

# Informatik als Dienstleistung beziehen

Schlagwörter wie «pay as you use» oder «services on demand» suggerieren nichts anderes, als dass Informatik als Dienstleistung bezogen werden kann. Dies ist Musik in den Ohren vieler Unternehmen. Ist dies ein neues Mirakel oder gibt es Praxisbeispiele dafür, die aufzeigen, dass der Bezug von Informatikdienstleistungen heute bereits üblich ist, sei es bei Grosskonzernen oder KMU (Klein- und Mittelstand-Unternehmen)?



Autor:  
Hansjörg Bühler,  
Soberano-Sourcing  
GmbH

Aus der täglichen Beratungspraxis stellte die Soberano-Sourcing GmbH bei KMU ab 100 Mitarbeitenden folgende Schlüsselfragen fest:

1. Für welche Bereiche bietet sich ein Sourcing an?
2. An welchen Kriterien kann man sich bei einer Make-or-Buy Entscheidung orientieren?
3. Welche Erwartungen sind angebracht?
4. Rechnet sich Outsourcing auch für meine Unternehmung?
5. Was sind die Chancen und Risiken eines Outsourcings?

## Der Schweizer Outsourcingmarkt

Das jährliche Volumen der ICT-Outsourcingservices für die Schweiz

wird heute, nach dem Marktforschungsunternehmen MSM AG, auf ca. 2.500 Mio. CHF geschätzt.

Das ICT-Outsourcinggeschäft wird in Zukunft vor allem auch für die KMU sehr interessant. Wobei gerade den Kunden, die zum ersten Mal ein ICT-Outsourcingvorhaben prüfen, oftmals die erforderlichen Marktkenntnisse fehlen. Den Überblick über die verschiedenen Sourcingmodelle, vom punktuellen Support über Applikationswartung, ASP (Application Provisioning), Full-/Selektiv-Outsourcing, Betrieb der Infrastruktur bis hin zum Offshore-/Nearshore-Sourcing zu erhalten gestaltet sich schwierig. Zumal in der Schweiz über 50 Anbieter mit einer verlockenden Auswahl und Angebotsvielfalt Lösungen präsentieren.

## Sourcingdimensionen

In Zusammenarbeit mit Kunden und der Fachgruppe Sourcing von SwissICT hat Soberano ein Modell entwickelt, das die wesentlichen Aspekte eines Sourcings aufzeigt.

*Schlüsselfrage 1: Für welche Bereiche bietet sich ein Sourcing an?*

Der Sourcing Scope zeigt die möglichen Bereiche auf, die einzeln oder in Kombination extern bezogen werden können. Die daraus zu definierenden Services sind im Servicetyp ersichtlich. So besteht zum Beispiel für Applikationen die Möglichkeit, die Services Entwicklung umfassend von der Wartung über den Support sowie der Betrieb der Applikationen – oder auch Kombinationen davon – extern zu beschaffen. Für die Bereiche Clients (Desktops, Laptops),

