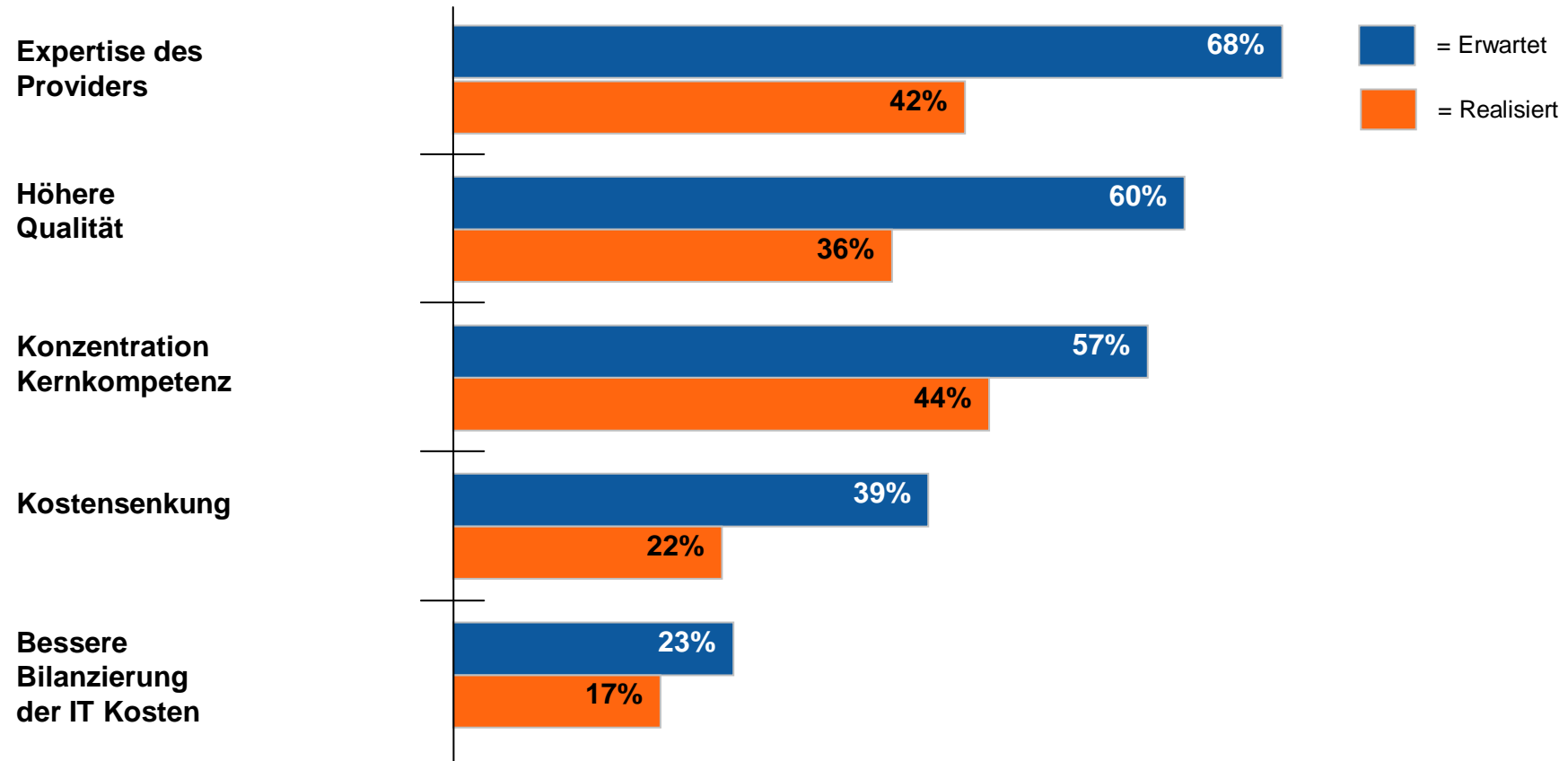
Sebastian Asendorf

Associate Director,
Helbling Management Consulting GmbH
Frankfurt

Outsourcing – Anspruch und Wirklichkeit

Es besteht teilweise eine große Diskrepanz zwischen den mit Outsourcing verbundenen Erwartungen und den tatsächlich eingetretenen Effekten.

Anspruch und Wirklichkeit



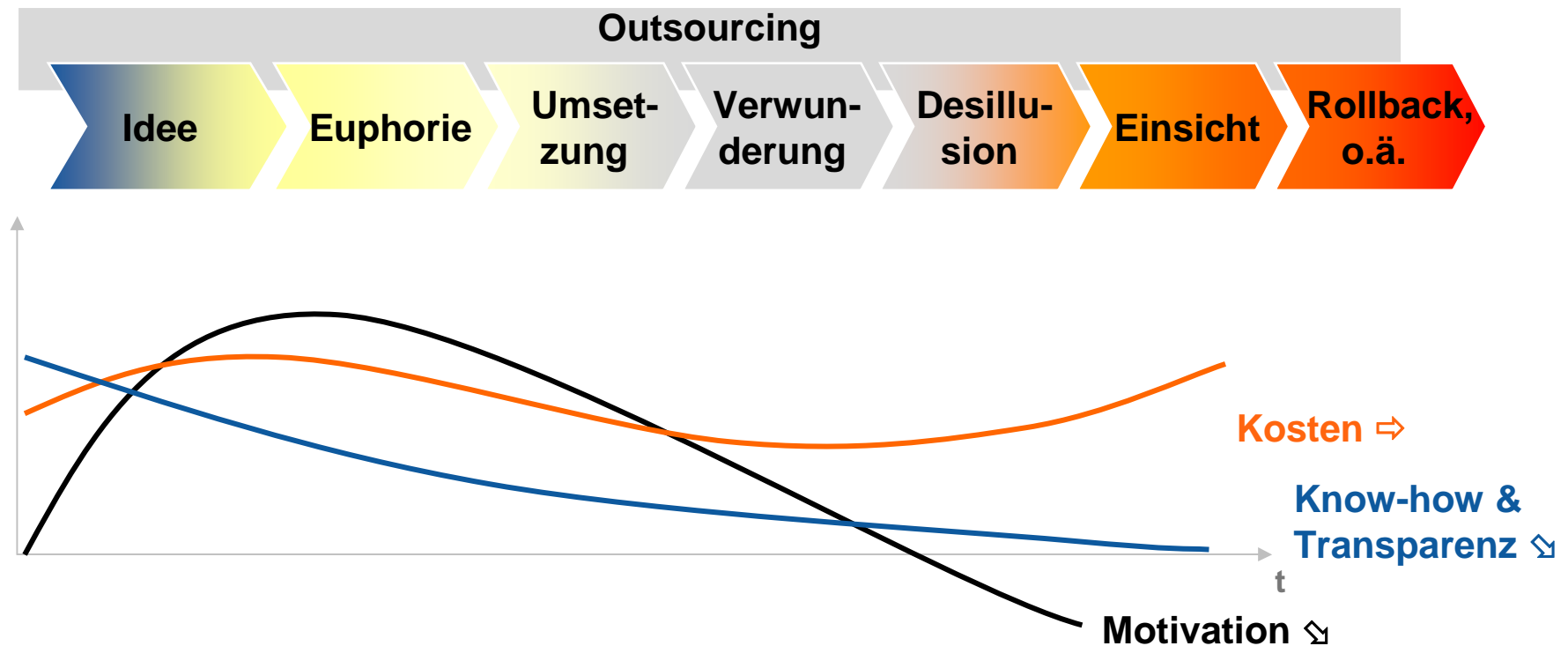
Quelle: Deloitte & Touche / Helbling Erfahrung

Sparen Sie noch, oder optimieren Sie schon? Der Weg aus einem Outsourcing heraus kann schwierig werden.



Outsourcing - Chancen und Risiken

Zahlreiche Sourcing-Vorhaben führen aufgrund der mangelnden Übersicht, Erfahrung und Berücksichtigung der Risiken zu einer unangenehmen Überraschung. Ungenügende Leistungsspezifikationen, unklare Verantwortlichkeiten, zu wenig Flexibilität in den Verträgen und nicht marktgerechte Preise sind häufige Probleme.



Beim Outsourcing liegen die Einflussfaktoren auf die Kosten beim Provider, beim Auftraggeber und im Verhältnis der Vertragspartner untereinander

Ein Vertrag, in dem eine Seite die andere übervorteilt, führt notwendigerweise in den Konflikt - und der ist vor allem für den Auftraggeber verheerend, wenn die Leistungen für das Kerngeschäft des Unternehmens wichtig sind

Auftragnehmer

Kostenentwicklung/ Marktpreise

- ⬇ Hardware
- ⬆ Software
- ⬆ Personal

Skaleneffekte

- ⬇ Integration in „große“ Infrastrukturen (Host, Server-Center)
- ⬇ Standardisierte Prozesse

Kommerzielle Faktoren

- ⬆ Steuern, z.B. auf Personalkosten
- ⬆ Profit, Risikozuschläge etc.

