

# Professionelles Vorgehen im IT-Sourcing zahlt sich aus

Die «Sourcing Road Map» am Beispiel der Antalis AG.

VON HANSJÖRG BÜHLER\*

In einem umfangreichen IT-Sourcing-Projekt ist der Weg von der Idee bis zur Umsetzung nicht nur spannend, sondern birgt eine Menge wichtiger Einzelschritte und Entscheidungen, mit denen ein Unternehmen meist erstmals konfrontiert ist. Das Ergebnis der Evaluation und Verhandlungen prägt die zukünftige, meist langfristige Zusammenarbeit sowohl bei der Leistung wie auch beim Preis.

Die vorliegende Fallstudie zeigt anhand der Erfahrungen bei der Firma Antalis AG (vgl. Kasten) ein mögliches Vorgehen und die zentralen Erfolgsfaktoren eines IT-Sourcing-Projekts auf. Das dabei verwendete Prozessmodell «IT-Sourcing-Road-Map» (vgl. Abb. 1) ist ein systematisch-methodisches Vorgehen und hat sich neben Antalis bei zahlreichen weiteren IT-Sourcing-Projekten bewährt.

Die erste Ablaufphase startete im konkreten Fall mit dem durch die Antalis-Geschäftsleitung erteilten Planungsauftrag für das IT-Sourcing-Projekt. Als zentrale Ergebnisse der Planungsphase werden nachstehend die IT-Sourcing-Strategie, das Bewertungssystem, das Pflichtenheft und die Anbieter-Vorselektion näher beleuchtet:

## Antalis

Antalis, vor dem Jahr 2000 in der Schweiz bekannt unter dem Namen Mühlebach, ist ein europäisches Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit Firmen in 20 Ländern und mit einem Sortiment rund um bedruckbares Kommunikationsmaterial und Verpackungen. Als Teil einer der führenden Papierhandelsgruppen zählt das Schweizer Unternehmen mit Schwerpunkten in Papiergrosshandel und Logistik an den Standorten Lupfig AG und Meyrin GE rund 360 Mitarbeitende und erwirtschaftet hier zu Lande einen Umsatz von etwa 300 Mio Franken.

## IT-Sourcing-Strategie

Überlegungen zum Sourcing sollten nicht aus einem akuten Problem heraus, sondern basierend auf einer ganzheitlichen Beurteilung der IT-Situation erfolgen. Bei Antalis AG gehört es zur Geschäftsphilosophie, sich auf die strategischen Geschäftsfelder zu konzentrieren und Prozesse ausserhalb des Kerngeschäftes auf die Möglichkeit der Auslagerung zu überprüfen. Der Sourcing-Entscheid basierte auf den in Tabelle 1 dargestellten Kriterien und Zielsetzungen.

Antalis wählte bewusst den Selektiv-Sourcing-Ansatz, was bedeutet, dass einige für Antalis kritische und strategische Applikationen weiterhin durch Antalis selbst betreut werden. Weiter wird das SAP-R/3-System durch den Sourcing-Partner des Konzerns zentral in Paris betrieben. Für den Betrieb der PC und des LAN-Server-Teils sowie der gesamten Windows-Umgebung mit Druckern wurde ein Sourcing-Partner mit einer Geschäftsstelle in der Schweiz gesucht.

Um einen nachvollziehbaren Offertenvergleich und transparente Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsleitung sowie den Konzern erstellen zu können, wurde bereits in der Planungsphase das Bewertungssystem festgelegt. Dieses basierte auf einer Nutzwertanalyse und bezog alle innerbetrieblichen Entscheidungsträger mit ein. Die Auswahlkriterien innerhalb der Anbieter waren die Qualität und der Leistungsumfang, die Risiken des Angebots



\* HANSJÖRG BÜHLER ist Geschäftsführer und Inhaber der Soberano-Sourcing GmbH und Dozent für Projektmanagement und SLA-Management an verschiedenen Fachhochschulen und der Wirtschaftsinformatik-Schule Schweiz.

und der Partnerschaft, das Vertrauen auf die Bedürfnisse eingehen zu können sowie der Preis.

