

# OHNE PLANUNG KEIN PROFIT

VON ROLF CRAMER\* | werner.fritsch@informationweek.de

Ein Outsourcing-Projekt rechnet sich nur, wenn die Kosten im Vorfeld genau untersucht werden. Das Beispiel des Touristikunternehmens Thomas Cook zeigt, wie dies gelingen kann.



Foto: Thomas Cook

Das Touristikunternehmen Thomas Cook hat im Zuge des Outsourcings die IT-Ausstattung der Arbeitsplätze standardisiert.

IT-Outsourcing gilt als Heilmittel, um die IT-Kosten zu senken und die Service-Qualität zu erhöhen. Doch Outsourcing-Projekte können auch danebengehen. Auf die professionelle Durchführung kommt es an – und die gründliche Vorbereitung. So ist im Vorfeld eine gezielte Analyse der Total Cost of Ownership (TCO) durchzuführen, um eine exakte Kosten-Nutzen-Kalkulation erstellen zu können. So geschehen im Fall des Touristikonzerns Thomas Cook, der durch eine systematische TCO-Analyse ein globales IT-Outsourcing-Projekt vorbereitet hat.

Die Ausgangssituation ist in vielen Unternehmen dieselbe: eine heterogene, unkontrolliert gewachsene IT-Infra-

struktur. Standards in den Rechenzentren, Desktop-Services und Netzwerksicherheit sind zwar vorhanden, jedoch ausschließlich lokal eingeführt und mit anderen Abteilungen nicht abgestimmt. Vereinbarungen über den Leistungsumfang mit den einzelnen Geschäftsbereichen sowie eine verbrauchsabhängige Leistungsberechnung fehlen oft ganz. Um ihre IT effizienter zu gestalten, suchen viele Unternehmen ihr Heil im Outsourcing.

Bedingt durch die Firmengeschichte mit zahlreichen Fusionen und Übernahmen bestand auch bei Thomas Cook eine uneinheitliche IT-Landschaft. Und um die globale Infrastruktur effektiver zu gestalten, wurde ein IT-Outsourcing-Projekt initiiert. Man ent-

schied sich zunächst für eine gezielte TCO-Analyse, um bereits im Vorfeld eine aussagefähige Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen zu erhalten. Dabei sollten die vorhandenen Kostenstrukturen mit bekannten, aber auch bislang versteckten Elementen dargestellt werden. Untersucht wurde dabei die gesamte IT-Infrastruktur mit Fokus auf Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Benelux und einige osteuropäische Länder.

## IN DREI SCHRITTEN ZUM ERFOLG

Thomas Cook ging das Outsourcing-Projekt in mehreren Schritten an. Zu Beginn einer TCO-Analyse muss eine Projektorganisation aufgestellt werden. In dieser müssen Entscheidungsträger aus allen Bereichen vertreten sein, die einen Einfluss auf die IT-Kosten haben. Das beinhaltet nicht nur die IT-Leiter, sondern auch Ansprechpartner in den einzelnen Fachbereichen. Eine solche Organisation ist wichtig, um das Projekt auf eine breite Basis zu stellen, einen direkten Zugang zu den Organisationseinheiten zu haben und auch die IT-Kosten ausfindig zu machen, die in den Fachbereichen versteckt sind.

## OUTSOURCING-TIPPS

Das sollten Unternehmen im Vorfeld eines Outsourcing-Projekts berücksichtigen:

- Klare Projektdefinition
- Ausreichend Zeit für eine saubere Vorbereitung
- Kommunikation mit allen Beteiligten
- Einbeziehung erfahrener externer Experten



Im zweiten Schritt ging es um die Erhebung der relevanten Daten. Ziel der Datenerhebung ist es, die Gesamtkosten des operativen Betriebs zu ermitteln. Thomas Cook teilte ein in Hard- und Softwarekosten, Kosten für Kommunikationsdienste, Drittanbieter- sowie Arbeits- und Facilitykosten. Parallel dazu erfolgte eine weitere Einteilung in funktionale Bereiche: Desktop-Services, Rechenzentrums-Services und Kommunikations-Services (WAN, LAN, Netze und Telefonie).

### KONTROLLE DER KOSTEN ANHAND VON VERGLEICHEN

Die Daten lassen sich sowohl bottom up, als auch top down erheben. Beim Bottom-up-Ansatz fragt man die Informationen in den Bereichen ab: Welche Hardware wird eingesetzt, welche Software läuft auf welchen PCs, wie viele Microsoft- oder SAP-Lizenzen sind im Einsatz? Gesammelt werden auch Informationen aus den Zeiterfassungssystemen, etwa wie viel Arbeitszeit in den User-Help-Desk, den Betrieb von Netzen oder Rechenzentren investiert wird. Ein weiterer Punkt ist die Überprüfung der Verträge. Beim Top-down-Ansatz untersucht man das IT-Budget des Unternehmens und bricht es auf die tatsächlichen Kosten in den einzelnen Bereichen herunter. Neben dem Budget werden auch die Prognose für das folgende Jahr und zu erwartende Abschreibungen berücksichtigt.