Verhältnis

Abhängigkeit

- ⬆ AG vom AN
- ⬆ AN vom AG

Strategischer Fit

- ⬇ Der Kunde muss in das strategische Portfolio seines Lieferanten passen
- ⬇ „gleiche Augenhöhe“

Auftraggeber

Leistungsanforderungen

- ⬆ quantitativ
- ⬆ qualitativ
- ⬆ Technologiesprünge
- ⬆ Flexibilitätsbedarf

Management-Fähigkeit

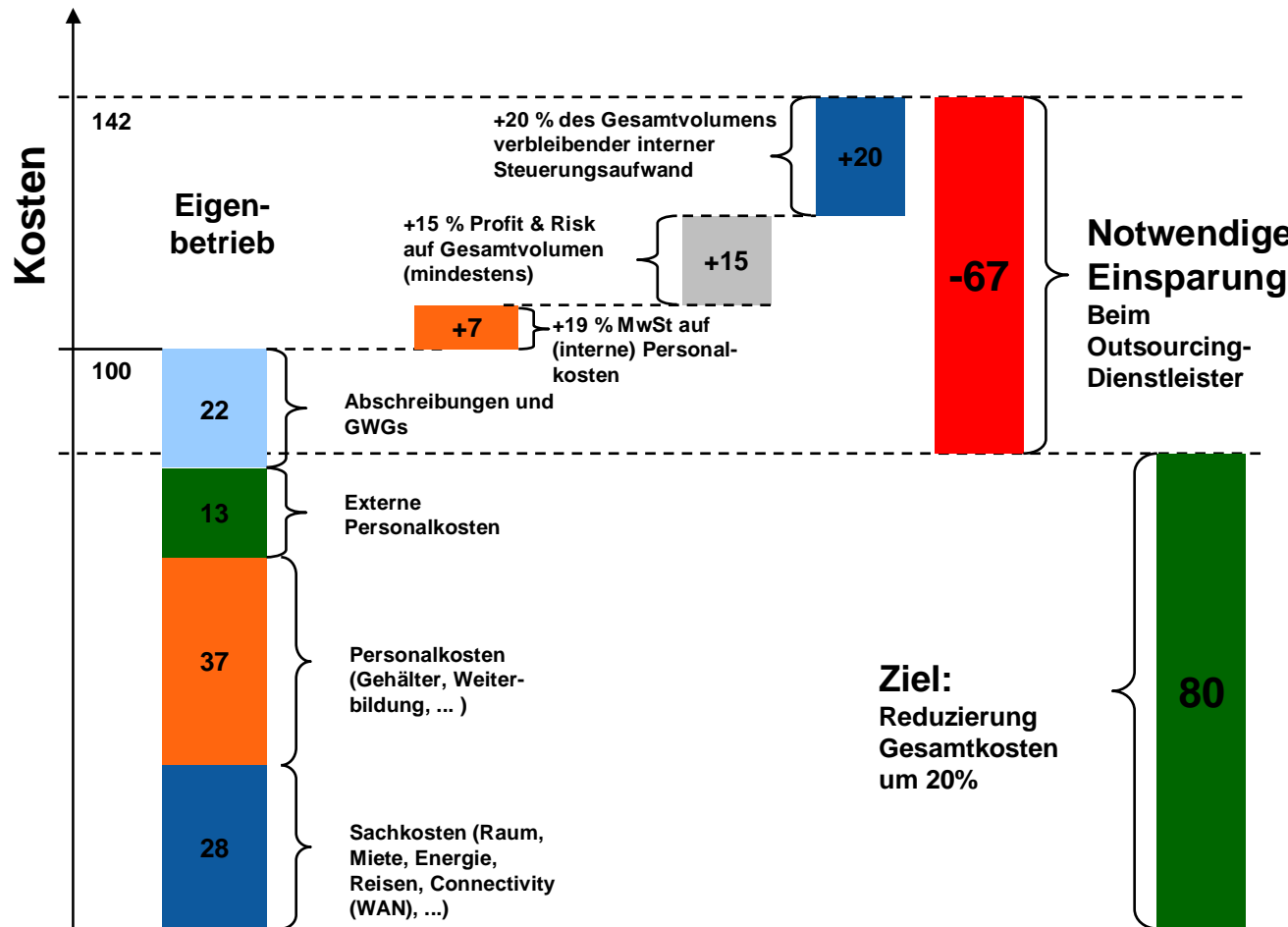
- ⬇ Know-how zur Kontrolle und Steuerung des Dienstleisters
- ⬇ Know-how zum Management der Anforderungen beim AG

Legende:

- Legende
- ⬆ Kostensteigernd
 - ⬇ Kostensenkend

Kostenstruktur Eigenbetrieb - Outsourcing

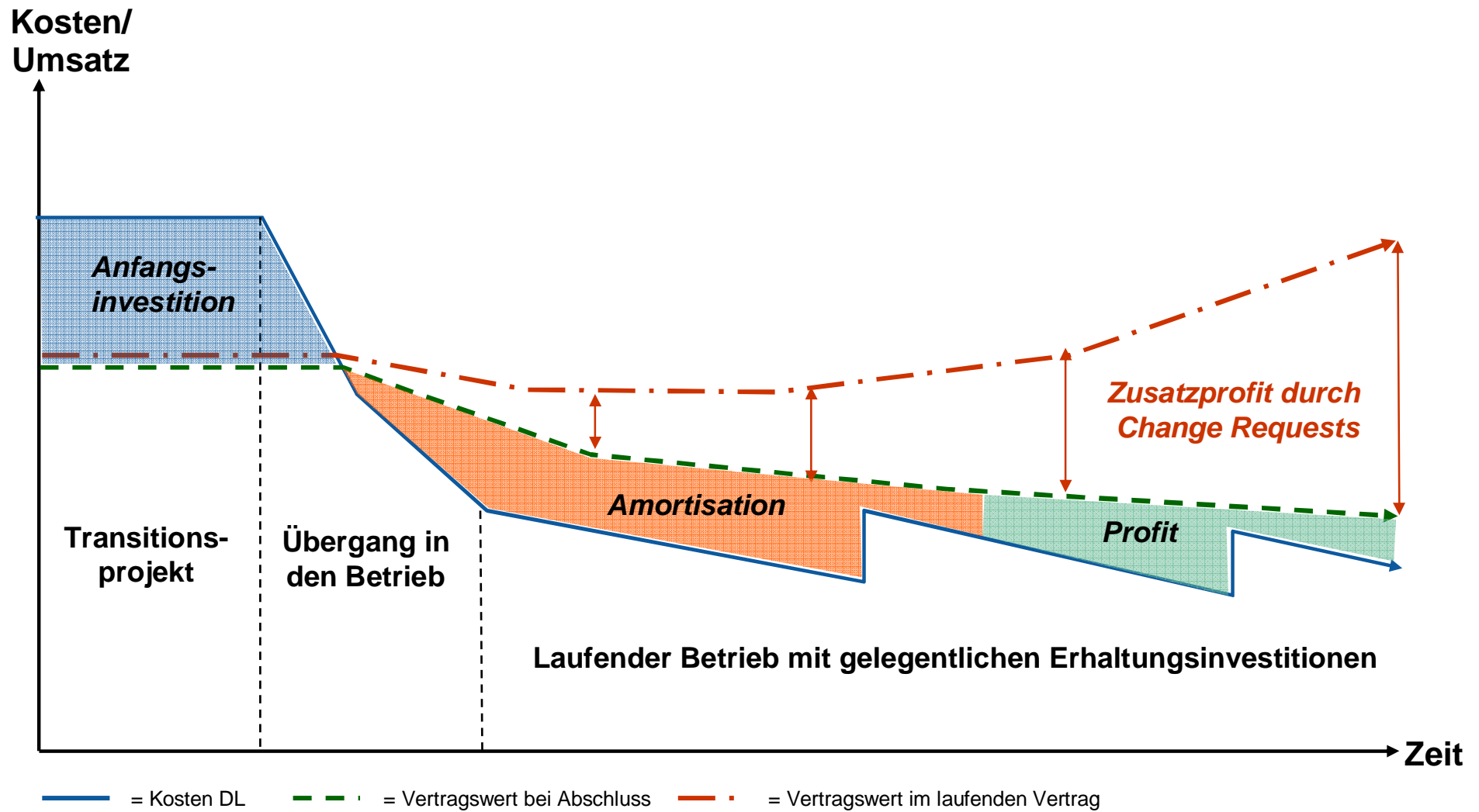
Kostensenkung ist oft ein Hauptziel beim Outsourcing. Wie weit das realistisch ist, muss im Einzelfall betrachtet werden. (Betrieb, ohne Projekte / Investitionen)



