



den Wirtschaftsprüfern alle Fälle wesentlicher Kontrolldefizite sowie Betrugsfälle dargelegt wurden.

KMU mit ICT-gestützten Geschäftsprozessen (z.B. mit SAP) werden daher nicht darum herum kommen, eine fundierte Risiko-bewertung der ICT (Prozesse, Infrastruktur) vorzunehmen und die Geschäftsleitung über Befunde zu informieren. Leitende Angestellte, die diese Sorgfaltspflicht verletzen, werden strafrechtlich verfolgt.

Eine valable Option, diese Herausforderungen zu meistern, bietet sich mit einem Sourcing an. Ein Sourcing ist jedoch ein grosser Eingriff in das Nervenzentrum der Unternehmung. Eine Geschäftsleitung tut gut daran, die Priorität von ICT-Sourcing nicht anhand des ICT-Kostenanteils am Unternehmensumsatz (Quelle Gartner: zwischen 1 und 8 Prozent) festzulegen, sondern dieser Entscheidung eine strategische Bedeutung zuzuordnen und die Priorität entsprechend hoch anzusetzen.

**Ziele und Erwartungen**

Wie in jedem anderen Geschäft ist es unabdingbar, sich vor dem Start eines potenziellen Sourcing-Projektes Klarheit über die zu erreichenden Ziele respektive der strategischen Rahmenbedingungen zu verschaffen. Diese Aufgabe gehört klar in die Agenda der Geschäftsleitung.

Aus eigener Erfahrung und aus verschiedenen Marktstudien können die klassischen Ziele und Erwartungen der Kunden und Anbieter an ein ICT-Sourcing wie folgt zusammengefasst werden.

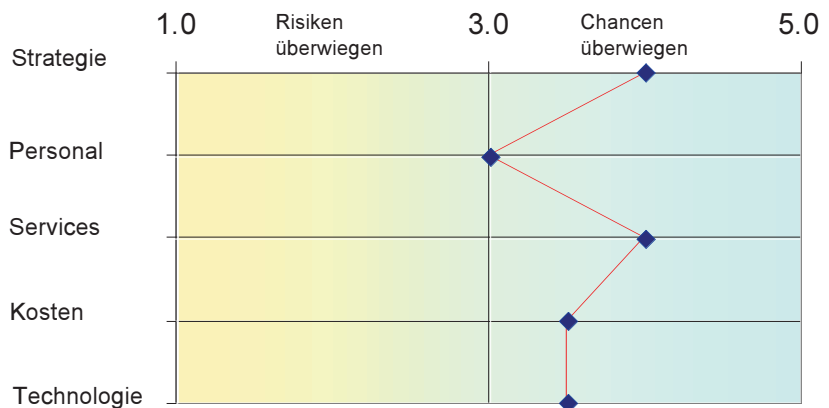
**Kundenerwartungen:**

- Kostenreduktion
- Erhöhung der Qualität
- Reduktion des Risikos
- Erhöhung der Flexibilität
- Reduktion der Komplexität
- langfristige Beziehung

**Anbietererwartungen:**

- Marktanteilsteigerung
- Gewinnsteigerung
- Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern
- langfristige Beziehung

Die Kostenreduktion beim Kunden und die Gewinnsteigerung des Anbieters bilden nur auf den ersten Blick einen Zielkonflikt. In vielen Praxisfällen können beide Zielsetzungen gleichermassen realisiert werden. In Konstellationen, in denen der Kunde bereits eine ausgezeichnete Kostensituation hat, können aber die restlichen Ziele derart



**Abbildung 2: Ein einfaches Chancen/Risiken-Profil erlaubt eine ausgewogene Sicht auf ein potenzielles Sourcing-Vorhaben**

von Bedeutung sein, dass trotz Kosteneinsparungen von weniger als 20 Prozent ein Sourcing attraktiv sein kann.

Die Herleitung dieser Ziele und strategischen Rahmenbedingungen beginnt bei der Unternehmensstrategie und führt über die ICT-Strategie zum kundenspezifischen Sourcing-Modell.

**Strategische Rahmenbedingungen**

In der Wissenschaft und Literatur wird zur Beurteilung eines Sourcing-Vorhabens ein Chancen/Risiken-Profil, wie in Abbildung 2 skizziert, empfohlen.

Die Kriterien sind dabei je nach Unternehmen unterschiedlich zu gewichten und zu verfeinern. Das in einer Diskussion in der Geschäftsleitung ermittelte Profil erlaubt eine ausgewogene Sicht auf die Chancen und Risiken eines potenziellen Sourcing-Vorhabens.

Die Fragestellung, was strategisch ist und nicht outsourced werden sollte, lässt sich anhand des in Abbildung 3 dargestellten Modells unternehmensspezifisch beantworten.