Durch dieses Vorgehen wurde sowohl die Aufgabe der Offertenbewertung als auch die interne Argumentation und später der Entscheidungsprozess massgeblich vereinfacht und transparent gestaltet. Dies war auch aus Sicht von Katharina Völkening, Leiterin Informatik und Mitglied der Geschäftsleitung der Antalis AG, einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

### Pflichtenheft für klare Verhältnisse

Ein detailliertes Pflichtenheft sorgte vom Start weg für klare Verhältnisse und bildet das Fundament des Sourcing-Prozesses. Das etwa 40 Seiten umfassende Dokument wurde in gemeinsamen Workshops mit den Beratern erarbeitet und war wie in Tabelle 2 dargestellt strukturiert:

Bei der Gestaltung des Pflichtenhefts wurde darauf geachtet, dass einerseits die erforderlichen Leistungen genau spezifiziert sind («Pflicht»), andererseits die Anbieter im Kapitel Verbesserungsvorschläge die Gelegenheit haben, ihre Verbesserungsvorschläge («Kür») einzubringen.

Bei den Kosten-Nutzen-Überlegungen ging Antalis AG von konstanten, längerfristig eher etwas geringeren Kosten aus. Man war von Beginn an der Überzeugung, dass sich mit IT-Sourcing nicht in erster Linie Kosteneinsparungen er-

zielen lassen, sondern die Prozesse transparenter und kontrollierbarer werden.

### Anbiertervorselektion unter rund 30 Anbietern

In der Schweiz sind etwa 20 bis 30 bekannte IT-Sourcing-Anbieter sehr unterschiedlicher Ausprägung tätig. Das Sprichwort – «Wer die Wahl hat, hat die Qual» – trifft auch hier zu. Eine Konzentration auf wenige Anbieter war aus folgenden Beweggründen erforderlich:

**Tab. 1: Sourcing-Kriterien und Ziele**

Kriterium	Ziele Antalis AG
Unternehmensstrategie	Konzentration auf Kernkompetenzen
Technologie	Standardisierung der PC-Infrastruktur Realisierung des anstehenden Technologiewechsels der Windows-Umgebung Sicherstellung des laufenden Technologiewandels sowie begrenzen der technologischen Risiken
Personal	Personelle Neustrukturierung des PC-Supports Zugriff auf einen Pool von IT-Spezialisten
Leistung	Leistungs- und Qualitätssteigerung Sicherstellen einer hohen Benutzerzufriedenheit
Kosten	Eine kontrollierbare Infrastruktur zu Marktpreisen Transparente Kosten Variabilisierung der Kosten und verursachergerechte Verrechnung

**Bewertungssystem als transparente Entscheidungsgrundlage.**

- ▶ der erhebliche interne Aufwand bei Antalis für die seriöse Beurteilung der Angebote;
- ▶ der volkswirtschaftliche Schaden, der durch einen zu grossen Versand von Angebotsanfragen entsteht;
- ▶ die Praxiserfahrung, dass mit einigen Auswahlkriterien rasch die «Spreu vom Weizen» getrennt werden kann.

Für Antalis AG als Teil eines internationalen Konzerns war die Internationalität des Anbieters ein wichtiges Kriterium. Weitere wesentliche Selektionskriterien waren die Unternehmensgrösse und eine mindestens fünfjährige Erfahrung im PC-Sourcing mit entsprechenden Referenzen. Aufgrund dieser Voraussetzungen kamen nur noch fünf Anbieter in Frage.

## Evaluation der Anbieter

Die Herausforderung der Evaluationsphase lag im Preis-Leistungs-Vergleich der Angebote und der Beurteilung, welcher der Anbieter am besten zu Antalis passt. Es lohnt sich ausserordentlich, die Verhaltensweisen der Anbieter in dieser Phase gut zu beobachten und im Evaluationsteam zu reflektieren. Verhaltensmuster wie Reaktionszeiten, Professionalität und das Interesse am Kunden kommen in dieser Phase zum Vorschein und ermöglichen eine erste,

