

Weltweites IT-Outsourcing in weniger als sechs Monaten?

(Von Dr. Rolf Cramer, INSENTIS Managementberatung GmbH)

Ja, das ist möglich! Welche kritischen Erfolgsfaktoren jedoch bei der Auslagerung der IT-Infrastruktur mit Betriebsübergang zu beachten sind, um die Ziele einer drastischen Kostenreduktion und einer Steigerung der Servicequalität zu erreichen – darauf gibt der folgende Beitrag Antwort.

Im Rahmen der Sanierung eines global agierenden Dienstleistungsunternehmens bestand die Notwendigkeit einer dauerhaften Optimierung der IT-Prozesse mit sofortiger Realisierung von mehr als 20% Einsparungen der operativen IT-Kosten bei einem Gesamtvolumen von ca. 400 Mio. € innerhalb von 6 Monaten.

Nachhaltige Transparenz und Planbarkeit der Kosten, Erhöhung und Messbarkeit der Servicequalität und damit Minimierung der Risiken sowie eine langfristige Effizienzsteigerung der in Anspruch genommenen Dienstleistungen sollten erreicht werden. Den im Rahmen des IT-Outsourcing übergehenden Mitarbeitern sollten bessere Entfaltungsmöglichkeiten geboten werden.

Ausgangssituation

Die heterogene, unkontrolliert gewachsene IT-Infrastruktur bot signifikante Kostensenkungspotenziale durch Optimierung der IT-Prozesse.

Globale Standards im Bereich der Rechenzentren, Desktop Services und Netzwerksicherheit waren vorhanden, jedoch ausschließlich lokal eingeführt. Service Level Agreements gegenüber den Geschäftsbereichen sowie eine verbrauchsabhängige Leistungsabrechnung fehlten nahezu.

Auf Basis einer vorgelagerten globalen TCO-Analyse (Total Cost of Ownership) entschied der Vorstand des Unternehmens, die Möglichkeit eines IT-Infrastruktur Outsourcings auf Basis einer Ausschreibung zu überprüfen.

Bereits ein halbes Jahr später erfolgte der „Change of Control“, die formelle Betriebsübergabe des globalen Netzwerks, der Client/Server Umgebung, der Telefonie, der Rechenzentren, aller Infrastruktur-Assets und Serviceverträge sowie der betroffenen IT-Mitarbeiter an einen externen IT-Dienstleister.

Die Entwicklung und Betreuung unternehmenskritischer Applikationen verblieb im Konzern, das reine Hosting ging an den Dienstleister.

Das Projekt stellte die interne IT-Abteilung vor ganz neue fachliche und kommunikative Herausforderungen, die mit Hilfe von erfahrenen Beratern gemeistert wurden.

RFP-Erstellung

Gerade in der Vorbereitungsphase zur Erstellung der Ausschreibungsunterlagen (RFP – Request for Proposal) ist es wichtig, die benötigten Ressourcen, Verantwortlichkeiten und die Projektstruktur klar zu definieren. Im Projekt werden Subteams für die Bereiche Technik, Personal, Kommunikation, Vertragsrecht, Controlling und Finanzen gebildet, die sowohl bei der RFP-Erstellung als auch bei den Vertragsverhandlungen und beim Betriebsübergang ihren Part vertreten. Regelmäßige Projekt-Teammeetings, Steering Boards und Advisory Boards mit der Konzernleitung sichern die Kommunikation untereinander und die Entscheidungsprozesse ab.

Die Kommunikation nach intern und extern besitzt eine hohe Priorität ([Checkbox 1](#)).

Checkbox 1: Kommunikation

- Kommunikation ist das A und O im Outsourcing-Prozess. Alle betroffenen Bereiche müssen mit einbezogen werden. Im Einzelnen sind das IT Mitarbeiter, betroffene Fachbereiche (Endkunden), Dienstleister mit bestehenden Serviceverträgen, HW und SW-Lieferanten und der Outsourcing-Provider.
- Erläuterung / Info der vertraglich vereinbarten Leistungen an Endabnehmer, sonst entsteht ein Gap zwischen Erwartungshaltung (z.B. Hey Joe-Effekt) und bereitgestellten Services.
- Performance Management: Infos an Fachbereiche, z.B. Nutzerumfragen, Balanced Score Cards am Schwarze Brett, Intranet mit Outsourcing-Portal und FAQs
- Info an Betriebsrat nicht vergessen.
- Kosten für einzelne Leistungen klar kommunizieren, sonst entsteht eine Selbstbedienungsmentalität beim Endkunden, die Geldverlust zur Folge haben kann.

