

Leistung aus der Steckdose

Anfangs wurde es als total absurd abgetan und als reiner Marketing-Gag vor dem Hintergrund der Jahr-2000-Diskussion bewertet. Nun setzt sich Outsourcing in vielen Bereichen, speziell aber bei der Informatikinfrastruktur, immer mehr durch. Dieser Beitrag will das Geheimnis um den vielsagenden Begriff Outsourcing lüften und eine klare Vorstellung davon vermitteln, was es mit der Vision der Auslagerung in Realität auf sich hat.

HANSJÖRG BÜHLER* UND
LUKAS MAAG**

Strom aus der Steckdose ist heute kein Diskussionsthema mehr. Wir alle benutzen Elektrogeräte ohne uns weiter Gedanken zu machen, wie die Stromversorgung technisch abläuft. Outsourcing «aus der Steckdose» wird schon bald ebenso selbstverständlich sein. Dafür gibt es heute schon zahlreiche Anzeichen.

Begriffserklärung

Outsourcing ist eine Wortkombination aus den Begriffen Outside, Resource und Outside Resource Using und bedeutet soviel wie Zurückgreifen auf externe Ressourcen. Das Marktforschungsinstitut INPUT¹ hebt in einer Studie hervor, dass man dann von Outsourcing spricht, wenn eine längerfristige Beziehung zwischen Kunde und Outsourcing-Partner mit einem signifikanten Anteil am Geschäftsgeschehen des Kunden gemeint ist. Eine solche Beziehung läuft über mehrere Jahre und ist vertraglich geregelt, dies im Gegensatz zum reinen «Body Shopping» (Personal auf Zeit). Basierend auf der Leistungs-Segmentierung nach INPUT wird am Beispiel des Software-Herstellers SAP die Konkretisierung und Definition für die SAP-Outsourcing-Aktivitäten abgeleitet und erklärt:

Markt und Trends

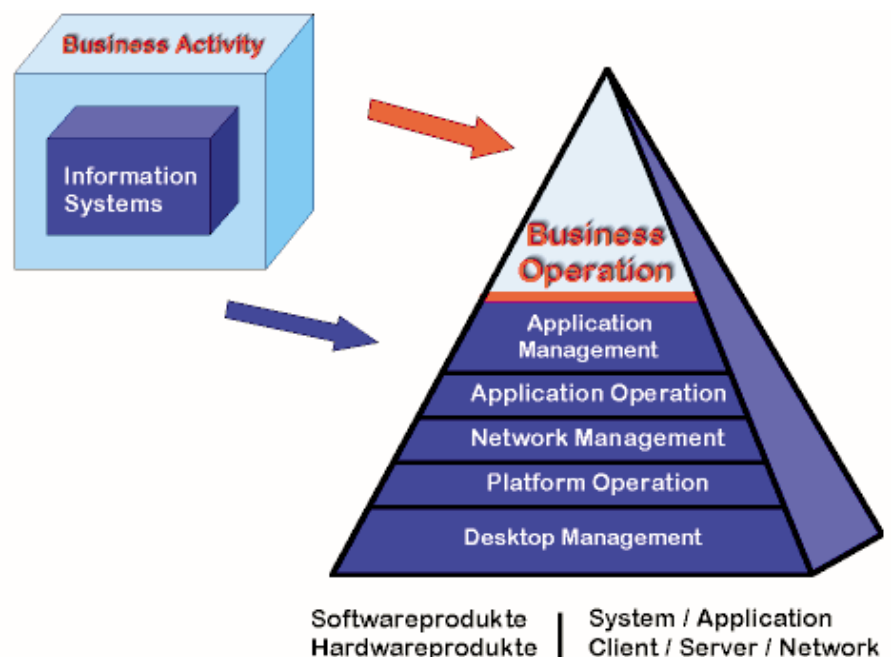
Wenn sich ein Konzept wie Outsourcing im Markt durchsetzt, gibt es dafür wichtige Gründe. Betrachtet man den Trend zu Outsourcing im grösseren Rahmen, so sind für die nächsten Jahre zahlreiche, damit in Zusammenhang

stehende Markttrends erkennbar: Globalisierung der Wirtschaft, Partnering, Allianzen, Verbund-Unternehmen (Jointventures), Druck zur Verkürzung von Time to Market, Jahr 2000/EURO, neue Marktzugänge durch Intranet/Internet, Electronic Business und Ressourcenlimitierung, besonders im IT-Bereich. Diese Themen zwingen nicht nur grosse Unternehmen sondern besonders auch KMUs (Kleine und mittlere Unternehmen) dazu, modernste und standardisierte Technologien wirtschaftlich einzusetzen. Angesichts dieser Herausforderungen stellt sich die Frage, was selber gemacht und was sinnvollerweise eingekauft werden soll. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und Kernprozesse, die langfristig den

Unternehmenserfolg sichern, führt dazu, dass vermehrt ganze Prozessketten an einen externen Dienstleister delegiert werden.