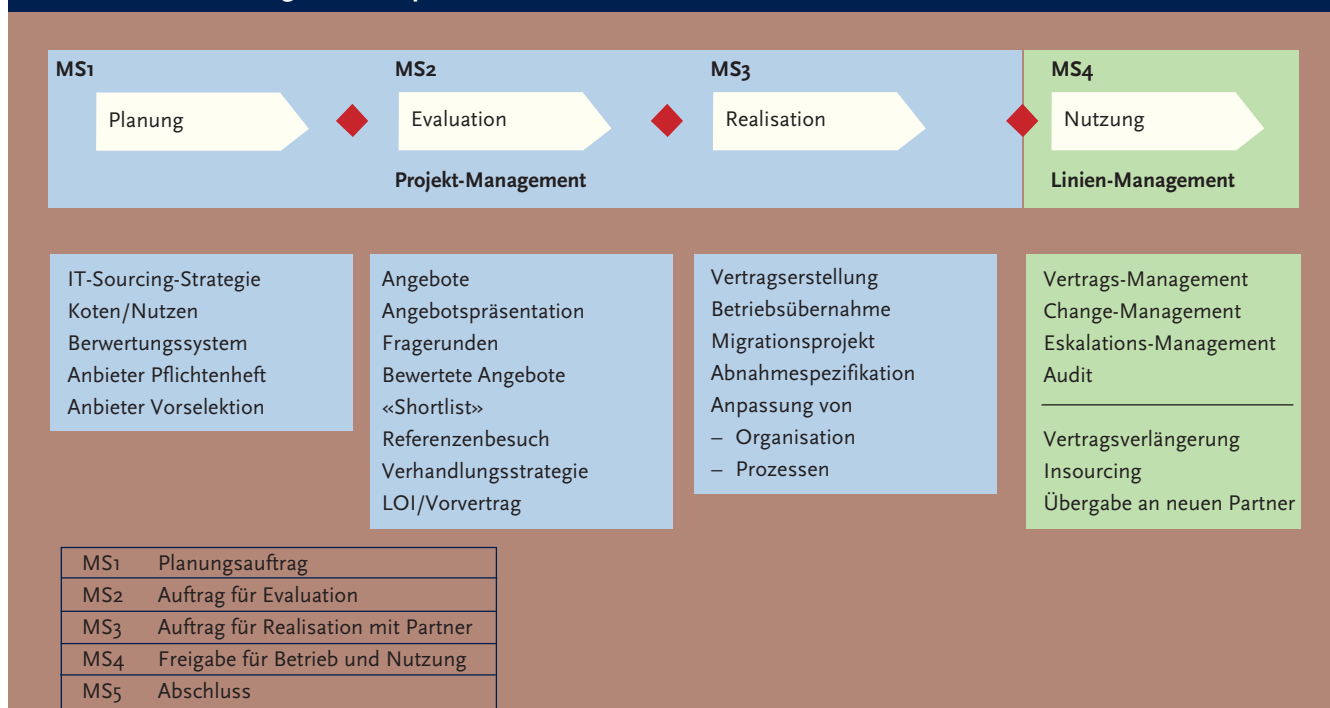
persönliche Einschätzung der Tragfähigkeit einer künftigen, langfristigen Partnerschaft.

Den ausgewählten Anbietern wurde das Pflichtenheft mit der Einladung zugestellt, ein Angebot innerhalb von vier Wochen einzureichen, und innert Wochenfrist ihr grundsätzliches Interesse schriftlich mitzuteilen. Alle fünf Anbieter bekundeten ihr Interesse und sicherten eine Angebotserstellung zu. Darauf lud man alle Anbieter eine Woche nach Versand des Pflichtenheftes zu einer persönlichen Frage-Antwort-Runde ein, was sich als sehr wertvoll für beide Seiten erwies. So konnten einerseits Missverständnisse ausgeräumt werden, andererseits war dies wieder eine Möglichkeit, sich ein persönliches Bild über den Anbieter zu machen.

## Angebotsbewertung mittels Nutzwertanalyse

Beim Eingang der Angebote wurden diese in einer ersten Runde mit dem Pflichtenheft verglichen und Unstimmigkeiten oder ausgelassene Punkte mit dem Sourcing-Anbieter bereinigt. Die Anbieter bekamen eine Woche nach Abgabe der Angebote die Gelegenheit, ihre Offerte vor dem Reviewboard zu präsentieren. Basierend auf diesen Informationen wurden die Offerten mittels der Nutzwertanalyse

Abb. 1: Die IT-Sourcing-Road-Map



Systematisch-methodisches Vorgehen für Sourcing-Projekte.

bewertet. Aus dieser Analyse ergab sich eine Rangfolge (Shortlist). Interessanterweise hielten sich drei der Anbieter sehr präzise an die Pflichtenheftvorgaben, ein Anbieter ignorierte diese und ging im Weiteren zu wenig konkret auf die Anforderungen ein. Dies führte dazu, dass dieses Angebot nicht mehr weiter bearbeitet wurde. Bei einem Umfang von etwa 50 bis 100 Seiten pro Angebot wird rasch klar, dass ohne Einhaltung des Pflichtenhefts der Bewertungsaufwand für den Kunden nicht mehr zumutbar ist.

Mit den drei aussichtsreichsten Anbietern wurden weitere, vertiefende Gespräche geführt, um noch offene Fragen respektive Erkenntnisse aus der ersten Runde abzustimmen. Durch die Konzentration auf drei Anbieter verminderte sich einerseits der Aufwand bei Antalis, andererseits war die Motivation der verbleibenden Sourcing-Anbieter viel grösser, da sich die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses erhöhte. Im Verlaufe dieser Arbeiten kristallisierten sich zwei führende Anbieter heraus. Als letzte Qualitätskontrolle wurden dem Projektteam die Schlüsselpersonen der Anbieter für dieses Projekt vorgestellt und mit dem Projektteam je ein Referenzkunde besucht.