Auf Basis des RFPs ist ein klar definierter Business Case zu erstellen, bei dem eigene IT-Kosten, Kosteneinsparungen und Mengenwachstum berechnet und an die potentiellen Provider kommuniziert werden.

Schwächen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der eigenen IT müssen beschrieben werden, um hier Einsparungspotenziale für den neuen Provider aufzuzeigen.

Um Probleme bei der Nachbetrachtung des Business Cases zu vermeiden, sollten die Hidden Cost unbedingt beachtet werden. Hier liegen die Hauptrisiken im Outsourcingprojekt.

Mühsam und aufwendig, letztendlich aber unumgänglich, ist die Erarbeitung und sorgfältige Zusammenstellung aller Assets, Verträge, Anforderungen und Abläufe.

Um Zeit bei den Vertragsverhandlungen zu sparen, sollte man im RFP alle gewünschten Serviceleistungen bereits als Textbausteine definieren, die später auch in den Servicevertrag übernommen werden (Umfang ca. 80%). Der potentielle Provider muss sich so in einer sehr frühen Phase festlegen. Diese Methode bietet zusätzlich eine hervorragende Möglichkeit, die Leistungen zu normieren und später gegenüberzustellen und auszuwerten.

Providerselektion

Auf Basis der 80% Vorgaben aus dem RFP müssen in der Due Diligence nach Verabschiedung der Short List nur noch in Common Understandings die fehlenden 20% der Vertragsbestandteile fixiert werden.

Vorteile können in den finalen Preisverhandlungen genutzt werden. Durch die Betreuung vieler Systeme pro Kunde und weiteren Kunden mit gleichen Serviceanforderungen arbeitet der Outsourcing Anbieter kostengünstiger als die eigene IT. Bessere Auslastung und optimale Qualifikation des Personals ergeben geringe Personalkosten und insgesamt Skalierungseffekte (Economies of Scales).

Um Preise weiter nach unten zu senken, ist der Konkurrenzkampf unter den Anbietern in der Due Diligence Phase von Vorteil.

Bei den Endverhandlungen ist eine Bottom up Kalkulation beim Provider aus Zeitgründen oft nicht mehr möglich. Pauschale Preissenkungen auf alle Gewerke verursachen bei der Service-Implementierung wieder Probleme in der genauen Abrechnung der Services.

Partnerschaftlicher und fairer Umgang in der Verhandlungsphase sind ein Muss, um einen Spielraum bei Nachverhandlungen zu garantieren, denn oft werden Nachforderungen für jede minimale Mehrleistung erhoben.

In der Lieferantenpartnerschaft lebt die Symbiose, wie in der Biologie, eindeutig länger als der Parasitismus!

Als wichtiges Selektionskriterium gilt, dass sich der Provider in die Situation des Kunden einfinden kann und dessen Geschäft gut versteht. Standard-Betriebsservices sind nur bedingt einsetzbar. An dieser Stelle entsteht ein klassischer Konflikt zwischen Standardisierung und damit verbundenen niedrigen Kosten und individuellen Anforderungen, oft bedingt durch Altlasten. Wer also Funktionen und Abteilungen ausgliedern möchte, muss seine Unternehmensprozesse genauestens kennen und möglichst vor dem Outsourcing-Prozess optimieren, damit die Schnittstellen auch danach noch funktionieren.

Bei Zusammenarbeit mit mehreren Anbietern sollten Subunternehmer-Strukturen (ein Haupt- und ein ihm untergeordnete Subprovider) aufgebaut werden. Dabei entstehen klare Verantwortlichkeiten und eine einfache Providersteuerung, aber ggf. erhöhte Kosten und i.d.R. erhält der Kunde keinen direkten Zugriff auf die Subunternehmen.

Zur optimalen Auswahl und Steuerung des Providers ist viel Erfahrung nötig, die nicht immer im eigenen Hause vorhanden ist. Hinzu kommt der Erfahrungsvorsprung des Outsourcers, den der Kunde nicht unterschätzen sollte. Professionelle Hilfe zahlt sich in dieser Phase besonders aus, da hier eine Hebelwirkung auf das spätere Vertragswerk entsteht.

Vertragsgestaltung

Typischerweise setzt sich der Outsourcingvertrag aus einem fixen Rahmenvertrag mit übergreifenden Vereinbarungen und juristischen Komponenten zusammen, dazu Anhänge mit Leistungsbeschreibungen und Mengengerüsten, die variabel sind. Bei diesem Aufbau lassen sich juristische und fachliche Verhandlungen und Änderungsbedarf gut separieren.