Gemäss der INPUT-Studie wird sich der Outsourcing-Markt in Europa bis ins Jahr 2000 im Vergleich zu 1996 vervierfachen und ein Volumen um 60 Mrd. Franken erreichen. Die damit verbundenen jährlichen Wachstumsraten entsprechen ca. 24 %. Dass dies keineswegs nur Marketingvorstellungen sind, wird durch die bereits realisierten Wachstumsraten und praktischen Erfahrungen mit Outsourcing dokumentiert. Untersuchungen in Deutschland haben gezeigt, dass 1997 bereits über 400 Unternehmen ihre SAP-R/3-Systeme ausgelagert betreiben liessen.

Als Beweggründe nannten die Unternehmen unter anderem die Konzentration auf Kernkompetenzen, Personalknappheit in der eigenen Unternehmung, überzeugende Leistung des Anbieters und den attraktiven Preis. Stehen wir heute noch am Anfang des Outsourcing-Trends, so wird die Verbreitung sicher dazu führen, dass



Als Pyramide dargestellt: Konkretisierung und Definition für die SAP-Outsourcing-Aktivitäten

Information System Outsourcing	Business Operation	Betreiben eines Geschäftsprozesses (z. B. Einkauf, Lohnabwicklung, Personal-/Immobilienmanagement) im Rahmen eines Servicebüros.
	Application Management	Einführung und Betrieb der SAP R/3-Applikation. Der Betrieb umfasst den Prozess-/Modulsupport, das Release-Management, die Applikationswartung, Migrationen sowie Helpdesk.
	Application Operation	SAP-R/3-Basis-Support, Puts und Transporte.
	IT Outsourcing	Umfasst die Funktionen – Network-Management, Betrieb von LAN- und WAN-Netzwerken – Plattformoperation, Betrieb von Servern – Desktop Management, Betrieb von PC und deren Peripherie
	Produkte	Zu den definierten Services kommen Produkte dazu wie Server, PCs und Standard-Business-Software.

die Angebote qualitativ noch besser und transparenter werden.

Entscheidungskriterien

Wer beim geplanten Outsourcing einzig die quasi-olympischen Zielsetzungen «billiger, besser und schneller» verfolgt, wird nach META Group² mit hoher Wahrscheinlichkeit enttäuscht. Die Hintergründe und Konsequenzen einer solchen Entscheidung sind komplex, vielschichtig und weitreichend. Sie haben einen massgeblichen Einfluss auf den künftigen Unternehmenserfolg und tangieren viele Bereiche des Unternehmens. Ein ausgewogener Entscheidungsprozess beinhaltet verschiedene Gesichtspunkte, die in einer Checkliste zusammengefasst sind (siehe Kasten nächste Seite).

Vertrag

Die Vorbereitungsarbeiten, Diskussionen und Vertragsverhandlungen vor einem Entscheid für Outsourcing zeigen meist sehr deutlich, dass über alle Punkte der späteren Zusammenarbeit Klarheit geschaffen werden muss. Im Outsourcing-Geschäft gehen beide Seiten eine langjährige, partnerschaftliche Vereinbarung über Leistungen und Preise ein. Da es sehr schwierig ist, die Zukunft einer Unternehmung mit den eigenen Geschäftserfordernissen, die IT-Trends und alle daraus resultierenden Konsequenzen auf die Zusammen-

arbeit abzuschätzen, muss das Vertragswerk von einem Ist-Zustand ausgehen und dafür die Leistungen und Kosten definieren. Änderungen werden anhand von Referenzpunkten für eine Bandbreite mit den dazugehörigen Regeln festgelegt. Quantifizierbare Leistungen und Abweichungen werden mit Preismechanismen verknüpft. In einem Prozessbeschreibung zum Change-Management definieren beide Partner, wie Veränderungen zu handhaben sind bis hin zu einer allfälligen Vertragsauflösung. Auch bei noch so guten Verträgen bleibt immer eine gewisse Grauzone (nicht hinreichende Definition der Leistungen zu einem gewissen Zeitpunkt) bestehen. Diese muss im Interesse des Kunden und des Outsourcing-Partners im Sinne der angestrebten langfristigen Partnerschaft gemeinsam gehandhabt werden.

An wen outsourcen?