Als Abschluss der Evaluation lag nun ein fundierter, nachvollziehbarer Entscheid für einen Anbieter vor, der dann auch vom Reviewboard gutgeheissen wurde. Selbst mit den sehr guten Vorarbeiten (Bewertungssystem, Pflich-

tenheft) war die Bewertung schwierig und konnte nur dank dem eingespielten Evaluationsteam im geplanten Zeitrahmen professionell abgeschlossen werden. Im ganzen Evaluationsprozess wurde auf grosse Offenheit und Fairness gegenüber den Anbietern geachtet. So wussten immer alle Anbieter über ihren Status innerhalb des Verfahrens Bescheid.

Die erzielten Verhandlungsergebnisse wurden durch einen LOI (Letter of Intent) vertraglich fixiert. Der LOI ermöglichte es auch, mit der Realisierung sofort zu beginnen und parallel dazu die detaillierten Verträge zu erstellen. Der LOI regelte auch die Ausstiegsszenarien im Falle eines Scheiterns der Vertragsverhandlungen (worst case).

## **Realisation über Migrationsprojekt**

Die Aufgabe des Migrationsprojektes war die Ablösung der existierenden PC-Infrastruktur durch eine hoch standardisierte PC-Infrastruktur. Die Verantwortung für den Betrieb der abzulösenden Infrastruktur war beim Sourcing-Partner. Der Betrieb der neuen Umgebung wurde gemäss einer gemeinsam festgelegten Spezifikation abgenommen. Auf den Betriebsübernahme-Zeitpunkt wurde eine Verzugsstrafe angesetzt, da für die parallel laufende SAP-R/3-Einführung die neue PC-Infrastruktur operationell sein musste.

**Tab. 2: Das Sourcing-Pflichtenheft**

1	Anforderungen an die Angebote	Abgabe, Vertraulichkeit, Sprache, Struktur, Angebotsbestandteile, Verbesserungsvorschläge seitens der Anbieter
2	Projektplan	Organisation, Phasenplan, Meilensteine, Vorgehen
3	Rahmenbedingungen	Erfolgsfaktoren, Leistungsabgrenzungen, Standorte
4	Systemübersicht	Server, Client, Peripherie, Mengen usw.
5	Zu erbringende Leistungen	Projektleistungen, Betriebsleistungen, Servicemanagement

**Bewertungssystem als transparente Entscheidungsgrundlage.**

Die Betriebsfreigabe wurde seitens Antalis erst erteilt, nachdem alle betriebsverhindernden Probleme vom Partner gelöst worden waren. Die Fehlerbehebungskosten wurden durch den Partner getragen. Eine der wichtigen Erkenntnisse dabei war, dass die im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten zu erstellenden Konzepte wie beispielsweise das PC-Support-Konzept, das Netzwerkkonzept, das Printkonzept usw. entscheidend für den Erfolg der Umsetzung sind. Dabei zeigte sich, dass die gute Partnerschaft, die in der Offertphase gelegt und durch das offene Vorgehen unterstützt wurde, sich nun im Migrationsprojekt auszahlt.

## Vertragserstellung

Auf Basis des detaillierten Pflichtenheftes erstellte der Sourcing-Partner einen ersten Entwurf des Vertrages und des Leistungsbeschriebes. Der vertragsrechtliche Teil konnte sehr rasch zwischen den beiden Firmenjuristen bereinigt werden. Die detaillierte, vertragliche Fixierung der Leistungen war hingegen sehr intensiv und benötigte von beiden Seiten ein hohes Engagement. Es zeigte sich dabei, dass einige Punkte umfassender zu regeln sind als in der Offerte respektive im Pflichtenheft beschrieben. Andere Punkte wurden hingegen erst durch das Migrationsprojekt sichtbar und mussten nun fixiert werden.

Wie wertvoll ein detailliertes Pflichtenheft (Fundament) für die Vertragsverhandlungspositionen ist, bestätigte sich auch bei der Festlegung der Ausstiegsszenarien aus dem Sourcing-Vertrag. Diese Szenarien mussten bereits in der Offerte vom Anbieter definiert werden, und Antalis konnte sich somit in der Vertragsverhandlung auf diese Position abstützen. Die verhandelten kommerziellen Konditionen lagen letztendlich, nach einer sorgfältigen Leistungsabgrenzung, im Rahmen der Offerte, und der Vertrag

konnte unterzeichnet werden. Die Vertragsverhandlung dauerte etwa drei Monate.