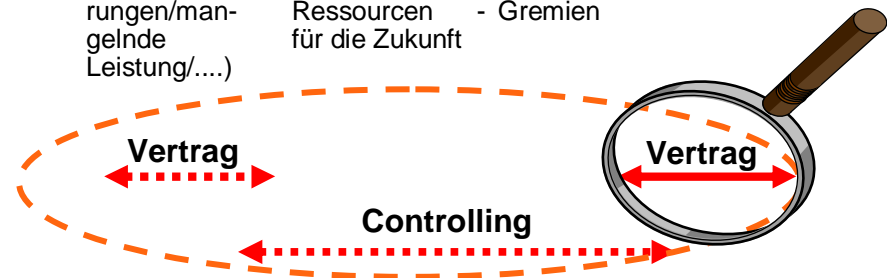
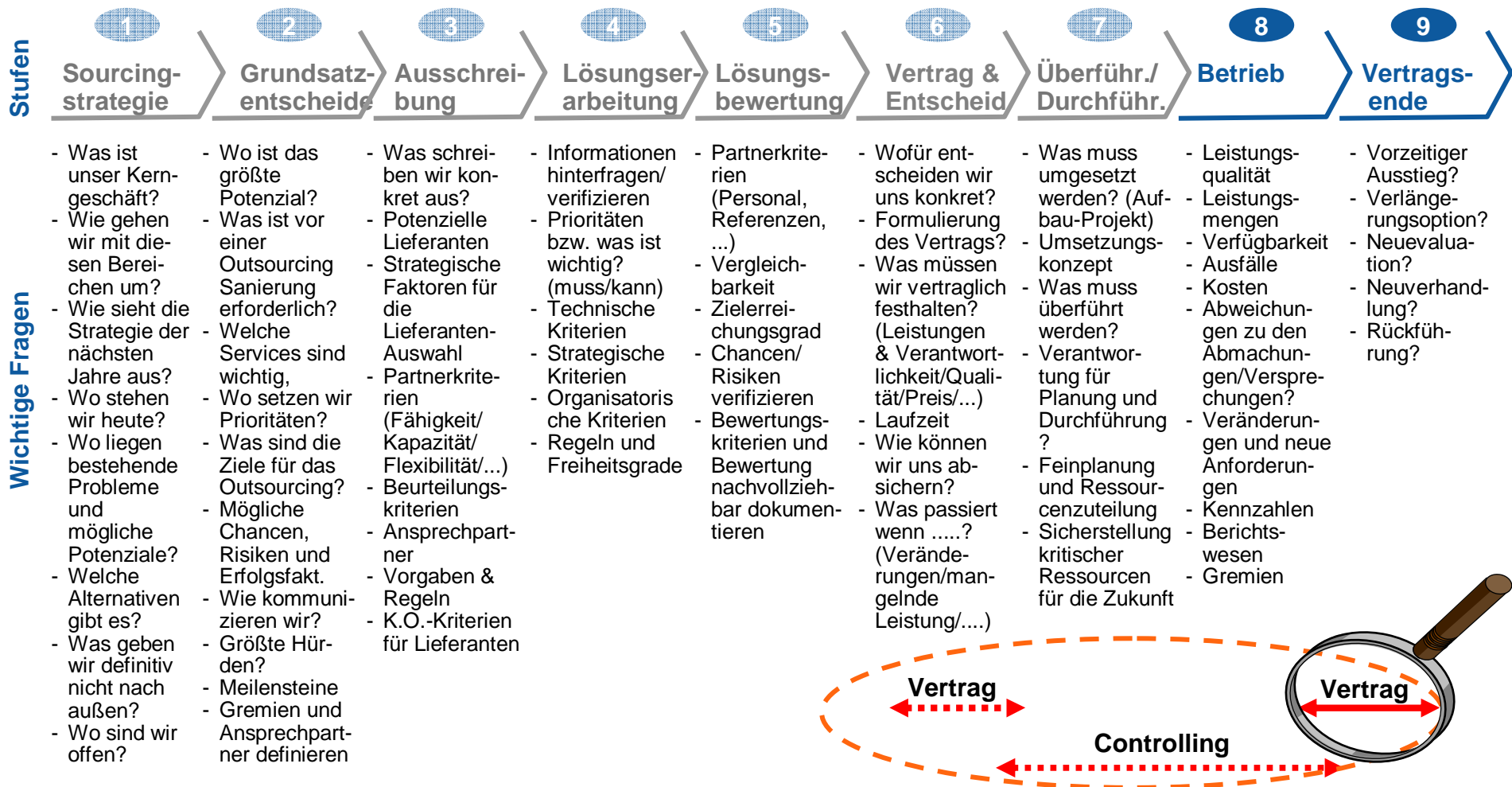
Wichtige Fragen

- Wodurch können die Einsparungen realistisch erzielt werden?
 - Personalkosten
 - Sachkosten (es sind oft die gleichen Personen!)
 - Economies of scale
 - Leistungsreduzierung
 - Bessere Steuerung
 - ...???
- Wenn die Einsparungen nicht realistisch sind, zahlt die Zeche immer der Auftraggeber:
 - Kostentreibende Change-Requests
 - Minderleistungen

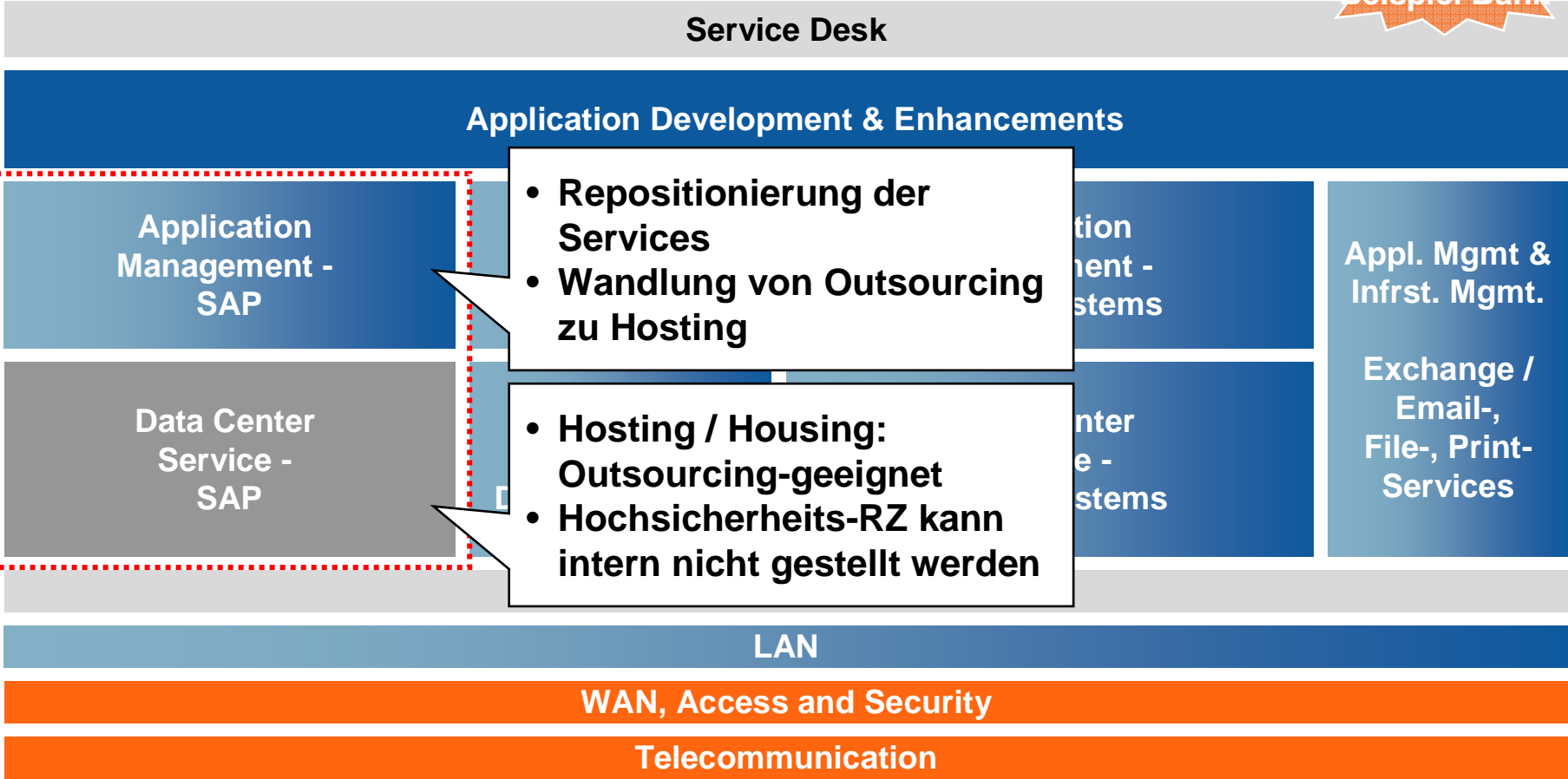
Wie kalkuliert ein Outsourcing-Anbieter?



Outsourcing-Verträge haben die Besonderheit, dass die „Betriebsphase“ sehr lang ist und idealerweise der Vertrag auf unbestimmte Zeit läuft – also für beide Partner dauerhaft attraktiv sein sollte