Die derart definierten Rahmenbedingungen stellen sicher, dass ein potenzielles Sourcing-Projekt die strategischen Vorstel-

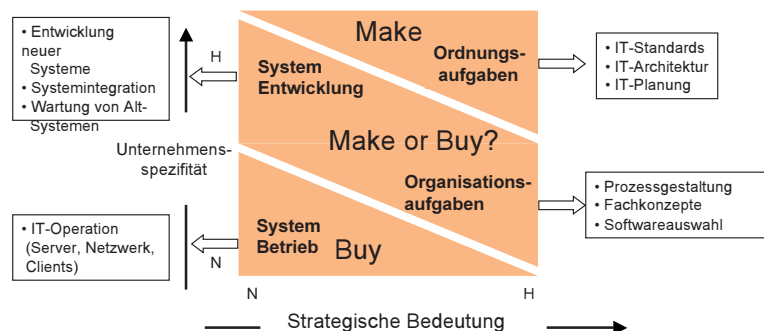
lungen der Geschäftsleitung unterstützt und nicht torpediert. Ebenso verhindert diese differenzierte, strategische Bewertung eine Auslagerung eines strategischen Elementes aus reinen Kostenüberlegungen.

Es hat sich gezeigt, dass, wenn diese Hausaufgaben in der Geschäftsleitung nicht vor der Ausschreibung erledigt werden, dies spätestens bei den Anfragen an die Anbieter ans Tageslicht kommt. Die Folgen können sehr ungemütlich für die Unternehmung werden, da die Anbieter je nach Situation entweder keine Angebote, nur reine Proforma-Angebote oder sogar ein ungemütliches Kampfangebot machen – mit der Gefahr, dass die Geschäftsleitung vor lauter Kosteneinsparungspotenzial in einen nicht geplanten Handlungsnotstand kommt.

Im positiven Fall entsteht bei solchen Entscheidungsprozessen eine sehr fruchtbare Auseinandersetzung auf Managementebene mit der ICT-Thematik, die von Vorteil für alle Stakeholder ist.

**Sourcingmarkt**

Dem Kunden, der zum ersten Mal ein Outsourcing-Vorhaben prüft, fehlt es in der Regel an den erforderlichen Markt-



**Abbildung 3: Die strategische Bewertung eines Geschäftsprozesses bestimmt über «make» oder «buy»**

kenntnissen, ohne die eine fundierte Entscheidung kaum möglich ist.

Im Markt sind heute folgende Sourcingmodelle – oder Kombinationen davon – weit verbreitet:

- punktueller Support, Professional Services
- Applikationswartung
- Beschaffung eines ICT-Werkes («turn key»-Lösung)
- Betrieb eines ICT-Werkes (selektives Outsourcing)
- komplettes Outsourcing
- Business Process Outsourcing
- Offshore/Nearshore Outsourcing

In der Schweiz eröffnet sich ein Markt mit über 50 Anbietern. Die Auswahl reicht von global tätigen über nur in der Schweiz operierende Anbieter bis hin zu den rein lokalen Providern und den reinen ASP-Anbietern (Application Service Providing). Es ist eine verlockende Auswahl und Angebotsvielfalt, die es dem potenziellen Kunden nicht leicht macht, sich einen Überblick zu verschaffen. Ganz im Sinne des Sprichwortes «Wer die Wahl hat, hat die Qual».

Der heutige Sourcingmarkt ist sehr interessant, vielfältig und gerade für KMUs in der Regel auch kostenmässig spannend. Denn KMUs können infolge fehlender Skaleneffekte (Anzahl ICT-Mitarbeiter, Anzahl der zu betreibenden Systeme, Einkaufspreise usw.) insbesondere im ICT-Infrastrukturbetrieb nicht «Best Practise»-Services zu Marktpreisen erbringen.

«Best Practise»-Angebote vom hoch standardisierten Desktop-Service über eine monatliche Pauschale pro Arbeitsplatz bis hin zu On-Demand-Serviceangeboten für Host und dedizierte Serversysteme sind heute in grosser Zahl erhältlich. KMUs mit intakten Wachstumschancen brauchen ICT-Leistungen, die mit ihrem Business wachsen und keine Fixkostenblöcke generieren. Bei einem guten Evaluationsvorgehen und schlauer Verhandlung können hier heute Angebote ausgehandelt werden, die intern nicht zu diesem Preis/Leistungs-Verhältnis realisierbar sind. Man darf ruhig davon ausgehen, dass die Angebotsvielfalt und die Preisattraktivität weiterhin zunehmen wird.