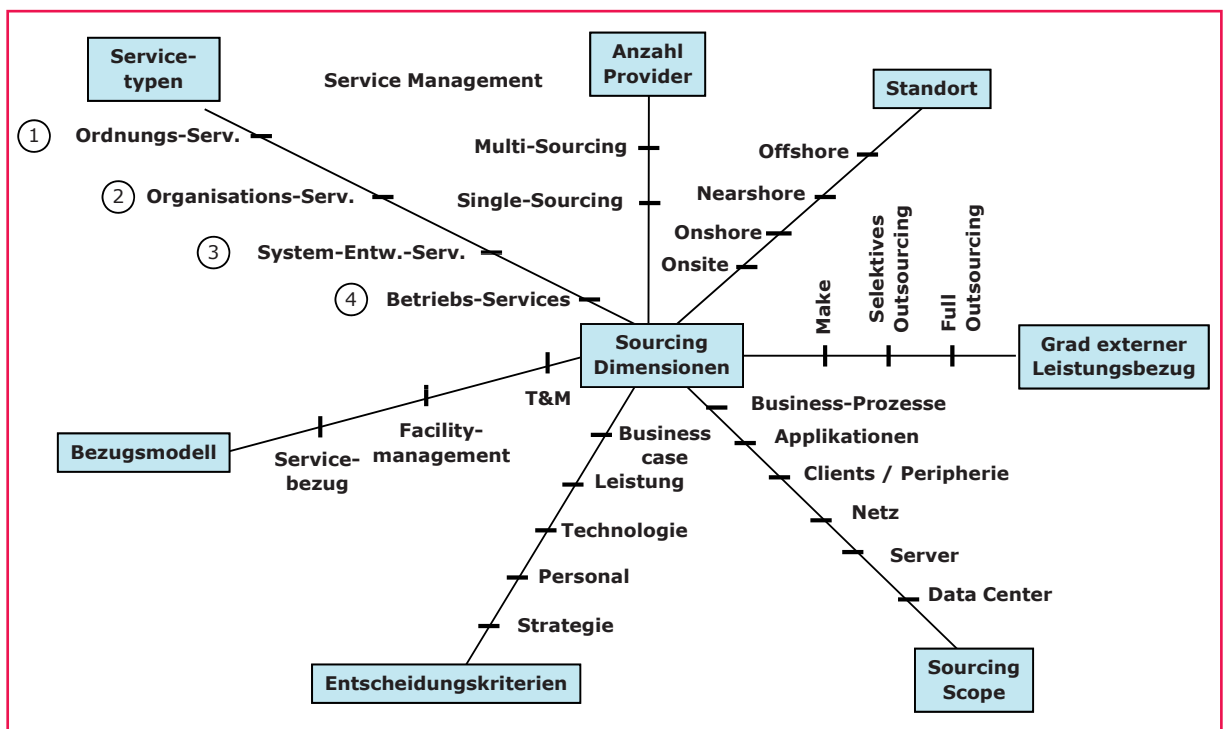


Abbildung 1:  
Sourcing-  
Dimensionen

Peripherie (Drucker, Scanner, FAX), Netz, Server, Datacenter werden im Markt vor allem sehr viele, standardisierte Betriebservices angeboten. Es lohnt sich, basierend auf der spezifischen Ausgangslage sowie den strategischen Rahmenbedingungen ein massgeschneidertes Sourcingprofil (Massanzug) zu erstellen.

**Schlüsselfrage 2:** An welchen Kriterien kann man sich bei einer Make-or-Buy-Entscheidung orientieren?

Nach unseren Erfahrungen sind rein auf Kosten abgestützte Sourcing-Entscheidungen in der Regel wenig erfolgreich. Für Ausgewogene und in der Wirkung nachhaltige Sourcingentscheidungen ist es wichtig, alle in Abbildung 1 skizzierten Entscheidungskriterien einzubeziehen und diese je nach den vorhandenen Rahmenbedingungen zu gewichten.

**Praxisbeispiel 1:** Der Businesscase für eine rasch expandierende Firma, die ihre Mitarbeiterzahlen schnell anpassen und die Liquidität in einem engen Rahmen halten muss, zeigte die Vorteile vor allem in der Flexibilität des Verrechnungsmodells nach «pay as you use» sowie in der garantierten Service-Erstellung bezüglich Zeit, Qualität und Menge. Die Firma entschied sich aufgrund der Flexibilität und der positiven Kostenrechnung zum externen Bezug des ICT-Services.

**Praxisbeispiel 2:** Eine grosse Beratungsfirma entschied sich trotz Kos-

tennachteil von ca. 15% pro Jahr, die ICT-Services weiter selber zu erbringen. Gründe waren hier vor allem strategische Überlegungen sowie eine sehr gut organisierte und sehr leistungsfähige IT-Organisation innerhalb der Firma.

**Praxisbeispiel 3:** Die Soberano-Sourcing GmbH bewirtschaftet einerseits Ihre Kundendaten mit einer ASP-Lösung, bezieht alle Webservices über ein WEB-Hosting und arbeitet andererseits in firmenübergreifenden Projekten mit einer ASP-Dokumentenmanagementlösung. Die Beweggründe für diese Lösungen waren: sofortige Einsatzmöglichkeit, eine sehr kurze Implementationsphase, das «Pay as you use»-Verrechnungsmodell, der Zugriff auf umfassende Funktionen, der Verzicht auf eigene Ressourcen für Wartung und Support und ein attraktives Preis-/Leistungs-Verhältnis.