In Anbetracht der Komplexität, der erreichten hohen Vertragsqualität, der Einbindung des Konzerns in den Entscheidungsprozess und im Vergleich zu anderen ähnlichen Projekten ist diese Durchlaufzeit als sehr gut zu bewerten.

## Nutzung mit Review-Meetings

Fundierte und qualifizierte Erfahrungen aus der Nutzungsphase wird Antalis im Q1 2003 erstmals präsentieren können. Die Hauptherausforderung dieser Phase ist es, das volle Nutzenpotenzial, welches sich Antalis durch das Sourcing verspricht, auszuschöpfen. Dazu gehören die Kontrolle der vertraglich zugesicherten Leistungen (Contract-Management), das Management der Veränderungen während der Vertragslaufzeit (Change-Management) und das Management von Eskalationen.

Neben diesen Hauptaufgaben müssen die «Softfactors» beachtet werden. Auftretende Schwierigkeiten und Probleme sollen im Sinne einer langfristigen Partnerschaft fair behandelt und gelöst werden. Bewährt hat sich hier ein regelmässiges Quartals-Review-Meeting als zentrales Informations- und Steuerungselement des Sourcing-Betriebes mit den Managementvertretern beider Unternehmungen. Dabei wird der bisherige Betrieb besprochen, die aufgetretenen Probleme analysiert und das nächste Quartal geplant. Die Möglichkeit eines Qualitäts-Audits für die Betriebsleistungen durch eine unabhängige Instanz hat sich Antalis AG bereits vertraglich gesichert, ganz im Sinne der Sicherstellung der hohen Leistungsqualität.

### Fragen zur IT Sourcing Road Map

1. Was sind die strategischen Inhalte einer Sourcing Bilanz?
2. Was sind die Gestaltungsoptionen in einem Selektiv-Sourcing?
3. Auf was ist bei der Vertragserstellung zu achten?

Die Lösungen zu den Fragen finden Sie in der Ausgabe 3/2003 von new management.

## Projektmanagement unter Zeitdruck

Für das Management von Antalis gehört es zur Selbstverständlichkeit, komplexe und einschneidende Vorhaben als Projekt abzuwickeln. Dazu gehört eine Projektorganisation mit klarem Auftrag und einem Phasenplan mit Meilensteinen. Die IT-Sourcing Road Map wurde mit wenigen Anpassungen direkt von Antalis übernommen und umgesetzt. Die Planung des Projekts fand im Januar 2002 statt, die entsprechende Evaluation vom Februar bis April des gleichen Jahres. Von Mai bis Oktober dauerte die Realisierung des Projekts, dessen Nutzung sich auf vier Jahre bis ins Jahr 2006 erstreckt.

Anspruchsvoll war die Detailplanung mit sehr vielen Beteiligten und einem äusserst präzisen Timing, da für die Evaluationsphase nur drei Monate angesetzt waren. Eine zusätzliche Herausforderung stellten die, in dieser Projektgrösse sicher verbreiteten, emotionalen Beeinflussungsversuche auf verschiedenen Ebenen dar. Hier halfen die klaren, transparenten Bewertungskriterien, mit denen die Empfehlungen des Projektteams für die Geschäftsleitung in jeder Phase der Evaluation nachvollziehbar waren.

Die zentralen Aufgaben im Projektmanagementprozess wie Planung, Steuerung, Change-Management und Risikomanagement kamen je nach Phase in unterschiedlicher Ausprägung zum Zuge. So wurde der Projekterfolg massgeblich in der Planungsphase mit der richtigen Projektorganisation, dem Pflichtenheft und dem Bewertungssystem gelegt. In der Evaluationsphase ging es in erster Linie darum, mit einem ausgefeilten Risikomanagement den richtigen Partner zu finden und den Entscheidungsprozess bis hin zur Konzernzentrale transparent und nachvollziehbar zu führen. In der Realisierungsphase standen die Steuerung des Migrationsprojektes und die Vertragserstellung sowie das Risiko- und Change-Management im Vordergrund.

Die Projektorganisation bestand aus einem Projektteam mit der IT-Leiterin und dem Operation-Manager von Antalis sowie zeitweise zwei Beratern. Die Aufgabe der Berater war die Bereitstellung von spezifischem Sourcing-Know-how (Pflichtenheft, Markt, Bewertungssystem, Finanzanalysen, Vertragsanalysen) sowie im Coaching des Antalis-Teams. Dem Projektteam war ein schlagkräftiges Reviewboard aus drei Geschäftsleitungsmitgliedern und einer Benutzervertretung übergeordnet. Das Projektmarketing erfolgte über persönliche Betreuung von Schlüsselpersonen, Key-User-Meetings sowie dem Anschlagbrett. Diese Projektorganisation erwies sich als sehr vorteilhaft und schlagkräftig.