Der Scope sollte so detailliert wie möglich dargestellt werden, sonst sind Nachverhandlungen unvermeidlich. Dieser Prozess ist sehr zeitaufwendig, wird aber beschleunigt durch Aufgabenteilung und vorgefertigte Vertragstemplates, **die z.B. bei INSENTIS im Rahmen einer Outsourcingberatung genutzt werden können.**

Der Vertrag sollte Flexibilität zur Anpassung an geänderte Geschäftsprozesse enthalten und mit klar definierten Kostenelementen ausgestaltet sein. Sinnvoll sind Vereinbarungen mit skalierbarer Infrastruktur, die schnellere Reaktionen auf betriebsbedingte Ressourcenanforderungen bieten.

Assets, die transferiert werden, müssen im Vertrag detailliert gelistet werden. Alles, was später „gefunden“ wird, kostet zusätzliches Geld und verschlechtert den Business Case.

Je Gewerk sollte Benchmarking jederzeit eine Möglichkeit zur Überprüfung des Vertrages nach marktüblichen Preisen sein. Ausstiegsszenarien könnten an dieser Stelle als maximale Eskalationsstufe festgelegt werden. Benchmarks bieten die ideale Grundlage für zukünftige Effizienz- und Performanceverbesserungsprogramme mit weiteren Einsparungspotenzialen.

Einmalkosten, wie z.B. Migrationskosten können nach Bedarf über die Laufzeit verteilt werden (Financial Engineering) um Preisvorteile ab dem Zeitpunkt des Change of Control sofort zu nutzen.

Ein lange Vertragslaufzeit sollte gewählt werden (7 oder 10 Jahre) mit der Möglichkeit zu Neu- bzw. Nachverhandlungen nach der Hälfte der Laufzeit. Somit werden für den Provider die besten Möglichkeiten für Kosteneinsparungen und Investitionen in Partnerschaft, Prozesse und Infrastruktur gewährt.

Reglungen für Pönale sollten im Vertrag nur bedingt integriert sein, die bei schwerwiegenden Eskalationen zum Tragen kommen. Besser sind komplette Ausstiegsmöglichkeiten je Gewerk bei extrem schlechter Leistung.

Definitionen von Bandbreiten, bei denen Servicekosten pro Stück inkl. Fixkosten gleich bleiben, vereinfachen das Vertragsmanagement und machen die Verrechnung gegenüber der Fachabteilung leichter kommunizierbar. Bei Übertreten der Bandbreite (Mehr- oder Mindermengenabnahme) sind Neuverhandlungen für dieses Gewerk empfehlenswert.

Ähnlich dem RFP sollten dem Provider proaktiv Vorgaben bereitgestellt und die rechtliche Seite, z.B. Haftungsklauseln oder Ausstiegsszenarien, von einer erfahrenen Rechtsberatung überprüft werden.

Change of Control

Aufgrund der oft kurzen Zeit von der RFP-Erstellung bis zum Stichtag der operationellen Übernahme (Change of Control) fehlen häufig ausführliche und granulare Beschreibungen der Serviceleistungen in Form von SLAs.

Insbesondere ist der Interessenskonflikt zwischen abgestimmten Leistungen und Kosten mit den Endkunden und einem guten Timing in den Vertragsverhandlungen zu beachten. Nach Vertragsunterzeichnung bedarf es relativ viel Kommunikationsaufwand, Teilgewerke und Teilleistungen mit den Endkunden im Fachbereich zu vereinbaren.

Das Argument, dass der Konzern insgesamt Vorteile erwirbt, der Einzelne aber manchmal Nachteile in Kauf nehmen muss, ist nach Vertragsabschluss schwer zu vermitteln. Vor allem auf internationaler Konzernebene lassen sich Nachteile für das einzelne Land, das z.B. P&L-verantwortlich ist, nicht durchsetzen.

Transition

Die Transition sollte nicht länger als 3 Monate dauern. Zu den Aktivitäten gehören der Asset- und Vertragstransfer, Know-how Transfer und der Aufbau von Governance-Strukturen.

Die Assettransition erfordert die genaue Ermittlung des Buchwertes des übertragenen Equipments. Oft führt die IT eigene Inventarlisten, die nicht mit der Anlagenbuchhaltung synchron sind. Dieser Prozess kann sehr langwierig werden, wenn nach Vertragsabschluss weitere Systeme und Geräte entdeckt werden. Out-of-Scope Diskussionen sind zu diesem Zeitpunkt natürlich aufwendiger zu führen als vor der Vertragsunterzeichnung.