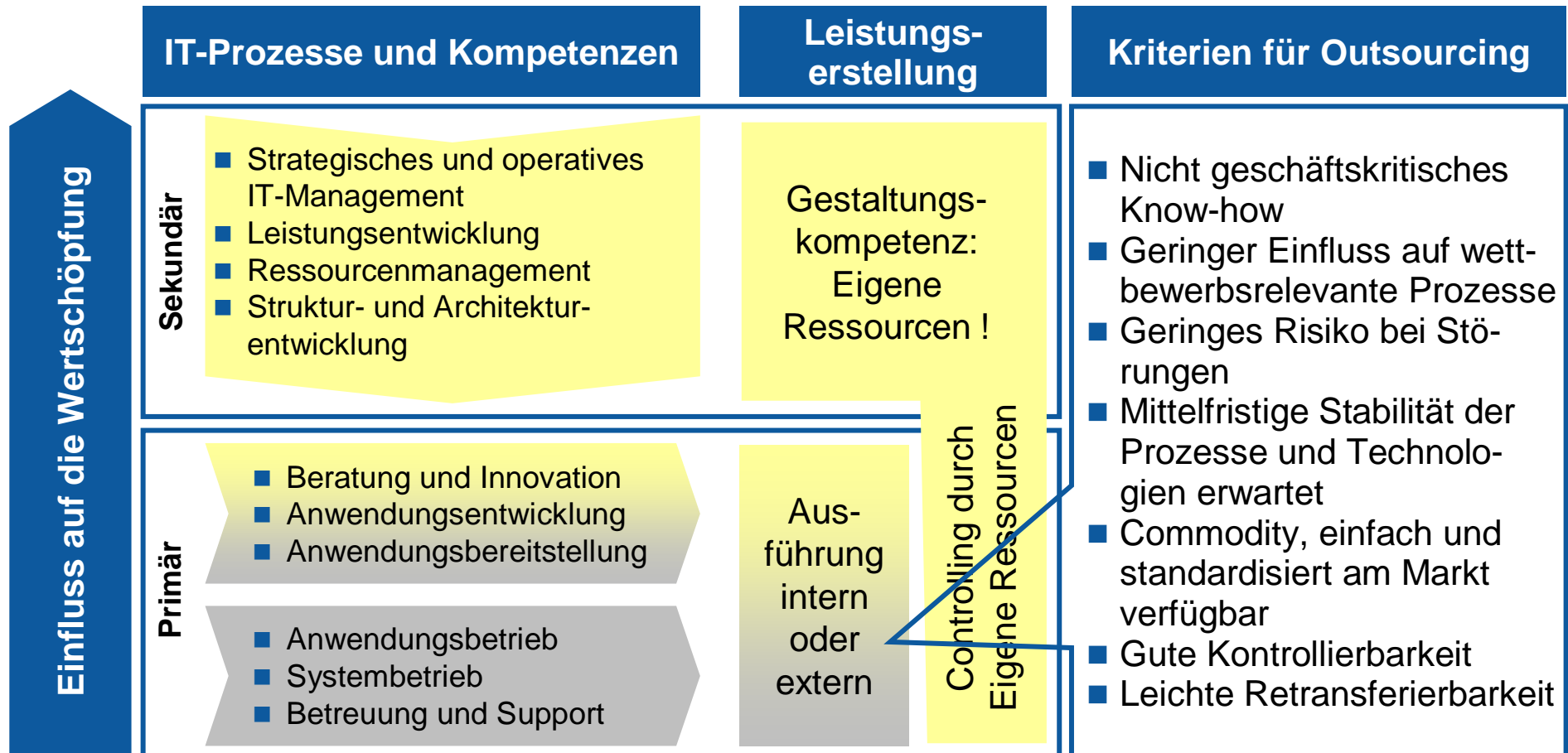
Eine Analyse und strategische Repositionierung der Services hat für SAP ergeben, dass das Anwendungswissen und –management Kernkompetenz für das Unternehmen ist.



- Repositionierung der Services
- Wandlung von Outsourcing zu Hosting
- Hosting / Housing: Outsourcing-geeignet
- Hochsicherheits-RZ kann intern nicht gestellt werden

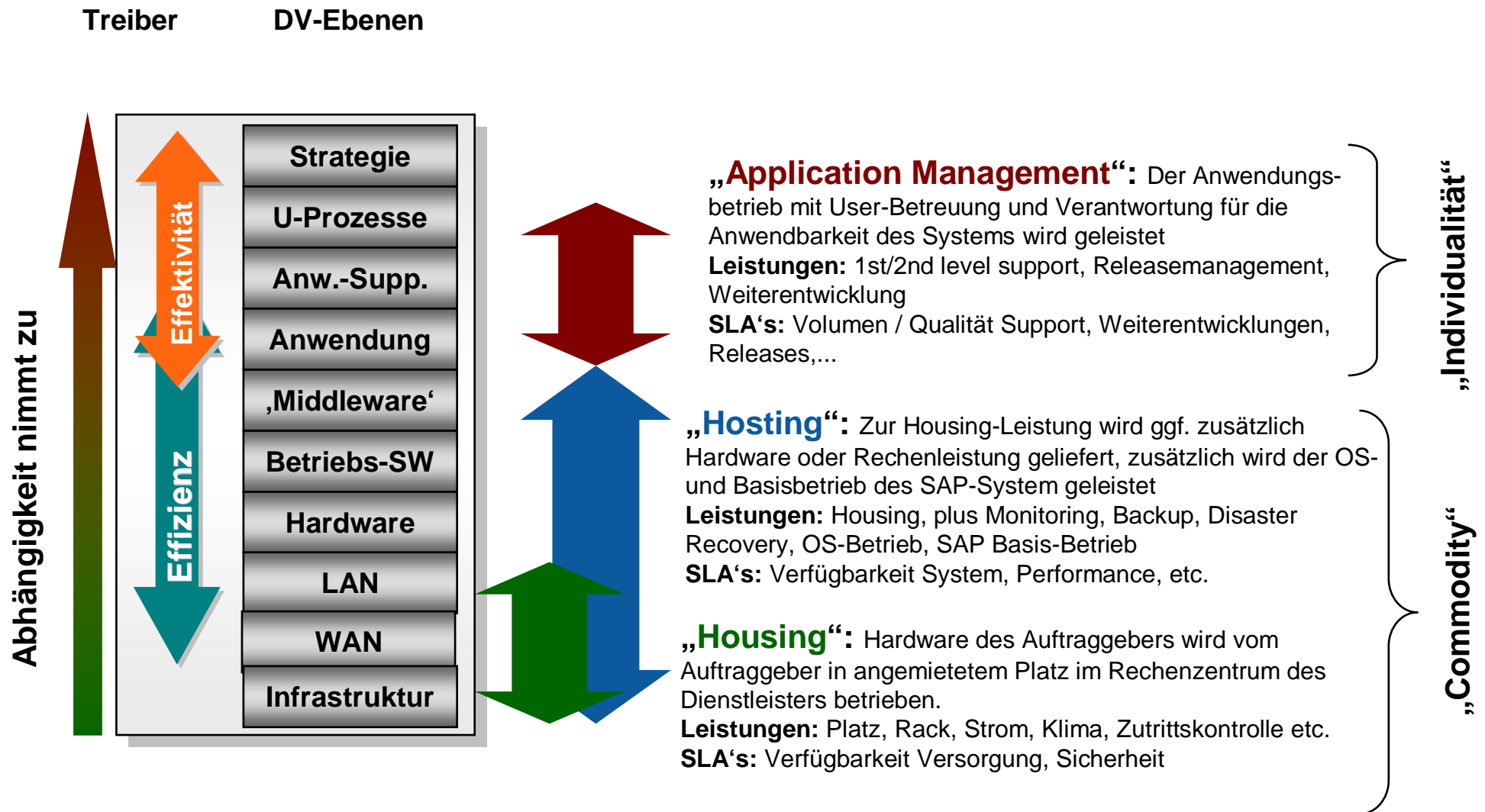
= Internal
 = ehemals Partner 1
 = Outsourcing – Partner 1
 = Outsourcing – Partner 2
 = Outsourcing – Partner 3

Die Bewertung der Outsourcing-Eignung muss an den Chancen und Risiken insgesamt betrachtet werden.

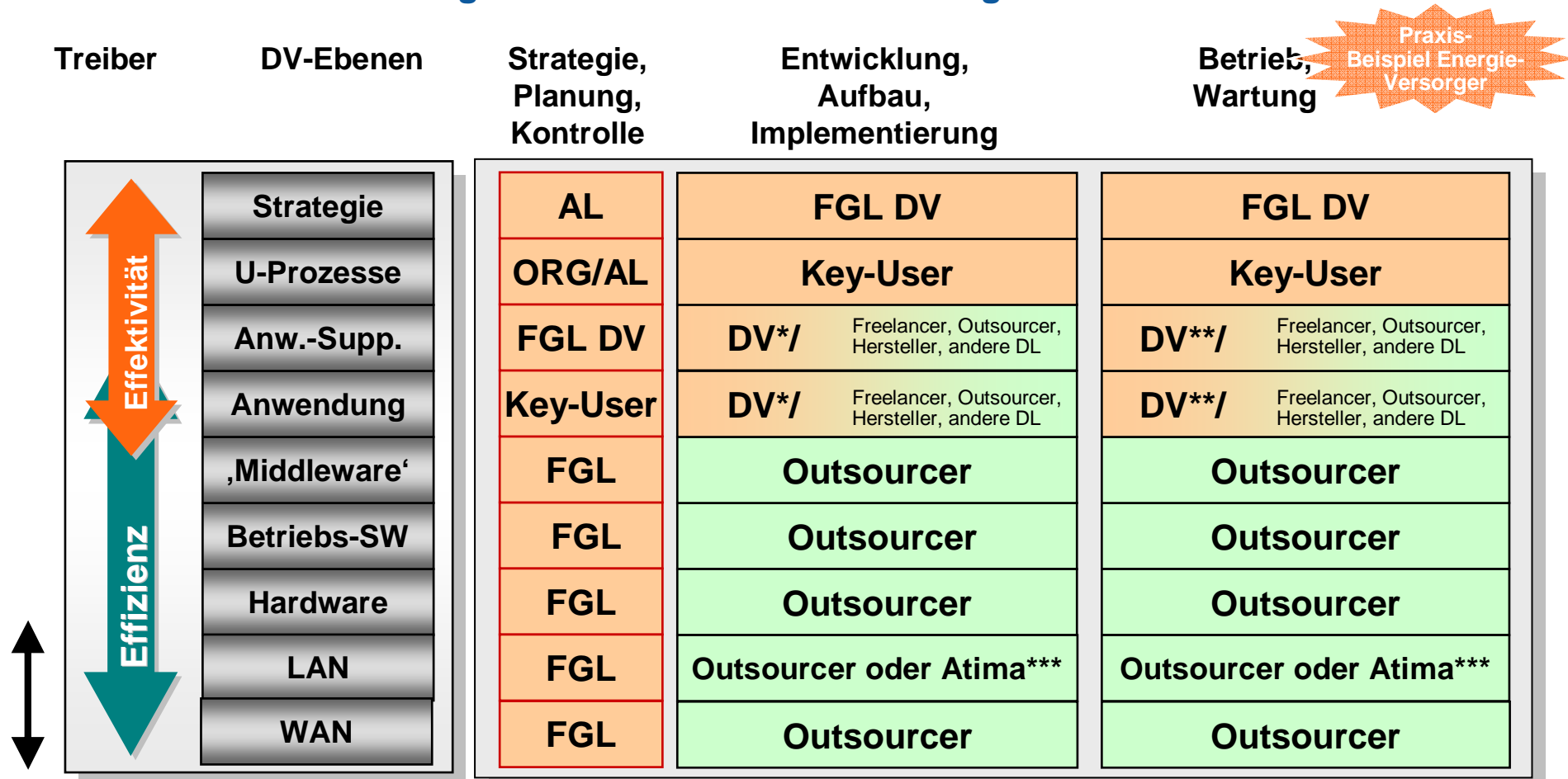


Für Outsourcing ungeeignet
Für Outsourcing geeignet

Für den SAP-Betrieb sind verschiedene Outsourcing-Varianten möglich; die geeignete Form hängt vor allem davon ab, welche Wichtigkeit das zu verlagernde SAP-System für das Unternehmen hat