Das Fazit daraus ist, dass pauschale Ratschläge sich für Sourcingüberlegungen schlecht eignen. Wir empfehlen unseren Kunden wirklich eine massgeschneiderte Lösung zu prüfen.

Die Abbildung 2 zeigt auf, wie die einzelnen ICT-Services strategisch bewertet werden können. Die Zone «Make» zeigt tendenziell die Services auf, die in der Regel vom Kunden selber wahrgenommen werden. Die Zone «Buy» zeigt tendenziell die Services auf, die extern bezogen

werden (outsourced). Die Zone «Make or Buy» zeigt die Problematik auf, dass der Entscheidung für das Selbermachen oder die Leistungen einzukaufen oft nicht pauschal gefällt werden kann, sondern von der jeweiligen Situation abhängig ist.

**Praxisbeispiel 4:** Ein Unternehmen aus der Automobilbranche entschied sich, die Wartung der abzulösenden NCR-Systeme selber zu erbringen und die Einführung und den Betrieb von SAP bei einem Outsourcingpartner zu beziehen.

**Praxisbeispiel 5:** Ein Unternehmen aus der Finanzbranche entschied sich, den gesamten Betrieb der IT-Infrastruktur (3) durch einen Outsourcingpartner zu beziehen und sich selber auf die System-Entwicklungs-Services (4) inklusive dem Supports der Applikationen sowie die Ordnungs-Services (1) und Organisations-Services (2) zu konzentrieren.

### Erwartungen an ein Outsourcing

**Schlüsselfrage 3:** Welche Erwartungen sind angebracht?

Ziele und Erwartungen der Kunden und Anbieter können wie folgt zusammengefasst werden.