Dem formellen Personalübergang (nach §613s BGB in Deutschland, individuelle Lösungen international) folgt der Know-how Transfer an den Provider. Bewährt hat sich, die ehemaligen IT-Mitarbeiter erst dann physisch zum neuen Arbeitgeber zu transferieren, wenn der Know-how Transfer abgeschlossen und der Service übergeben wurde.

Die Motivation der Mitarbeiter ist groß, wenn der Provider keine Auffanggesellschaft gründet, sondern gleich eigene Arbeitsverträge anbietet. Dieser Transfer bietet den Mitarbeitern den Vorteil einer schnellen Integration in das neue Umfeld und gute Entwicklungsperspektiven für die Zukunft. Natürlich vereinfacht sich so die Transition.

In der Transition sollte der Aufbau der Retained Organisation (RO, Governance Team) so schnell wie möglich abgeschlossen werden, um das Team in den gesamten Prozess frühzeitig zu involvieren ([Checkbox 2](#)).

In der Transitionsphase des genannten Projekts wurden ca. 140 SLAs erstellt und mit den Fachbereichen abgestimmt. Hierbei waren neben Desktop SLAs und Netzwerk SLAs die mehr als 100 Applikations-SLAs von besonderem Interesse, da hier Qualität und Kosten zusammen mit den Fachbereich ausgehandelt wurden.

Aufwendige Leistungsverrechnungen gegenüber der Fachabteilung entstehen, wenn die Systeme keine Verbrauchskennzahlen pro User liefern (z.B. MIPS, TPMC, GB oder Anzahl IMACs).

Checkbox 2: Retained Organisation (RO)

- Hohen Aufwand in der Steuerung der Partnerschaftsbeziehung beachten
- Management Skills und Verständnis des Business ist gefordert, jedoch nur bei wenigen Mitarbeitern vorhanden.
- Aufgaben:
 - * Kosten-Controlling in Verbindung mit der Servicequalität
 - * Kapazitätsplanung in Abstimmung mit den Fachbereichen
 - * Vertragsmanagement, Überwachung der Rechnungen, Volumina, Scope
 - * Vermeidung von Reibungsverlusten in der Wertschöpfungskette.
- Zentrale Schnittstelle zwischen Fachbereich, Provider und interner IT (z.B. SW-Entwicklung)
- Governance: optimale Zusammenarbeit mit Outsourcing Dienstleister und dem Endkunden.
- Jedes Mitglied der RO sollte das Vertragswerk sehr gut kennen. Dies ist nicht immer einfach, da der Vertrag oft sehr umfangreich ist.
- Eigens eingerichtete Organisation beim Dienstleister als Spiegel zur RO.
- Relationship Management: Regelmeetings, Newsletter, Vorträge im Fachbereich, Status Reports, Endkundeninfos
- Architektur, Policies und Standards festlegen und überwachen, d.h. technische Expertise neben dem betriebswirtschaftlichen Know-how für Kosten / Nutzen-Betrachtungen in der RO verfügbar machen

Migration

Ein Jahr kann die Dauer der Migration betragen, wenn Projekte, wie Desktop Migration, Aufbau eines durchgängigen Netzwerks oder die Konsolidierung von Rechenzentren zu implementieren sind.

Die Einrichtung einer transparenten Leistungsverrechnung zwischen Fachabteilung und IT auf Basis des Servicevertrags ist mit dem Übergang eines Teilgewerks in den Routinebetrieb sinnvoll.

Zu beachten ist der Know-how Transfer an den User Helpdesk, der die zu betreuenden Applikationen im Fachbereich und die Komplexität des Geschäfts kennen muss. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Provider ist hier unerlässlich.

Service im Routinebetrieb

Laufende Überprüfungen der Servicequalität im Routinebetrieb sind auf Basis der abgeschlossenen SLAs erforderlich. Kostenmanagement, Vertragsüberprüfung und Benchmarking müssen regelmäßig durchgeführt werden.

Entwicklung und Umsetzung neuer Lösungen sollten unter Einbezug des Providers und den Fachbereichen erfolgen und in die Portfolioplanung und die strategische Planung einfließen.

Die Auslagerung hat sich bei diesem Projekt in qualitativer und finanzieller Hinsicht gelohnt. Weit mehr als 20% der ursprünglichen Betriebskosten wurden eingespart. Die Abrechnung erfolgt nur noch in wenigen Fällen auf Basis von Pauschalen.