Die Soll-Aufgabenverteilung bei der XXX-DV fokussiert die steuernde Rolle der XXX-DV. Dies hat auch deutliche Auswirkungen auf die erforderliche DV-Organisation



*Abhängig vom Einzelprojekt **Abhängig von der Anwendung ***Grundsatzentscheid

Outsourcing-Eignung der jeweiligen Funktion

Inhouse, Kernkompetenz XXX-DV	Selektiv, gestaltbar oder einzelfallabhängig	Outsourcing geeignet
-------------------------------	--	----------------------

Definierte Leistungen und Mengen sind für eine Outsourcing-Ausschreibung unerlässlich. Nur wer weiß was er will, kriegt was er braucht – und kann gute Preise verhandeln!

- Klarheit schaffen, welche Leistungen vor dem Outsourcing bestehen
- Klarheit schaffen, welche Leistungen davon benötigt werden und welche zusätzlichen benötigt würden
- Definition der Leistungen nach Menge und Qualität – explizit und schriftlich (Service Level Requirements/Agreements)
- Klarheit über vertragliche Rahmenbedingungen – diese haben massiven Einfluss auf die Kalkulation der Dienstleister
- Ermittlung/Abschätzung der Entwicklung der Mengengerüste – Einflüsse durch Geschäftsentwicklung, M&A, Technologiesprünge, Projekte, etc.
- Ermittlung/Definition des Flexibilitätsbedarfs, festlegen von Toleranzkorridoren und Mehr-/Minderleistungsmengen

Die Lösung für die XXX Bank AG: Multi-Sourcing mit einer Best-in-class- & Multivendor-Strategie.

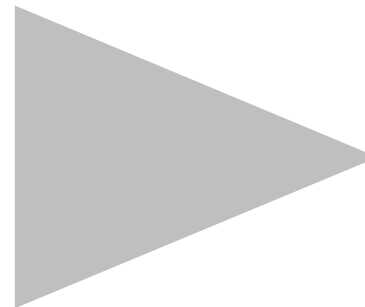


Ehemalige One-Stop-Shopping-Strategie

- Abdeckung von möglichst vielen Service-Modulen durch einen großen, internationalen Dienstleister
- Minimierung der Schnittstellen
- Global Player

Service Desk			
Application Development & Enhancements			
Application Management - SAP	Application Management - Data Warehouse	Application Management - Other Systems	Appl.Mgmt & Infrst. Mgmt.
Data Center Service - SAP	Data Center Service - Data Warehouse	Data Center Service - Other Systems	Exchange/Email-, File-, Print-Services
Client Services			
LAN			
WAN, Access and Security			
Telecommunication			

Transition als Chance:



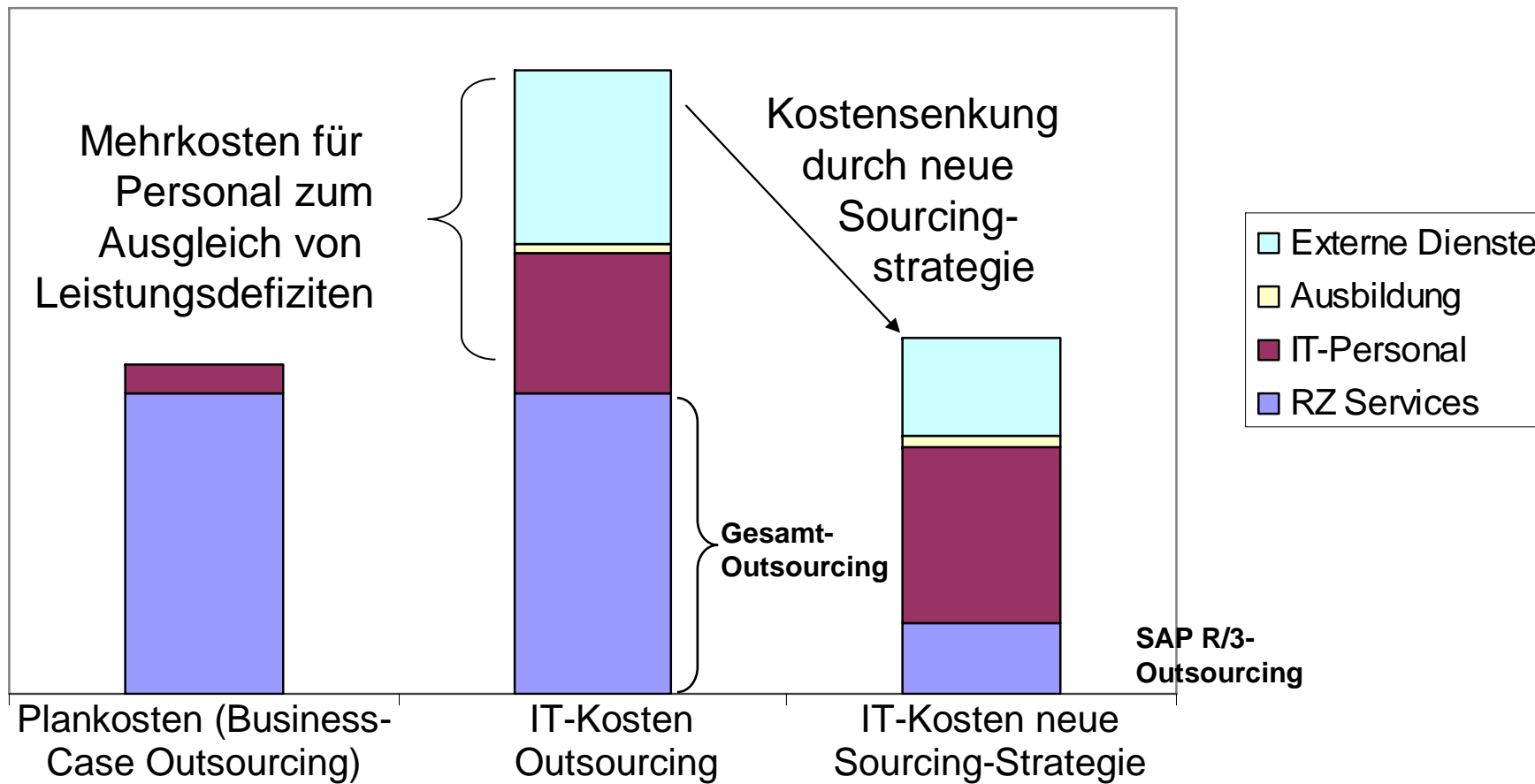
- Services verbessern
- Technologie verbessern
- IT-Kosten senken
- Flexibilität gewinnen

