

# Entscheidungskriterium – die Kosten

In der letzten **SYS**DATA-Ausgabe 9/98 haben wir das Thema Outsourcing ausführlich und anhand mehrerer Praxisbeispiele behandelt. Dabei standen Voraussetzungen, verschiedene Varianten und wichtige Entscheidungskriterien im Vordergrund. Im jetzigen Beitrag soll das Kostenelement und seine Bedeutung im Zusammenhang mit den Elementen Bedürfnisse, Leistungen und Nutzen näher betrachtet werden.

HANSJÖRG BÜHLER\* UND LUKAS MAAG\*\*

In der Diskussion um Outsourcing steht meist die Kostenkomponente im Mittelpunkt und wird nur allzu oft isoliert betrachtet. In der Praxis sind die Kosten das Endergebnis einer Prozesskette, deren Komponenten vermehrt im Prozessablauf bewertet werden müssen. Weiter ist es wichtig zu erkennen, dass der Prozess einer ständigen Optimierung bedarf, für die es sowohl beim Kunden wie auch beim Outsour-

cer einen Anreiz geben muss. Bild 2 zeigt den Regelkreis, der zur Optimierung führt, mit seinen Komponenten auf.

## Bedürfnis bzw. Nutzen

Als Beispiel für diesen Prozess dient eine KMU-Unternehmung, die in einem dynamischen und internationalen Umfeld (wirtschaftlich, technologisch, ökonomisch, sozial und politisch) operiert. Die KMU muss in diesem Umfeld heute modernste Informatik

einsetzen, um im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz mithalten oder Vorteile zu erzielen. Bei Kosten/Nutzen-Betrachtungen ist daher ein reiner Vergleich der Betriebskosten in Bezug auf make or buy nicht hinreichend. In dynamischen Märkten kann der Faktor Zeit, in welcher dieser Wettbewerbsvorteil erzielt wird, ohne Weiteres von viel grösserem Nutzen für die Unternehmung sein als eine reine Betriebskostenreduktion um einige Prozente.

## Leistungen

Basierend auf den Bedürfnissen wird eine Leistungsbeschreibung erstellt, welche die erforderlichen Leistungen spezifiziert. Bei der Leistungsdefinition zeigt sich, dass die Qualitätserwartungen an den Service im Vorfeld des Outsourcings im Rahmen einer Service-Level-Vereinbarung definiert werden müssen. Dies minimiert potenzielle Konflikte betreffs erwartetem und erlebtem Service. Als Hilfe bei der Erstellung einer Service-Level-Vereinbarung können **Sie beim Verlag kostenlos eine detaillierte Checkliste beziehen**. Bild 1 ist ein Auszug aus der Checkliste.

Der Schweizer SAP-R/3-Outsourcing-Markt ist im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr transparent in Bezug auf Anbieter, Leistungen und Kosten. Die Leistungsangebote sind in der Regel modular aufgebaut, weitgehend standardisiert und auch vergleichbar, womit der Outsourcing-Kunde in den Genuss sehr guter Angebote gelangt. Der Trend der Leistungsstandardisierung wird weiter voranschreiten, insbesondere in sogenannten «Comodity»-Bereichen, da hier noch ein Rationalisierungspotential durch Standardisierung und Automatisierung besteht.

## Kosten

Basierend auf den erforderlichen Leistungen gibt eine erste interne

<h3>Bedürfnisse</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsvorteile</li> <li>• Prozessorientierung</li> <li>• Zielkostenmanagement</li> <li>• Standardsoftware</li> <li>• begrenzte Finanzierung</li> </ul>	<h3>Nutzen</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kleine Durchlaufzeiten</li> <li>• hohe Zuverlässigkeit und Lieferbereitschaft</li> <li>• Kostenreduktion</li> <li>• kleines Umlaufvermögen</li> </ul>
<h3>Leistungen</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arten (Implementation und Betrieb)</li> <li>• Quantität und Qualität</li> <li>• Ablauf (zeitlich und logisch)</li> <li>• Organisation</li> </ul>	<h3>Kosten</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragslaufzeit</li> <li>• Ausstiegsszenarien und Restwerte</li> <li>• Kostenreizsysteme</li> <li>• Risikoabdeckung/Versicherungen</li> <li>• Verrechnungsmodalitäten</li> </ul>