Neben all den theoretischen Ansätzen stellt sich die Frage, an wen man was outsourcen soll. Die Wahl des richtigen Outsourcing-Partners ist von zentraler Bedeutung. Nach einer entsprechenden Kundenumfrage in Deutschland durch die META Group sind für Unternehmen folgende Kriterien ausschlaggebend:

- Business- und Branchen-Know-how
- Klares Commitment im Hinblick auf die Erreichung der Ziele

- Flexibilität hinsichtlich der Geschäftsanforderungen und deren Wandel
 - Geringe Fluktuation der Anbietermannschaft
 - Reaktionsschnelligkeit
 - Offenheit in der Kommunikation
 - Kooperation mit anderen Anbietern
- Zusätzlich zu diesen Elementen müssen auch folgende Aspekte miteinbezogen werden:
- Bonität und Bestandessicherheit

SAP aus der Steckdose

SAP ist der weltweit führende Business-Software-Hersteller und verfügt auch in der Schweiz über ein zuverlässiges und leistungsfähiges Partnernetz. Hans-Jörg Bühler, Director Business Development SAP Outsourcing Europe, verantwortlich für den Geschäftsaufbau in der Schweiz: «In der Schweiz kann der SAP-Interessent von derzeit zwölf spezialisierten SAP-R/3-Outsourcing-Partnern (SAP R/3 aus der Steckdose) zu fix definierten Preisen beziehen. Diese Partner bieten ein gutes Spektrum an unterschiedlichen Leistungsangeboten und spezieller Branchenspezialisierung.»

- Kulturen, Geschäftsziele und technische Infrastruktur der beiden Unternehmungen müssen zusammenpassen
- Glaubwürdige Referenzen müssen vorhanden sein

Kosten

Als zu Beginn wichtigstes Argument für Outsourcing wurden jeweils die Kosteneinsparungen angeführt. Das Thema Kosten ist sehr vielschichtig, und es geht darum, zulässige Vergleiche

anzustellen. Je nach Ausrichtung des Anbieters und entsprechend den Bedürfnissen des Kunden kann die vereinbarte Leistung und damit auch der Preis erheblich variieren. Bei der Evaluation sind aber immer im Wesentlichen folgende Eckwerte zu definieren:

- Leistungen mit Quantitäts- und Qualitätsparametern
- Assets (Hardware, Software, Netzwerk usw.)
- Garantien und Risiken
- Kapitalisierungskosten

- Modellierung und Einrechnung von künftigen Veränderungen

TCO-Untersuchungen (Total Cost of Ownership) nach Gartner Group und Forrester zeigen, dass der grösste Kostentreiber von ca. 70% im Bereich des Betriebs und der Ausbildung liegt, die Produkte hingegen nur etwa 30% der Kosten ausmachen. Die Vielschichtigkeit der Kostentreiber und vor allem der unterschiedliche Leistungsgrad spiegeln sich auch in der Bandbreite der Preisangaben von Outsourcing-Anbietern wider.

Als Beispiel dazu dient eine SAP-R/3-Outsourcing-Kosten-Erhebung von INPUT in Deutschland. Sie ergab ein Spektrum von unter DM 200,- bis über DM 600,- pro Monat und SAP-R/3-Workstation, wobei es hier unbedingt anzumerken gilt, dass der Leistungsumfang vom günstigsten bis zum teuersten Angebot ebenfalls stark variieren kann. In einer nächsten Ausgabe von SYSDATA werden wir detailliert auf die Kostenthematik und die verschiedenen Varianten beim Leistungsspektrum eingehen.

Fazit, Chancen und Risiken

Outsourcing bietet sowohl für kleine und mittlere Unternehmen wie auch für die Outsourcing-Partner zahlreiche Chancen. Wer sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert und die nicht geschäftsspezifischen Abläufe ganz oder teilweise auslagert, kann Topleistung zum attraktiven Preis erwarten. Für den Outsourcing-Partner kann die Spezialisierung auf bestimmte Geschäftsabläufe und den Betrieb der Infrastruktur bei mehreren ähnlich gelagerten Kunden die Aufgabe erleichtern, Kosten senken und die Qualität der Dienstleistungen verbessern. Indem sich ein Unternehmen auf die Leistung aus der Steckdose verlässt, geht es auch Risiken ein, die fallspezifisch nach Eintretenswahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Massnahmen zu bewerten sind.