Neue Multi-Vendor-Strategie

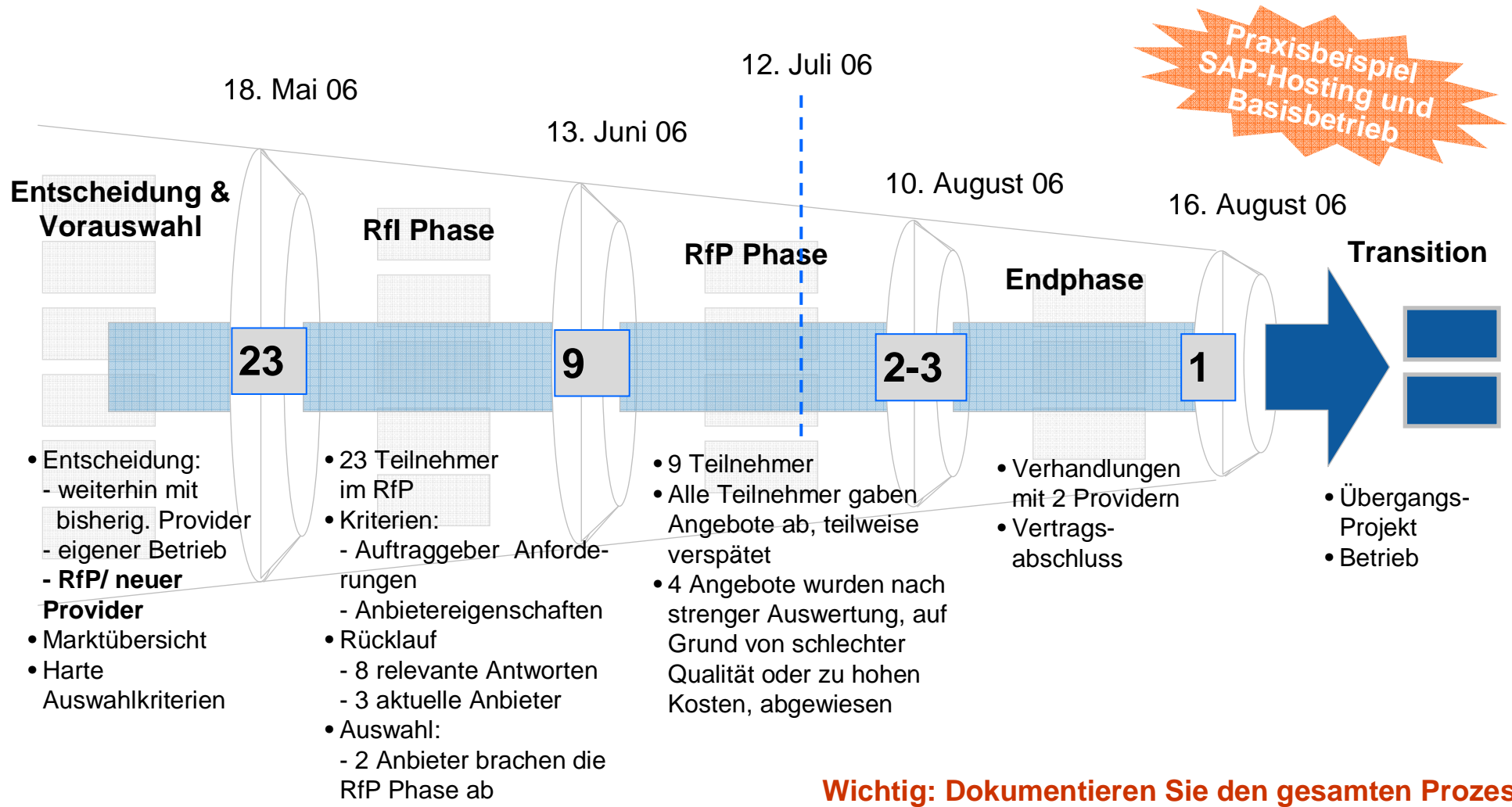
- “Best fit” für das jeweilige Service-Modul
- „Best-in-class“-Lieferanten für das jeweilige Service-Modul
- Hohe Flexibilität
- Für SAP Betrieb weiterhin Outsourcing, aber **Reduzierung auf Basisbetrieb** (kein Anwendungsmanagement)
- Insourcing (Backsourcing) der restlichen RZ-Leistungen und Infrastruktur

Praxisbeispiel: Durch Re-Sourcing und In-Sourcing wurden die IT-Kosten um mehr als 30% gesenkt.

IT-Kostensenkung durch neue Sourcing-Strategie

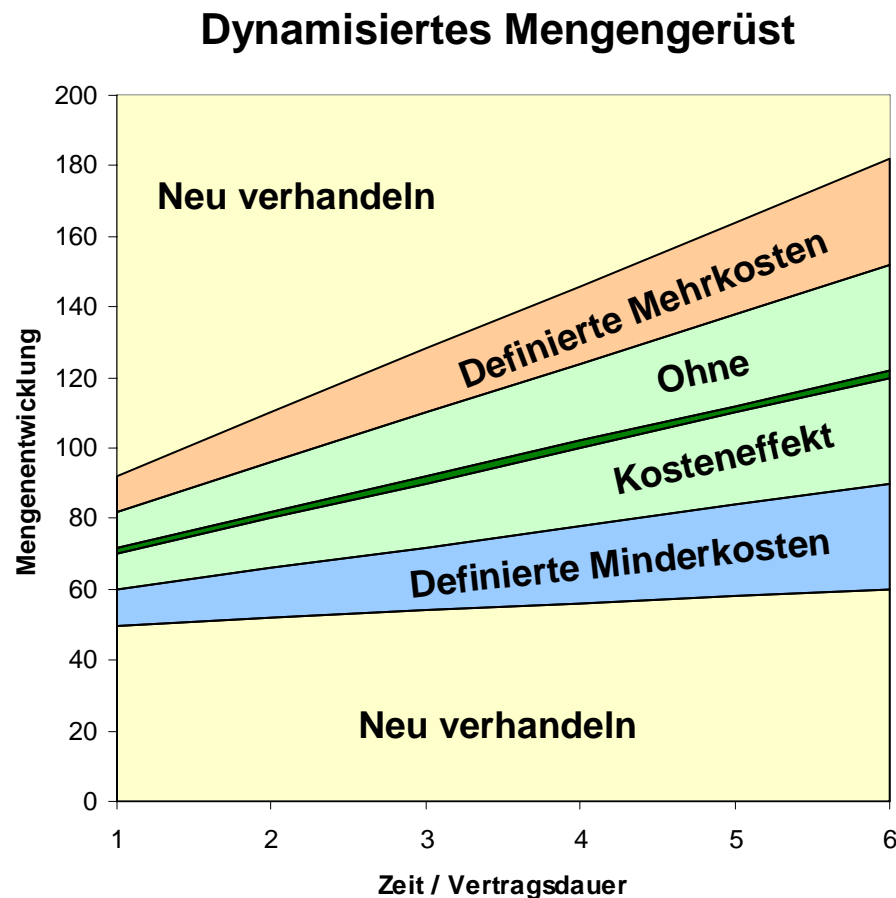


Mit einem „Lehrbuch-Vorgehen“ ist der Prozess (im Mittelstand) vom RfI bis zum unterschriebenen Vertrag in 12 Wochen leicht möglich.



Wichtig: Dokumentieren Sie den gesamten Prozess – und insbesondere, wen Sie warum aussortieren !

Ein dynamisiertes Mengengerüst muss ermittelt und der Flexibilitätsbedarf abgeschätzt werden: zuviel Flexibilität ist teuer!



Entwicklung der Baseline

- Heutiger Bedarf
- Wachstum/Schrumpfung
- Geplante Akquisitionen/Merger
- Projekte
 - Auswirkungen von Projekten auf den Leistungsbedarf
- Erwartete Technologiewechsel
 - Neue Technologien, z.B. ESCON/FICON
 - 32bit/64bit

Abschätzung Toleranzkorridor

- Sonderbelastungen durch Projektarbeiten
- Abwägung zwischen benötigter Flexibilität und den Kosten vorgehaltener Flexibilität

Der Anbieter schlägt eine Bonus-Malus-Regelung vor; diese ist aus Sicht der [Auftraggeber] nicht erforderlich/erstrebenswert

Praxisbeispiel
Schweizer Vers.

	Verfügbarkeit	Malus	Bonus
	100 %		+ y% pro Tag
Bonus	99.9%	<p>Bonus für Mehrleistung wirklich sinnvoll?</p>	+ x% pro Tag
	99.8%		
Sollwert	99.7%		
	99.6%	Grace ohne Kostenfolge	
Malus	99.5%	- x% pro Tag	<p>Verzicht auf Pönalen nur, wenn besonderes Vertrauen in den DL besteht!</p>
	99.4% und weniger	- y% pro Tag	

Toleranzbereich erforderlich?

Ein wirtschaftlicher Schaden für den Dienstleister bei Nichterreichung eines SLA's ist normalerweise unabdingbar, sonst besteht keine Motivation für die Einhaltung des SLA. Eine Bonusregelung kann dagegen dazu führen, dass der Dienstleister seinen Umsatz maximiert und mehr Leistungen bietet als benötigt wird.

Die Vorbereitung der Angebotsbewertung ist entscheidend für eine nachvollziehbare, objektive Entscheidung.

■ Vorbereitung der Bewertung

- Erarbeitung der Kriterien aus den Anforderungen der Ausschreibung und weiteren Faktoren
- Festlegen der Bewertungsmaßstäbe
- Festlegen der K.O.-Kriterien
- Erarbeiten eines Bewertungsdokuments (Spreadsheet)

■ Vorbereitung des Bewertungsteams:

- Wer liest und bewertet welches Angebot, wer macht dafür die Qualitätssicherung (4-Augen-Prinzip)
- Welche Informationen können vorher erarbeitet werden (Zeitersparnis)
- Festlegen der Regeln für die Bewertung

■ Durchführung der Bewertung

- Vom ersten Lesen eines Angebots an wird **jedes Kriterium dokumentiert**
 - Wo in der Ausschreibung steht die Anforderung?
 - Wo im Angebot ist die Anforderung erfüllt bzw. explizit nicht erfüllt?
 - Was sind die Gründe für die Bewertung?
 - Welche Aktionen müssen ggf. durchgeführt werden? (Hinterfragen, Nachangebot anfordern, ...)
- Festhalten der kritischen Punkte für die Verhandlung des Vertrags

■ Dokumentation

- Prüfung der Dokumentation durch unbeteiligte Dritte (Nachvollziehbarkeit, Vollständigkeit, ...)
- Ablage und Archivierung der Dokumentation
- **Eine nachvollziehbare Dokumentation der Entscheidung kann Karrieren retten 😊 !!**

Die Angebotsbewertung muss in einem entsprechenden Dokument vorbereitet und zusammengefasst werden, damit ein Gesamtbild entsteht und als Nachweis dokumentiert wird.