Nach Abschluss der Datenerhebung werden die Informationen ausgewertet – bei Thomas Cook der dritte Schritt. Viel Erfahrung hilft, die Ergebnisse richtig einzuschätzen und zu gewichten. Eine Firma, die noch nie eine TCO-Analyse durchgeführt hat, ist kaum in der Lage, solch ein Projekt schnell und effektiv zu bewältigen. Und selbst wenn der IT-Leiter Erfahrung im

Outsourcing mitbringt, empfiehlt es sich, kompetente externe Berater einzubeziehen. Denn neutrale Personen stellen leichter auch unangenehme Fragen und müssen keine Rücksicht auf interne Befindlichkeiten nehmen.

Bei der Analyse selbst vergleicht man die erhobenen Daten mit Benchmark-Daten externer Berater. Wichtig ist an diesem Punkt, die Vergleichbarkeit sicherzustellen. Wenn der Benchmark beispielsweise bei Desktop-Services auch die Kosten für die LAN-Anbindung, den lokalen Support oder Leasinggebühren berücksichtigt, müssen diese bei den eigenen Daten natürlich auch mit einbezogen werden.

### ARBEITSPLÄTZE MIT PASSENDER AUSSTATTUNG

Bei Thomas Cook waren Einsparungen durch die Anpassung der Services an die Bedürfnisse der Anwender möglich. Das

### PROBLEME BEIM OUTSOURCING

Eine Umfrage des Beratungshauses Gartner unter 200 Verantwortlichen in großen und mittleren Unternehmen Westeuropas zeigt, dass viele Outsourcing-Projekte nur unzureichend vorbereitet werden. So haben 55 Prozent der befragten Unternehmen noch während der Vertragslaufzeit mit ihren Lieferanten nachverhandelt. 15 Prozent haben bereits in der Honeymoon-Periode, das heißt in den ersten zwölf Monaten, ihre Verträge neu verhandelt, nur 23 Prozent der Abschlüsse erreichen ohne Anpassungen das Laufzeitende.

Unternehmen teilte dazu die Mitarbeiter in unterschiedliche Benutzergruppen ein (siehe Kasten unten). Die Reisebüromitarbeiter stellten mit 64 Prozent die größte Gruppe, gefolgt von den Büromitarbeitern mit 30 Prozent. Die anderen Gruppen waren vernachlässigbar. Dadurch ließen sich die Desktop-Services in einem hohen Maß standardisieren. PCs konnten so in größeren Mengen zu günstigeren Konditionen beschafft werden. Die Systeme lassen sich so schnell austauschen und Probleme oft durch Einwahl über das Netz beheben. Die Kosten für Desktop-Services, die mehr als 20 Prozent über dem niedrigsten Benchmark lagen, wurden somit deutlich gesenkt.

Im Ergebnis hat Thomas Cook durch das Outsourcing nicht nur die IT-Kosten sofort um 20 Prozent gesenkt, sondern die Kosten auch transparenter und planbarer gestaltet und die Service-Qualität erhöht. Dank des Abbaus von Fixkostenblöcken passen sich die IT-Kosten an den aktuellen Bedarf an. Der Grundstein für diesen Erfolg lag in einer gründlichen und professionellen Vorbereitung mit einer gezielten TCO-Analyse. Von Beginn an waren externe Berater in das Projekt involviert. Sie stellten Benchmarking-Daten und Best-Practices-Verfahren zur Verfügung und führten durch die einzelnen Prozessschritte. ■

\* DR. ROLF CRAMER verantwortet bei dem Beratungshaus Insentis das Kompetenzfeld Outsourcing. In einer früheren Tätigkeit leitete er bei dem Touristikunternehmen Thomas Cook ein Projekt über 400 Millionen Euro, bei dem die komplette IT-Infrastruktur ausgelagert wurde.

### BENUTZERGRUPPEN

THOMAS COOK HAT SEINE BENUTZER IN GRUPPEN INGETEILT, UM DIE IT-AUSSTATTUNG DER ARBEITSPLÄTZE GLEICHZEITIG DIFFERENZIEREN UND VEREINHEITLICHEN ZU KÖNNEN.

- Büromitarbeiter, beispielsweise im Einkauf oder in der Personalabteilung, benötigen moderne Hardware und aufgabenspezifische Software. Die Arbeitsplätze lassen sich aber zu einem hohen Grad standardisieren.
- Mitarbeiter, die nur gelegentlich Zugriff auf ein System benötigen, haben ähnliche Anforderungen an Hard- und Software, brauchen aber andere Service-Unterstützung als die Büromitarbeiter.
- Reisebüromitarbeitern hingegen reichen einfache Standard-PCs mit einer Schnittstelle zu den Buchungssystemen.
- Mitarbeiter in der Katalogproduktion stellen hohe Ansprüche an Hardware und Grafikleistung.
- Auch Mitarbeiter für die Kapazitätsplanung benötigen leistungsfähige Hard- und Software.