**Kundenerwartungen:**

- Kostenreduktion
- Erhöhung der Qualität
- Reduktion des Risikos

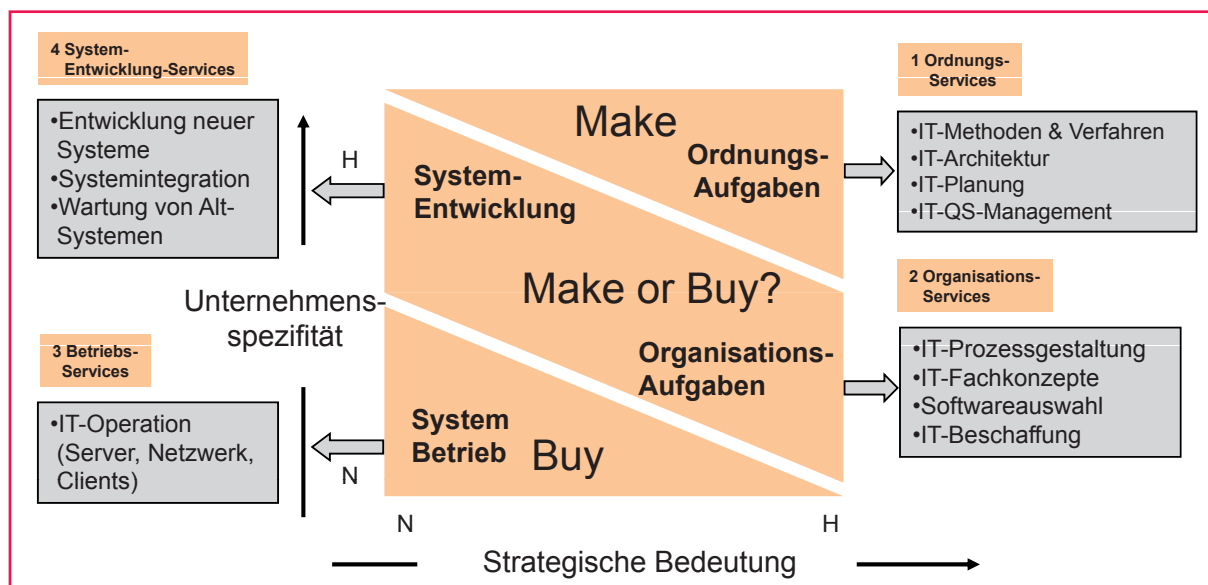
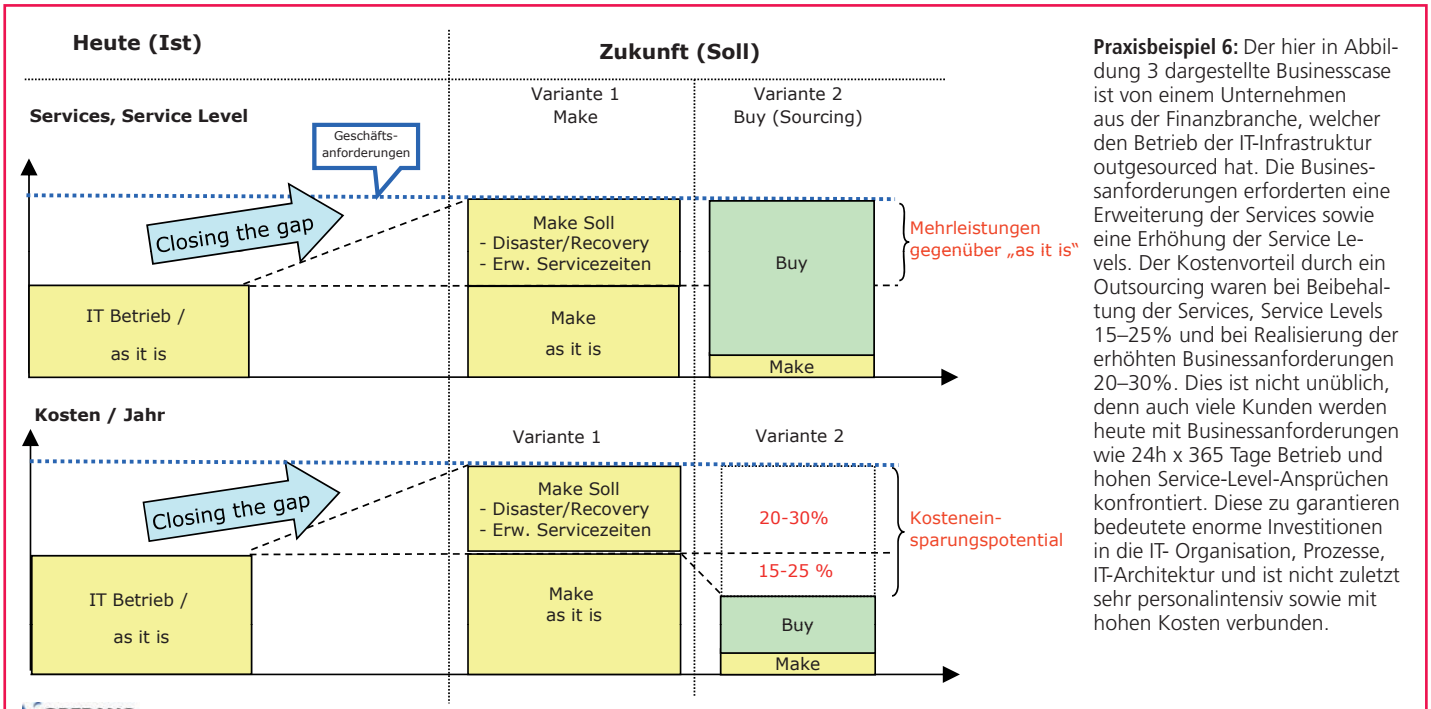


Abbildung 2: Strategische Bewertung von ICT-Services



**Praxisbeispiel 6:** Der hier in Abbildung 3 dargestellte Businesscase ist von einem Unternehmen aus der Finanzbranche, welches den Betrieb der IT-Infrastruktur outgesourced hat. Die Businessanforderungen erforderten eine Erweiterung der Services sowie eine Erhöhung der Service Levels. Der Kostenvorteil durch ein Outsourcing waren bei Beibehaltung der Services, Service Levels 15–25% und bei Realisierung der erhöhten Businessanforderungen 20–30%. Dies ist nicht unüblich, denn auch viele Kunden werden heute mit Businessanforderungen wie 24h x 365 Tage Betrieb und hohen Service-Level-Ansprüchen konfrontiert. Diese zu garantieren bedeutete enorme Investitionen in die IT-Organisation, Prozesse, IT-Architektur und ist nicht zuletzt sehr personalintensiv sowie mit hohen Kosten verbunden.