**Der konkrete Businesscase**

Die Fragestellung «Rechnet sich ein Outsourcing auch für meine Unterneh-

mung?» ist sehr differenziert anzugehen. So müssen bei einem Kostenvergleich auch die entsprechenden Services und die Servicequalität (Servicelevel) vergleichbar sein. Bei vielen Unternehmen sind die Services jedoch nicht klar beschrieben, die Servicelevel sind nur rudimentär vorhanden und es wird nach dem Prinzip «best effort» gearbeitet. In einem ersten Schritt sind also die Services und Servicelevel zu definieren, sodass diese auch mit dem Markt verglichen werden können.

Auf Basis dessen können nun die Preise der eigenen Herstellung («make») intern erhoben und die zu erwartenden Marktpreise («buy») abgeschätzt werden. Hierzu bedarf es guter Marktkenntnisse, die es erlauben, ganz pragmatisch, ohne grosse Aufwendungen, einen ersten groben Businesscase zu erstellen.

Abbildung 4 zeigt anhand des Praxisbeispiels den Businesscase auf (aus Gründen der Vertraulichkeit ohne die effektiven Zahlen).

Im vorliegenden Praxisfall wurde eine bestehende ERP-Lösung (ERP I) durch eine neue abgelöst (ERP II). Die Businessanforderungen erforderten zudem

- Sourcing-Modell
- Businesscase
- Chancen/Risiken
- Sourcing Road Map

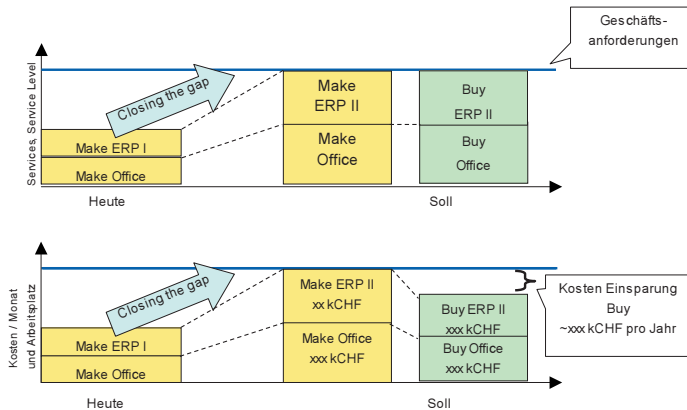
Unsere Erfahrung, insbesondere bei KMUs, zeigt, dass sehr viel Wissen nicht explizit vorhanden und abrufbar ist, z. B. in Form einer geschriebenen ICT-Strategie, sondern implizit in den Köpfen der Führungskräfte liegt.

Durch den von Soberano entwickelten Sourcing-Bilanz-Ansatz wird insbesondere dieses implizite Wissen in Workshops abgeholt und transparent gemacht. So wird es möglich, gemeinsam mit der Geschäftsleitung anhand von wenigen Workshops die relevanten Entscheidungsgrundlagen herauszuarbeiten. Auch ohne dass grosse, umfassende Strategien geschrieben werden, können fachlich fundierte und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden.

**Fazit**

KMUs sind der eigentliche Motor der Schweizer Wirtschaft. Gerade KMUs sollten aber versuchen, dem zunehmenden Konkurrenzdruck durch die Globalisierung und den kürzeren Produktlebens-

zyklen durch eine geschickte Nutzung von ICT zu begegnen. Neue Geschäftsmöglichkeiten durch ICT sind vor der Konkurrenz zu initiieren. Dies alles bedingt aber auch auf Geschäftsleitungsebene eine gewisse Auseinandersetzung mit ICT-Themen sowie eine strategische Bilanzierung



**Abbildung 4: Im vorliegenden Businesscase konnten beide Zielsetzungen (Kostenreduktion und Erweiterung der Dienstleistung) gleichermaßen realisiert werden**

eine Erweiterung der Services sowie eine Erhöhung der Servicelevels.

**Sourcing-Bilanz**

Die Sourcing-Bilanz ist eine Zusammenstellung aller relevanten Entscheidungsgrundlagen auf Geschäftsleitungsebene für den «go/no go»-Entscheid für eine Sourcing-Evaluation. Die wesentlichen unternehmensspezifischen Resultate sind:

- strategische Rahmenbedingungen
- Sourcing-Marktinformationen

der ICT, z.B. in Form der hier skizzierten Sourcing-Bilanz.

**Der Autor**

Hansjörg Bühler ist Geschäftsführer und Inhaber der Firma Soberano-Sourcing GmbH. Er ist Dozent für Servicemanagement und Projektmanagement an verschiedenen Fachhochschulen und Fachgruppenleiter Outsourcing der SwissICT. Weitere Informationen unter [www.soberano.ch](http://www.soberano.ch)