Einige der vielzitierten Chancen und Risiken seien hier als Gedankenanstoss aufgeführt :

Risiken

- Falscher Partner, Mentalität und Arbeitsweise ergeben Reibungsverluste

Unternehmensstrategie

- Welches sind die Kernkompetenzen und -prozesse?
- Welche Investitionsstrategie verfolgen wir? (Investition in Kernkompetenzen)
- Wie agiert/reagiert unser Unternehmen auf Veränderungen im Marktumfeld?
- Welches sind die zentralen Businessanforderungen der Unternehmung?
- Welchen Stellenwert und welche Aufgaben misst die Unternehmensleitung dem Bereich EDV bei (Planung und/oder Management)?

Technologie

- Wie wird die Umsetzung der Technologiehalbwertzeit von 1 bis 3 Jahren berücksichtigt in Bezug auf Investitionen, Schulung, Unterhalt?
- Wie ist der aktuelle Stand und die Entwicklungstendenz der erforderlichen Systemverfügbarkeiten, Systemleistung?
- Wie geht das Unternehmen mit der steigenden Komplexität der EDV-Systeme um?

Kosten

- Wie transparent und budgetierbar sind die Kosten heute und wie sieht die Zukunftsperspektive aus?
- Macht eine bedarfsabhängige Kostensteuerung nach dem Prinzip «pay as you use» im Unternehmen Sinn?
- Wie ist das Verhältnis laufende Kosten zu Investitionen und Eigenkapital zu Fremdkapital?
- Erkennt man Sparpotential und Möglichkeiten bei der Liquiditätssteigerung in der Auslagerung?

Personal

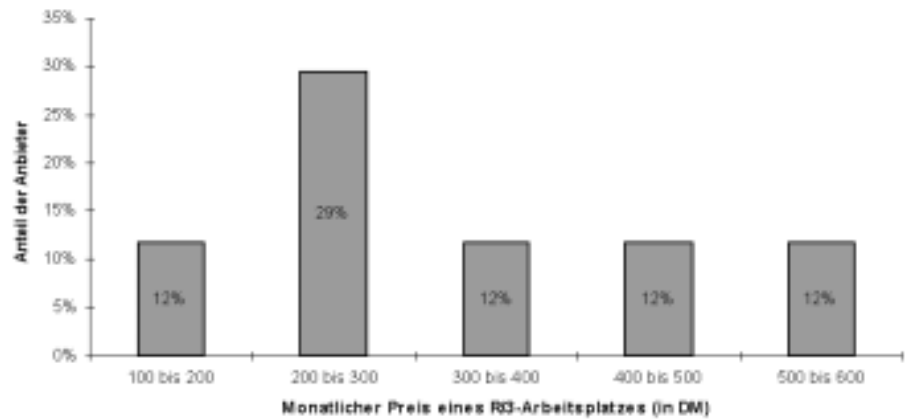
- Umgang mit dem Erfordernis von zugleich breitem und tiefem Know-how (technisch und kommerziell)
- Leistungsförderndes Umfeld der EDV-Mitarbeiter im Betrieb
- Multiplikationspotential, Skaleneffekte durch Spezialisierung und Routine
- Problematik des Personalauf- und -abbaus, der Fluktuation
- Arbeitsplatzattraktivität insbesondere im Hinblick auf den ausgetrockneten EDV-Markt

- Definierte Abhängigkeit von einem externen Partner
- Verlust an operativer EDV-Kompetenz
- Langfristige Vertragsverhältnisse mit nicht definierten Ausstiegsszenarien

Chancen

- Erzielen von Wettbewerbsvorteilen, Konzentration auf Kernkompetenzen
- Investitionen in Bereichen der Kernkompetenz, IT-Kosten fallen unter die kalkulierbaren, variablen, laufenden Kosten
- Nutzung moderner, standardisierter und preiswerter Technologien
- Attraktives, flexibles Preis/Leistungs-Verhältnis

Als Fazit lässt sich sagen, dass ein Unternehmen Outsourcing als Alternative heute unbedingt ernsthaft prüfen und sich mit den Möglichkeiten, Chancen und Risiken sowohl des Outsourcings wie auch der bisher



Quelle: INPUT

gewählten Lösung auseinandersetzen und Vergleiche anstellen sollte. In einer weiteren Folge werden wir an dieser Stelle vertieft auf die Kosten- und Kalkulationsproblematik in Outsourcing-Projekten eingehen.

2. META Group, D-85737 Ismaning
Tel. +49 89 99 69 605, Fax +49 89 99 69 61 69
3. *SAP (Schweiz) AG, Outsourcing Europe
Hansjörg Bühler, CH-2500 Biel
Tel. 032 344 73 70, Fax 032 344 72 87
E-Mail hansjoerg.buehler@sap-ag.de

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

Quellen:

1. INPUT, Felix Hamann, D-35428 Langgöns
Tel. +49 6403 911 420, E-Mail fh@input.com

LESERDIENST 24