### Summary

Die Schlüsselfaktoren für erfolgreiches IT-Sourcing sind ein systematisch-methodisches Vorgehen mit einem professionellen Projektmanagement. IT-Sourcing-Projekte sind als strategische Projekte in der Unternehmensführung zu verankern und als solche auch so zu führen. Der Erfolg des Projektes wird in der Planungsphase gelegt. Da Firmen in der Regel kaum über Erfahrungen in einem IT-Sourcing-Prozess verfügen und das erforderliche Know-how über Marktleistungen und Preise nur schwer beschaffen können, empfiehlt sich ein Coaching durch einen darauf spezialisierten und erfahrenen Berater.

Die Firmenvorträge  
im Convention Center.

**CeBIT**

Dialog pur: Die Firmenvorträge der CeBIT sind das weltweit größte Forum der Informations- und Telekommunikations-Branche. Hier erfahren Sie das Neueste und Wichtigste ohne langes Suchen und ohne endlose Messegänge.

Ein Auszug aus dem Programm...

Montag, 17. März

### Strategische Relevanz des Vertriebscontrollings

Freitag, 14. März

### Projektmanagement heute: »No Risk - no Fun«

Donnerstag, 13. März

### Brutstätten für neue UMTS Business-Ideen

Dienstag, 18. März

### Management- systeme für IT-Sicherheit



Firmenvorträge  
Corporate Lectures

[www.corporatelecture.de](http://www.corporatelecture.de)

# DIE LÖSUNG: Professionelles Vorgehen im IT-Sourcing zahlt sich aus

Die «Sourcing Road Map» am Beispiel der Antalis AG.

VON HANSJÖRG BÜHLER\*

Am Fallbeispiel Antalis AG wurde gezeigt, dass ein umfangreiches IT-Sourcing-Projekt wichtige Einzelschritte und Entscheidungen beinhaltet, mit denen ein Unternehmen oft zum ersten Mal konfrontiert ist. Dabei stellten sich folgende Fragen, die hier beantwortet werden.

## 1) Was sind die Gestaltungsoptionen in einem Selektiv-Sourcing?

Im Gegensatz zu einem Komplett-Outsourcing (Full-Outsourcing) wird im Selektiv-Sourcing eine Auswahl innerhalb der auszulagernden IT-Bereiche getroffen. Anhand eines Modells, welches in Zusammenarbeit mit der WISS (Wirtschafts-Informatik-Schule Schweiz) entwickelt wurde, können die wesentlichen Elemente strukturiert, anschaulich identifiziert und bewertet werden (vgl. Abb. 1). Dieses Modell hat sich sowohl bei Managementdiskussionen als auch bei vertieften Beurteilungen und Abklärungen mit den IT-Spezialisten als «Metaebene» sehr bewährt.

Grundsätzlich kommen zwei Strategien und eine Mischform daraus zur Anwendung:

Die horizontale Strategie, also das Outsourcing des Helpdesks (ganz oder nur einzelne Funktionen), des Netzwerkes (LAN/WAN), der Clients oder der Peripherie.

Die vertikale Strategie, also das Outsourcing einer Applikation wie zum Beispiel SAP oder der Microsoft-Office-Palette in unterschiedlicher Ausprägung (mit/ohne Applikationswartung, Helpdesk, Client/Server/Netzwerk).

Ein typisches Beispiel einer vertikalen Strategie ist das sehr verbreitete SAP-R/3-Outsourcing, bei dem der Serverbetrieb, die SAP-Basisapplikation und der Second-Level-Support des Helpdesks an einen Partner übergeben wird. Der Rest der IT-Umgebung wird dagegen weiterhin vom Kunden wie bis anhin betrieben. Bei der Wahl dieser Option ist darauf zu achten, dass möglichst wenige Schnitt-

stellen entstehen und die Verantwortungen klar geregelt sind. Als weitere, in der Schweiz noch nicht allzu breit bekannte Variante lässt sich auch das Business-Process-Outsourcing im Modell abbilden und bezüglich der Auswirkungen auf die IT-Infrastruktur beurteilen. Welches Modell in welcher Ausprägung die grösste Nachhaltigkeit für das Unternehmen ermöglicht, ist sehr unternehmensspezifisch. Im Outsourcing sind «Massanzüge» gefordert. «Stangenware» passt in der Regel nicht zum individuellen «Unternehmensoutfit».