Praxisbeispiel
SAP-Hosting und
Basisbetrieb

Microsoft Excel - SAP_Provider_Selection_criteria_v22.xls

Frage hier eingeben

R33 not enough details

1	2	3	4	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
1				Provider Pre-Selection (RFI-criterias)																				
30	1,1			expected quantities																				
31	1,1,1			expected quantities SAP-Systems	4.1.1.p.12	Y	p. 4 - 6 of service description and overview of data centers	4 dedicated Server HP DL 385 dual core: db server and application server für shared solution manager and UC4 as shared	Y	2.2.P.5		2 Server mit jewells (klären!) 4 64bit-high perf. CPUs, 16GB.	Y	Appendix 1 p.25	Production 2 Server mit 8000 SAPs, Test 1 Server 4300	P	page 4							
32	1,1,2			ability to deploy SAP solution manager and a job scheduling-tool	4.1.1.p.12	P	and especially page 6 mgmt. Sum. Budgetary p.4,5 and overview of data centers	special (l) job scheduling solution sounds good but small tailored without possibilities to grow	Y	4. P10		solution manager and tools (welche? Klären)	Y	Appendix 1 p.25	Jobtool UC4 Production 2 Server mit 8000 SAPs, Test 1 Server	Y	page 2, page 7							
33	1,1,3			good suggestions for an economic and flexible solution scenario	4.1.1.p.12	P	and overview of data centers	good description, two separate data centers only 1 kilometre distance in				Zwei-Server-Lösung noch bewertenswert!	Y	Appendix 1 p.25	Production 2 Server mit 8000 SAPs, Test 1 Server	Y	page 3 and 4							
34	1,1,4			description of DIBA concept	4.1.1.p.12	Y	and overview of data centers	good description, two separate data centers only 1 kilometre distance in				Production Data mirrored to 2nd Datacenter; Backup not really	Y	2.3.p.9	data center	Y	page 4 and 5							
35	1,2			general requirements...	4.1,2 p.13							Response Time 90%<1s für			90%<1s für SAP Standard									

Offer evaluation / Offer calculation / Tabelle2 / Tabelle3

Bereit

NF

Start | O8_Vortrag_Lebenszyklu... | Calendar - Microsoft Outl... | G:\OM\89_Mitarbeiteror... | Microsoft Excel - SAP... | 15:28

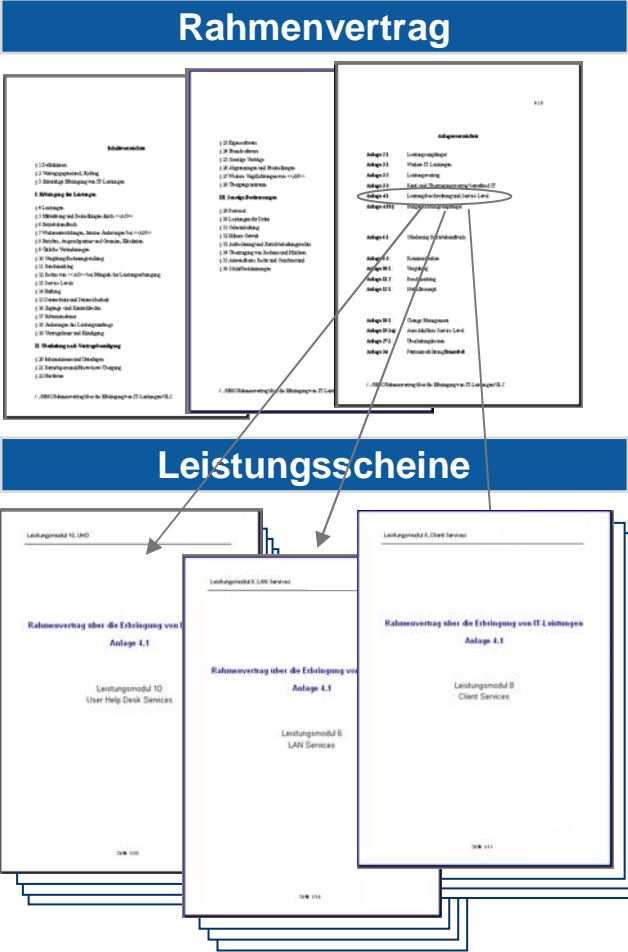
Bewertung von Kandidaten der engeren Auswahlliste nach einer vor Ort Besichtigung zeigt ein eindeutiges Ranking.

Praxisbeispiel
SAP-Hosting und
Basisbetrieb

Kriterien	Gewichtung	Rating	W*R	Rating	W*R	Rating	W*R	Rating	W*R
1.) Fähigkeit Service Levels zu erfüllen									
>> Qualität der vorgeschlagenen technischen Lösungen (Größenbestimm	10	2,5	25	3	30	2	20	2	20
>> Qualität des Rechenzentrums	10	3,5	35	3	30	4	40	2	20
>> Qualität des Kundenservices	10	4	40	5	50	5	50	1	10
>> Geschäftskontinuität	20	3,5	70	5	100	3	60	2	40
>> Flexibilität	10	3	30	4	40	3	30	3	30
2.) Provider-Risiko									
>> Belegschaft & Mgmt: Erfahrung & Engagement	10	4	40	4	40	3	30	1	10
>> Unternehmens-Background	5	3	15	3	15	5	25	3	15
3.) Finanzielle Bedingungen & Vertragsbedingungen									
>> wiederkehrende Gebühren	15	2	30	2	30	4	60	3	45
>> einmalige Abgaben	5	1	5	3	15	4	20	3	15
>> Vertrag (Laufzeit, Flexibilität, Nebenverträge)	5	2	10	3	15	4	20	2	10
Summe Gewichtung (= 100)	100	2.	300	4.	365	3.	355	1.	215

Überblick: Unternehmen, welche dem Provider aktiv einen eigenen Rahmenvertrag und eigene Leistungsscheine vorgeben, schneiden deutlich besser ab als Unternehmen, die die Vorlagen und Angebote des Providers akzeptieren.

Praxisbeispiel Unvollständig!

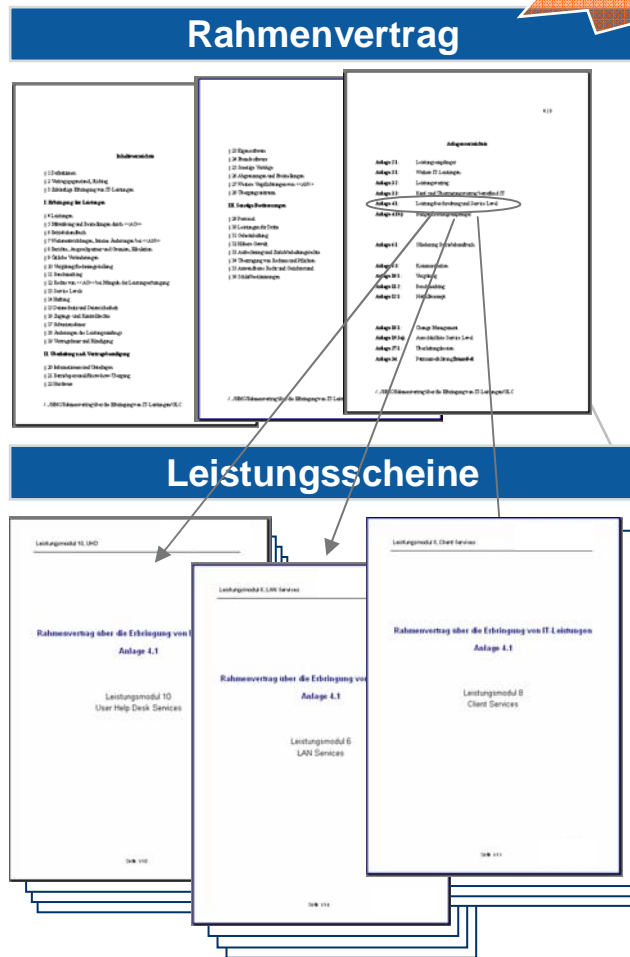


Ca. 50% der Unternehmen bauen ihre Vereinbarungen noch immer auf den Provider-Angeboten bzw. -Vertragsvorschlägen auf (Grund: Provider hat i.d.R. viel mehr Erfahrungen mit Outsourcing-Verträgen)

- ➔ Einseitige Formulierungen, die nur den Provider begünstigen und absichern
- ➔ Klauseln oft subtil, schwer zu erkennen - sie müssen mühsam "raus"-verhandelt werden
- ➔ Hohe Zeitverluste
- ➔ Deutliche Schwächung der Verhandlungsposition des Auftraggebers
- ➔ Größte Gefahr sind jedoch fehlenden Regelungen und Lücken in der Auftraggeber-Absicherung