	A	B	C	D	E	F	G
5	1	<b>Produkte</b>					
6	11	<b>SAP Systemhardware</b>					
7		Server	Produktion- / Test System			2	Garantierte Verfügbarkeit, Anzahl Transaktionen / h
8	xx	sox					
9	2	<b>Dienstleistungen</b>					
10	21	<b>Implementation</b>					
11		HW Konfiguration	Konfiguration gemäss Spezifikation	Tage	x		Abnahmespezifikation
12		HW Installation	Installation vor Ort	Tage	x		Test gemäss Spezifikationen
13		Betriebskonzept	Erstellung des Betriebskonzeptes	Tage	x		

**Bild 1: Auszug Checkliste**

Kalkulation Aufschluss über die Kosten bei eigenständiger Erbringung («make»). Daraus lässt sich der Umfang und die Kalkulationsbasis für einzukaufende («buy») Leistungen ableiten. Die Kostenaspekte, die immer in Zusammenhang mit den Leistungen zu betrachten sind, lassen sich aufschlüsseln nach Preis pro Teilelement und/oder Preis pro Benutzer und Monat mit gewissen Randparametern wie durchschnittlicher Diskbedarf pro Benutzer usw.

Am Beispiel eines Serversystems lassen sich die heute verwendeten zwei Grundprinzipien bei der Preisgestaltung im Information-System-Outsourcing gut aufzeigen:

- Spezifikation der Systemelemente. Hier werden die relevanten Teilelemente wie Disk, CPU usw. spezifiziert und anschliessend der Preis festgelegt.
- Spezifikation der wesentlichen kostentreibenden Leistungen. Die Systemkonfiguration wird nicht detailliert spezifiziert, sondern es werden Grössen wie maximale Anzahl der Transaktionen/Stunde oder maximale Antwortzeit beim Aufruf einer Maske festgelegt und daraus der Preis definiert.

Im Bereich Business-Process-Outsourcing geht man noch einen Schritt weiter und legt die Leistungen nicht auf der Basis von Systemgrössen fest, sondern auf den Business-Prozessen. HR-Service-Büroangebote (Personalverwaltung) mit Fixbeträgen je Lohnabrechnung sind heute im Markt bereits üblich.

Im Rahmen von Outsourcing-Projekten ist der Ausdruck «financial engineering» adäquat, was anhand der zu

modellierenden Parameter bei der Finanzierung eines Serversystems aufgezeigt wird:

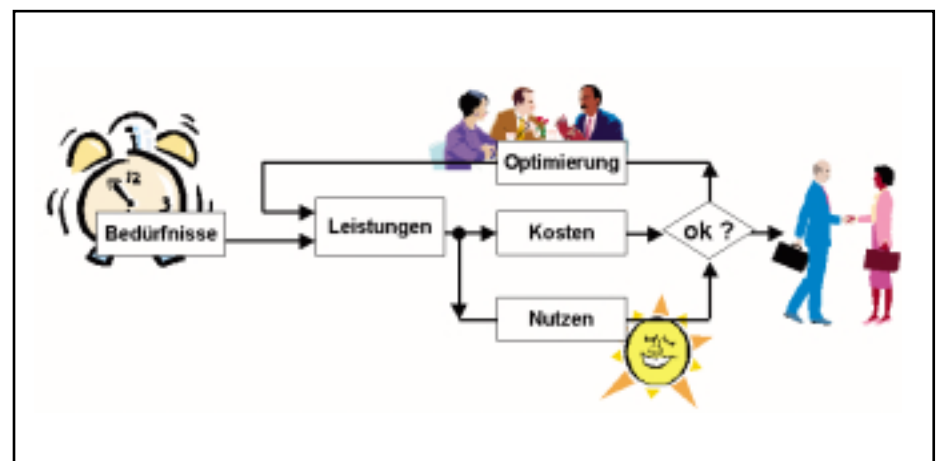
- Restwert bei Vertragsablauf.
- Teilweiser oder vollständiger Ersatz in den nächsten x Jahren mit Einkalkulation des zu erwartenden Preiszerfalls und der Leistungssteigerung.
- Variation der Abschreibungsdauer zwischen 1 und 5 Jahren.
- Eigenkapitalisierungs- bzw. Leasing-Kosten.
- Risikoabdeckung in Form von eingebauten Leistungsreserven (Disk, Memory, CPU).
- Abdeckung des Leistungswachstums über x Jahre in Relation zu den erwarteten Software-Release-Wechseln.
- Systemverfügbarkeitsgarantien/ Wartungslevel.