Fazit

IT-Infrastruktur-Outsourcing ist ein komplexer Prozess mit vielen Fallstricken. Die Auslagerung von Problemen löst erfahrungsgemäß keine Probleme! (Checkbox 3)

Checkbox 3: Kritische Erfolgsfaktoren

- Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
- Klare und messbare Ziele und Leistungsbeschreibungen definieren und diese im Vertragswerk und den SLAs abbilden
- Flexible Preismodelle mit Mengengerüsten und Einzelpreisen festlegen
- Lieferantenpartnerschaft pflegen, von der beide Partner gleichermaßen profitieren
- Besonderen Wert auf die Personalauswahl und Skills in der RO legen
- Alle Prozesse zum Provider, zum Fachbereich, zur IT, zu externen Kunden und Third Party Lieferanten überprüfen und ggf. neu einrichten.
- Risikomanagement im Outsourcing-Prozess, der Transition, Migration und Betrieb etablieren!
- Den gesamten Prozess so kurz wie möglich abwickeln, ohne wesentliche Komponenten zu vergessen
- Nutzung von externem Know-how, um eine steile Lernkurve des Kundenteams zu erreichen und den Outsourcing-Prozess sicher abzuwickeln

Nur wer schon im Vorfeld alles sorgfältig plant und vertraglich fixiert, erzielt nachhaltig und langfristig den gewünschten Erfolg.

Mit Hilfe erfahrener Berater wird das Fehlerrisiko reduziert und die Wahrscheinlichkeit verringert, dass der Outsourcingvertrag vorzeitig aufgelöst werden muss oder in einem Rechtsstreit endet.

Checkbox 4: Projektlauf

- | | |
|-----------------|--|
| 6 Wochen | RFP-Erstellung mit Versand an die Provider, Zusammenstellung des Teams, Generierung des Business Cases |
| 2 Wochen | Feedback, Klärung erster Fragen der Provider |
| 4 Wochen | Angebotsabgabe, Bewertung durch das Team |
| 3 Wochen | Präsentation der Angebote und Auswahl (Short List) |
| 4 Wochen | Due Diligence mit parallelen Vertragsverhandlungen, Finalist |
| 6 Wochen | Finale Vertragsverhandlungen, Überarbeitung Business Case, Vorbereitung des Change of Controls, Einrichten der Retained Organisation |

Die INSENTIS Managementberatung begleitet ihre Kunden in allen Phasen des Outsourcingprozesses. Der Erfahrungsvorsprung des Outsourcing Anbieters kann durch die unabhängige Beratung zu kompensiert und die Outsourcingfähigkeit des Nachfragers hergestellt werden.

Die INSENTIS Managementberatung unterstützt ihre Kunden

- bei der Erstellung einer TCO-Analyse und Machbarkeitsstudie
- in der IT-Prozessoptimierung
- in der RFP- und Vertragsgestaltung
- im Risikomanagement während des Outsourcingprozesses oder
- in der Optimierung bestehender Outsourcingverträge.

INSENTIS ist eine herstellernerneutrale Managementberatung, die es sich zum Ziel gesetzt hat, Unternehmens- und IT-Strategien in Einklang zu bringen und mit innovativen Technologien die Realisierung neuer Geschäftskonzepte zu unterstützen. Im Fokus steht dabei ein ausgewogenes Kosten-Nutzenverhältnis.

Das Unternehmen wurde 2002 von Bruno Rücker, ehemals Vorstand der CSC Ploenzke AG und Thorsten Wagner in Geisenheim gegründet.

Schwerpunkte der Beratungsleistung liegen in der Entwicklung von IT-Strategien, der Positionierung von IT-Organisationen, dem Management komplexer Großprojekte, der Optimierung von Rechenzentren und im Outsourcing.

Zu den Kunden von INSENTIS zählen unter anderen die DZ-Bank, die Fiducia AG, die HUK-Coburg, die Postbank Systems, die Sartorius AG, das Statistische Bundesamt, die Westfälische Provinzial Versicherung und die Wüstenrot und Württembergische Informatik.

Weitere Informationen unter www.insentis.com

Anmerkungen:

- *Der Beitrag und die Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern spiegeln die Erfahrungen des Autors wider.*
- *Oft wichtiger als der Termin ist die Machbarkeit des Outsourcingprojekts, welches ein sehr ambitioniertes Unterfangen ist und interdisziplinäre Erfahrungen auf beiden Seiten voraussetzt.*

INSENTIS Managementberatung

Hansenbergalle 30

65366 Geisenheim

Tel.: +49 6722-409051

<http://www.insentis.com>