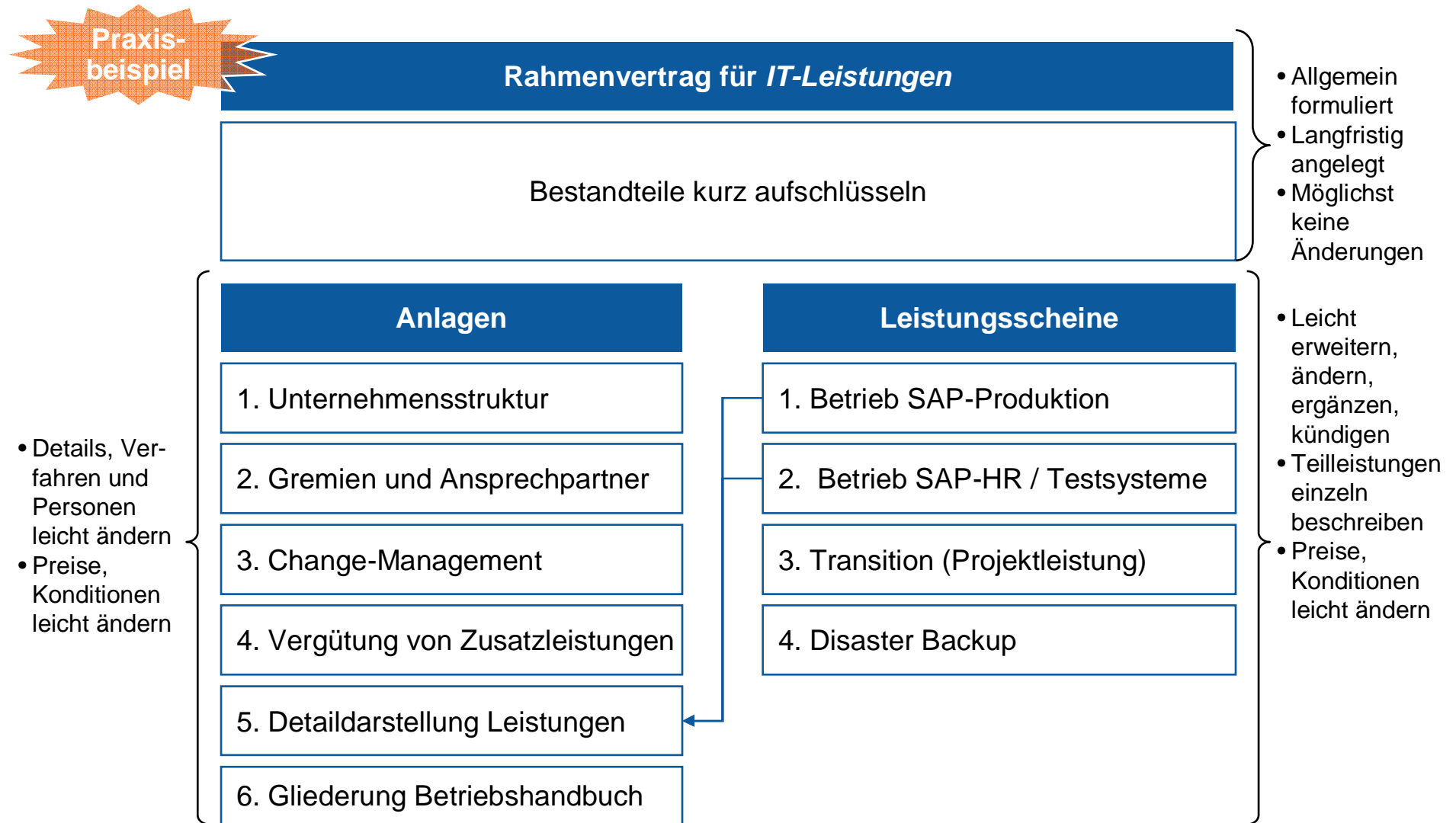
Rahmenvertrag: Gute Rahmenverträge regeln folgende Schlüsselpunkte zugunsten des Auftraggebers

Praxisbeispiel
Unvollständig!



- Vergütungsrahmen/Zielkostenkanal/Baseline
- Klausel: „Unbeschadet der Angaben in den Leistungsscheinen sind mindestens alle „as-is“-Leistungen abgedeckt“ oder „die Partner sind sich einig, dass die beschriebenen Leistungen zur vollständigen Erreichung der Leistungsziele ausreichend sind...“
- Haftung (Beweislastumkehr, ...)
- Laufzeit
- Kündigung (insbesondere Sonderkündigung)
- Benchmarking mit automatischer Preisanpassung
- Personal-/Betriebsübergang (§613a, Assetbewertung, ...)
- Rücküberführung
- Mitbestimmung bei Auswahl und beim Austausch von Schlüsselpersonen
- Change Management
- Kommunikation/Gremien/Eskalation
- Audits
- Sonstiges (Betriebshandbuch, Notfallkonzept, ...)
- Rangfolge (RV vor Leistungsschein – ggf. auch umgekehrt)

Konkretes Beispiel für eine Vertragsstruktur zum Thema „SAP Hosting“



Wichtige Regelungen für die Vertragsbeendigung

- Reguläre Kündigung bei unbestimmter Laufzeit (Frist ausreichend lang für Neuausschreibung plus Transition)
- Kündigung aus wichtigem Grund:
 - Insolvenz*/Liquidation
 - Änderung des Eigentümers, Wettbewerbssituation
 - Nachhaltig mangelhafte Leistung, Verletzung der SLAs
 - Unmöglichkeit der Leistung
 - Eingeschränkte Nutzbarkeit
 - Verletzung vertraglicher Pflichten (Vertraulichkeit, Berichtswesen,)
 - Weigerung zur Umsetzung erforderlicher Änderungen trotz Zumutbarkeit
- Unterstützung des Übergangs
 - Konditionen für diese Leistungen
 - Verfahren für den Übergang
 - Zugang und Zugriff zu Anlagen und Systemen, Übergabe der erforderlichen Daten
 - Verpflichtung zur Verlängerung des Übergangszeitraums
 - Übergang von Verträgen, Lizenzen, Leasing, Wartung, Urheberrechten von Leistungen, ...
 - Verkauf von Hardware/Software
 - Personalübergang



Praxisbeispiel
Unvollständig!

* Insolvenzrecht seit 1.1.1999: keine Kündigung aus wichtigem Grund wegen Insolvenz möglich, Insolvenzverwalter hat Wahlrecht zur Erfüllung

Weitere kritische Vertragsbestandteile



Klausel	Kernpunkte
Abnahme (Zwang)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gängige Regel: Inbetriebnahme steht der Abnahme gleich (besser: förmliche Abnahme vereinbaren) ■ Problem: betriebskritische Systeme, die teilweise funktionstüchtig sind, aber nicht vollständig den Anforderungen entsprechen ■ Vereinbarung: Inbetriebnahme trotz vorliegender Fehler liegt im Ermessen des AG; dadurch wird keine Abnahme erklärt ■ Problem: Zustand zwischen BzA und Betrieb muss zeitlich begrenzt sein und der Druck zur Behebung der Fehler möglichst noch erhöht werden
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ■ Benchmarking ist nur bei lang laufenden Verträgen sinnvoll (> 3 Jahre) ■ Benchmarking-Klausel gibt dem Auftraggeber eine „starke Waffe“ in die Hand ■ Wesentliche Probleme: erheblicher Aufwand, Vertraulichkeit von Vergleichsangeboten, Vergleichbarkeit von Angeboten, Dumpingangebote, Amortisation von Investitionen ■ Grundsatzproblem: zieht ein Partner die „Benchmarking-Karte“, ist das Vertragsverhältnis wahrscheinlich zerrüttet; dann hilft auch kein Benchmarking weiter
Vertragszweck und -grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei Anbieter-Verträgen ist der Vertragszweck in der Regel die Erbringung der Leistungen ■ Aus Auftraggeber-Sicht sollte der Vertragszweck z.B. die <i>„wirtschaftliche Bereitstellung der für die Erfüllung der unternehmerischen Ziele erforderlichen IT-Leistungen“</i> sein ■ Bei gravierenden Änderungen kann daraus ein außerordentliches Kündigungsrecht wegen Wegfall der <i>gemeinsamen Geschäftsgrundlage</i> resultieren (gilt nicht für Kalkulationsirrtümer!)
Weitere Themen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beauftragung Dritter, räumliche Veränderung, Urheberrechte an den Arbeitsergebnissen, Herausgabe von Unterlagen und Daten, Prüfungsrechte, Änderungen, Wettbewerbseinfluss durch Leistungen für Dritte

Do's and dont's für das SAP-Outsourcing (aus Auftraggebersicht)

Do's

- Prüfen sie zuerst die strategischen Rahmenbedingungen und Ziele, und entscheiden Sie auf dieser Basis pro oder contra Outsourcing – und welche Leistungstiefe ausgelagert werden soll
- Analysieren und definieren Sie selbst, welche Leistungen in welcher Menge und Qualität sie benötigen
- Führen Sie einen Ausschreibungsprozess durch, den Sie ununterbrochen führen, mit Wettbewerb bis zur Unterschrift des Vertrags
- Geben Sie Ihre Anforderungen, das Angebotsformat und alle notwendigen Details vor, um vergleichbare Angebote zu erhalten
- Bereiten Sie die Angebotsbewertung sorgfältig vor, und dokumentieren Sie den Prozess genau
- Schreiben Sie den Vertrag und die Leistungsscheine selbst, und lassen Sie sich dabei beraten
- Führen Sie die Verhandlungen auf der Basis schriftlich vorbereiteter Verhandlungslisten
- Schließen Sie einen Vertrag auf unbestimmte Zeit mit geeigneten Kündigungs- und Beendigungsregeln

Dont's

- Machen Sie kein Outsourcing, nur um die Kosten zu senken
- Lassen Sie sich keinesfalls vorab eine „Preisindikation“ oder ähnliche Vor-Angebote geben, die nicht auf einer klaren Vorgabe von Leistungen, Mengen und Qualitäten beruhen
- Erwarten Sie nicht, dass ein Outsourcer Ihre internen (Management-) Probleme löst (z.B. fehlendes Anforderungsmanagement)
- Erwarten Sie nicht, dass ein Outsourcer Ihre Ziele kennt und verfolgt
- Lassen Sie die Bestimmung der Leistungen, Mengen oder Qualitäten nicht vom Outsourcer durchführen
- Nehmen Sie keinen Vertrag des Outsourcers als Verhandlungsgrundlage
- Versuchen Sie nicht, einseitige Vorteile aus dem Vertrag zu ziehen

Helbling Management Consulting GmbH

Mergenthalerallee 77

D-65760 Eschborn

Telefon: +49 6196 47 02 50

Fax: +49 6196 47 02 55

E-mail: hmc@helbling.de

Sebastian Asendorf

Associate Director

E-Mail: Sebastian.Asendorf@helbling.de

Mobile: +49 172 621 71 48