Im Bereich der fixen und variablen Kosten entstehen für Outsourcing-

Kunden Vorteile durch die Variabilisierung von einmaligen Fixkosten in laufende Fixkostenblöcke über mehrere Jahre. Andererseits kommen im SAP-R/3-Outsourcing-Umfeld vermehrt bedarfsabhängige, variable Kostenmodelle zur Anwendung, wie Preis je SAP-Arbeitsplatz pro Monat, was in Richtung des Trends «pay as you use» geht. Häufig sind auch Mischformen dieser Modelle anzutreffen.

### Optimierung durch Anreize

Im Bereich Kostenanreizsysteme sind erfolgsorientierte Formen der Entschädigung unternehmensintern seit langem üblich, in der Zusammenarbeit von zwei selbstständigen Unternehmen jedoch werden sie dagegen noch kaum eingesetzt (Dr. Sven Reinecke, Universität St. Gallen, Das Phänomen Abhängigkeit im IT-Outsourcing, io Management 9/1998). In der Regel kommen heute vor allem



**Bild 2: Regelkreis**



**Bild 3: Wenn alle Beteiligten gut zusammenarbeiten, läuft Outsourcing rund und erfolgreich ab**

sogenannte leistungsabhängige Anreizsysteme (je tiefer die Ausfallzeiten, desto höher das Entgelt an den Outsourcer) zur Anwendung. In Zukunft werden erfolgsbezogene, dynamische und wertschöpfungsorientierte Anreizsysteme (pro x% Senkung der Kundenreklamationen erhält der Outsourcer xx Franken als Bonus) auch im klassischen IT-Outsourcing vermehrt an Bedeutung gewinnen.

fungsorientierte Anreizsysteme (pro x% Senkung der Kundenreklamationen erhält der Outsourcer xx Franken als Bonus) auch im klassischen IT-Outsourcing vermehrt an Bedeutung gewinnen.

**Fazit**

Ein Outsourcing-Geschäft besteht zum grössten Teil aus Servicedienstleistungen. Da die Charakteristik von Dienstleistungen ist, dass sie immer von Mitarbeitern im persönlichen Kontakt mit dem Kunden erbracht werden, hängt die Qualität der Dienstleistung sehr stark und direkt von den Fähigkeiten, Kenntnissen und der Motivation der Servicemitarbeiter ab. Darauf ist bei der Wahl des Anbieters zu achten. Das Kapital der heute und zukünftig erfolgreichen SAP-R/3-Outsourcing-Anbieter sind demzufolge die besten Mitarbeiter. Profilierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten sowie die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für Outsourcing-Anbieter bestehen in der stetigen Verbesserung des Kundenservices. Für KMU-Unternehmen, die heute vor der Entscheidung zwischen kaufen und selbst betreiben oder outsourcen stehen, lohnt sich die genaue und differenzierte Überprüfung auf jeden Fall.

\*SAP (Schweiz) AG, Outsourcing Europe, 2500 Biel  
Tel. 032 344 73 70, E-Mail: hansjoerg.buehler@sap-ag.de

\*\*Fachjournalist BR, Uster, E-Mail: smartcom@datacomm.ch

LESERDIENST 11

**Bestelltalon**

Bitte senden Sie mir die kostenlose Checkliste «Outsourcing mit SAP R/3»

Wir planen in den nächsten ..... Monaten, ein EDV-System zu beschaffen bzw. das bestehende abzulösen

Ja  Nein

Outsourcing kommt für uns in Frage

Ja  Nein

**Absender:**

Vorname: \_\_\_\_\_ Name: \_\_\_\_\_ Funktion: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Strasse: \_\_\_\_\_ PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_ Alter: \_\_\_\_\_