Abbildung 3: Businesscase

- Erhöhung der Flexibilität
- Reduktion der Komplexität
- langfristige Beziehung

**Anbietererwartungen:**

- Marktanteilssteigerung
- Gewinnsteigerung
- Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern
- langfristige Beziehung
- Standardisierung der Services

Die angestrebte Kostenreduktion beim Outsourcer und die Gewinnsteigerung des Outsourcinganbieters bilden nur auf den ersten Blick einen Zielkonflikt. In vielen Praxisfällen können beide Zielsetzungen gleichermassen realisiert werden. So kann durchaus auch eine Kostenreduktion von weniger als 20 Prozent für ein Outsourcing attraktiv sein.

**Businesscase**

*Schlüsselfrage 4: Rechnet sich Outsourcing auch für meine Unternehmung?*

Diese Fragestellung ist sehr differenziert anzugehen. So müssen bei einem Kostenvergleich auch die entsprechenden Services und die Servicequalität (Service Level) vergleichbar sein. Bei vielen Unternehmen sind die Services jedoch nicht klar beschrieben, die Service-Levels

sind nur rudimentär vorhanden und es wird nach dem Prinzip «best effort» gearbeitet. In einem ersten Schritt sind die Services und Service Levels zu definieren, so dass diese auch mit den auf dem Markt erhältlichen Angeboten verglichen werden können.

Auf dieser Basis können dann die Preise der eigenen Herstellung – Make – intern erhoben und die zu erwartenden Kosten bei Fremdvergabe – Buy – abgeschätzt werden.

**Chancen und Risiken**

*Schlüsselfrage 5: Was sind die Chancen und Risiken eines Outsourcings?*

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Ein Outsourcing bietet nie nur Chancen, sondern birgt auch Risiken. Eine umfassende Risikobeurteilung und entsprechende Massnahmenplanung ist Voraussetzung für ein gutes Gelingen im Outsourcinggeschäft. Praxisbeispiel 7 zeigt einige Punkte einer umfassenden Beurteilung durch eine Non-Profit-Unternehmung im Gesundheitsmarkt auf.

**Chancen**

- Konzentration auf strategische Aufgaben
- Operative Managemententlastung

- Konzentration auf das Was (nicht das Wie)
- Pay as you use, keine Investitionen
- Mehr Leistung für weniger Geld
- Elimination von bestehenden ICT-Problemen
- Zugriff auf umfassendes Know-how eines Partners
- Erhöhung der Servicequalität
- Risksharing

**Risiken**

- Externe Abhängigkeit
- Probleme beim Wechsel vom Selbstmachen zum Auftraggeber
- Falscher Provider
- Schlechte Verträge
- Servicevereinbarungen werden nicht erfüllt
- Provider-Management

**Fazit**

Unternehmen – auch KMU – sollten versuchen, dem zunehmenden Konkurrenzdruck durch die Globalisierung und die kürzeren Produktlebenszyklen durch eine geschickte Nutzung von ICT zu begegnen. Auf die Agenda der Unternehmensführung gehört somit auch die kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Sourcing von ICT-Services.

**Zum Autor**  
Hansjörg Bühler ist Geschäftsführer und Inhaber der Firma Soberano-Sourcing GmbH und hat über 20 Jahre Erfahrung im internationalen ICT-Markt in verschiedenen Führungsfunktionen. Er ist Leiter der Fachgruppe Sourcing von SwissICT, doziert an Fachhochschulen und privaten Institutionen und hat verschiedene Publikationen zum Thema Service Management/Sourcing Management verfasst.

Soberano-Sourcing GmbH, Speichergasse 39, 3000 Bern, Tel. 031 310 28 80, www.soberano.ch