## 2) Auf was ist bei der Vertragserstellung zu achten?

### Dreistufige Vertragsarchitektur

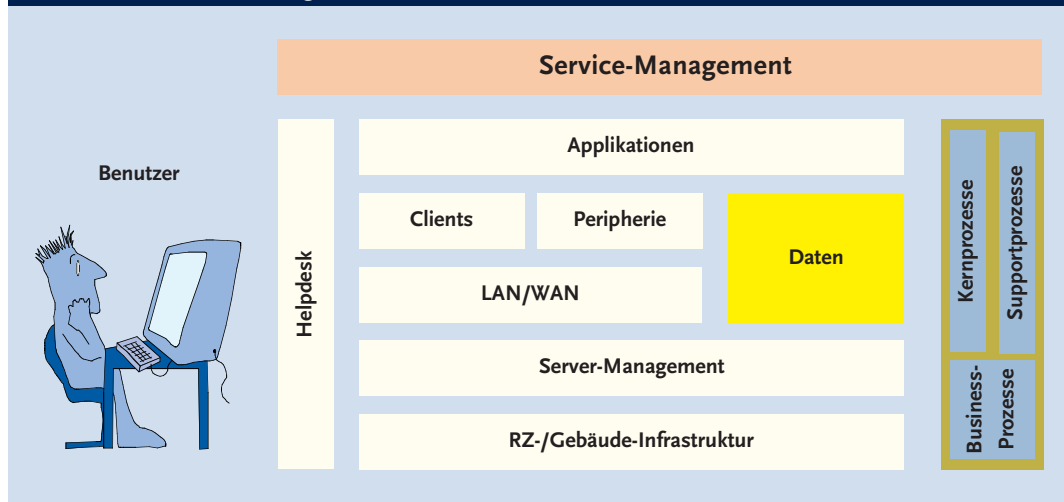
Mit dem Outsourcing-Vertrag werden die Beziehungen, vor allem die Rechte und Pflichten, zwischen den beiden juristischen Personen Outsourcingpartner und Kunde geregelt. Basierend auf der Analyse von über hundert solcher Verträge hat sich die dreistufige Vertragsarchitektur, bestehend aus Rahmenvertrag, Einzelvertrag und SLA (SLA = Service Level Agreement), bewährt.

Rahmenvertrag		
Einzelvertrag 1	Einzelvertrag 2	Einzelvertrag 3
SLA 1.1	SLA 2.1	SLA 3.1
SLA 1.2	SLA 2.2	SLA 3.2
SLA 1.3	SLA 2.3	SLA 3.3

Im Rahmenvertrag werden die generellen juristischen Aspekte wie zum Beispiel Haftung, Datenschutz, Vertragsauflösung und Change-Management geregelt. Pro Business-

\* Hansjörg Bühler ist Geschäftsführer und Inhaber der *Soberano-Sourcing GmbH*.

Abb. 1: Selektiv-Sourcing-Modell



Outsourcing des Helpdesks oder einzelner Applikationen.

Case (zum Beispiel Betrieb SAP R/3) wird ein Einzelvertrag mit den erforderlichen SLAs erstellt.

#### Abgrenzung zwischen Betriebshandbuch (BHB) und SLA

Sehr oft werden im SLA auch operationelle Aspekte wie die Telefonnummer des Helpdesks oder die Namen der Servi-

ceerbringer festgelegt. Ein SLA ist aber ein Vertrag, bei dem jede Änderung mittels eines Change-Management-Prozesses dokumentiert werden muss. In diesem Falle wäre ein Wechsel einer Telefonnummer wohl nicht im Sinne des Erfinders. Um durch die laufenden, operationellen Änderungen den administrativen Aufwand so klein wie möglich zu

Abb. 2: Sourcing-Bilanz

Kriterium	Pro	Kontra
Unternehmensstrategie	Konzentration auf Kernkompetenzen	Externe Abhängigkeiten
	Time to Market	Verlust von IT-Know-how
	Risikoteilung mit Anbieter	Machtposition des Outsourcers
Personal	Nutzung der Skaleneffekte	Politische Durchsetzbarkeit
	Kein Personalauf-/abbau bei Leistungsänderungen	Reaktion des eigenen Personals
	Rasche Verfügbarkeit von Personal	Arbeitsrechtliche Probleme
Leistung	Hohe, vielfältige Kompetenz	Nichteinhalten der Leistungsversprechungen
	Nutzung der «multiplikativen» Erfahrungen	Unzureichende Messbarkeit der Leistungen
	Konzentration auf Leistung anstatt Personal	
Technologie	Reduktion der Technologie Risiken	Abhängigkeit von den Kompetenzen, Neuausrichtungen
	Reduktion der Komplexität	Bedingte Mitbestimmung
Kosten	Transparente, budgetierbare Kosten	Wirtschaftliche Probleme des Outsourcers schlagen sich durch
	Variabilisierung der Kosten	Koordinationskosten
	Finanzmittelbeschaffung	Zurückhaltung bei der Weitergabe von Kostenvorteilen in Zusatzgeschäften
	Marktpreise	

halten, wird ein Betriebshandbuch (BHB) erstellt und mittels eines kontrollierten Prozesses geführt.

#### Anforderungen und Vorgehen

Bei der Vertragserstellung ist es wichtig, die Vorgaben aus der Ausschreibung inhaltlich wie auch strukturell (wenn möglich) zu übernehmen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die geforderten und vorverhandelten Leistungen auch in den Vertrag einfließen. Oft wird durch den Kunden (aber manchmal auch von Seiten des Outsourcers) der Fehler gemacht, dass so genannte Standardverträge beigezogen werden, welche nicht oder nur ungenügend den aktuellen Business Case widerspiegeln.

Die Anforderungen an einen Vertrag/SLA sind sehr breit und vielfältig. So müssen bei der Gestaltung und Formulierung folgende Aspekte unter einen Hut gebracht werden:

- ▶ Die Struktur/Gestaltung muss der stetigen Evolution (Change-Management) Rechnung tragen.
- ▶ Fokussierung auf die kundenrelevanten, kostentreibenden und risikoreichen Leistungen.

- ▶ Die Formulierungen müssen kurz und prägnant, aber so umfassend wie nötig (Business adäquat) und in einer kundenverständlichen Sprache sein.
- ▶ Die Leistung muss einfach messbar sein.

In der Regel kann eine Person diese Aspekte selten alleine in einem SLA abbilden. Das Projektteam, welches bereits die Evaluation bearbeitet hat, wird diese anspruchsvolle Aufgabe in einer kürzeren Zeit und wesentlich höheren Qualität lösen. Der Vertrag ist mitunter ein Werkzeug, welches Risiken aufdeckt und den partnerschaftlichen Umgang damit regeln soll. Hierbei ist zu beachten, dass dabei so viel Obligationenrecht wie möglich und so wenig Vertragstexte wie nötig generiert werden. Der Vertrag muss folgenden Ansprüchen genügen:

- ▶ fair und vernünftig
- ▶ sachlich
- ▶ ausgewogen
- ▶ transparent und widerspruchsfrei
- ▶ ausgewogener Detaillierungsgrad in Hinblick auf die weitere Evolution.

Ein frühzeitiger Zuzug von Spezialisten (Outsourcing, Recht, Finanzen, IT) und deren Einbindung ins Projektteam lohnt sich auf jeden Fall.

### 3) Was sind die strategischen Inhalte einer Sourcing-Bilanz? Nachhaltigkeit

Oft wird die Forderung nach Kostenreduktion als einziger Beweggrund eines Outsourcings angeführt.

Diese einseitige Betrachtung ist aber mittel- bis langfristig nicht nachhaltig.


In der Wissenschaft und Literatur wird zur Beurteilung eines Outsourcing-Vorhabens eine Argumentenbilanz empfohlen. Dabei können folgende Kriteriengruppen unterschieden werden: (vgl. Abb. 2)

- ▶ Unternehmensstrategie
- ▶ Personal
- ▶ Leistung
- ▶ Technologie
- ▶ Kosten

Je nach Business Case sind die angeführten Kriterien unterschiedlich relevant und müssen spezifisch erweitert werden.

**Zürcher Hochschule Winterthur**

Mitglied der Zürcher Fachhochschule



**Neu**

## Operations Management

**Beginn:** 21. März 2003

OM

Operations Management will Prozesse optimieren

- Unnötiges eliminieren
- Notwendiges vereinfachen
- Vereinfachtes automatisieren

■ **Zielgruppe**  
Für Verantwortliche von Distribution, Produktion, Beschaffung, Logistik aus Handel, Industrie und Dienstleistung

■ **Diplom**  
Zertifikat NDK der ZHW

■ **Kursumfang**  
120 Lektionen, jeweils Freitagnachmittag und Samstagmorgen

■ **Kursort**  
Zürcher Hochschule Winterthur  
St.Georgenplatz 2, 8401 Winterthur

**Auskunft und Anmeldung**  
Bruno Schatz, ZHW, Telefon 052 267 78 83  
om@zhwin.ch, www.zfm.zhwin.ch

