

Jörg Eugster
Martina Dalla Vecchia
Martin Dalla Vecchia

**IT-Outsourcing
Managed Services
Application Service Providing
Was Manager wissen müssen!**

- **Businessmodelle**
- **Strategische Erfolgspotenziale**
- **Managementverantwortung**
- **Entscheidungsgrundlagen**
- **Kosten-Nutzen**
- **Praxisbeispiele**
- **Checklisten**
- **Trends**
- **Tipps**

Editionspartner

AC 

F-T

abraxas 

Jörg Eugster
Martina Dalla Vecchia
Martin Dalla Vecchia

**Outsourcing
Managed Services
Application Service Providing
Was Manager wissen müssen!**

BPX Best Practice Xperts
E-Mail edition@bpx.ch
Internet www.bpx.ch

Eugster, Jörg / Martina Dalla Vecchia /
Martin Dalla Vecchia
**Outsourcing, Managed Services,
Application Service Providing.
Was Manager wissen müssen!**
Rheinfelden / Schweiz, BPX-Edition, 2004/05

ISBN 3-905413-68-X

© 2004 BPX-Edition Rheinfelden

Hinweis: In diesem Booklet wird bei Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Lesefreundlichkeit und schliesst die weibliche Form mit ein.

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages fotokopiert oder in irgendeiner anderen Form reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Form übertragen oder übersetzt werden.

Herstellung: BPX-Edition, Rheinfelden/Schweiz
Druck und Verarbeitung: Druckerei Flawil AG

Inhalt

Vorwort	von Thomas Lünendonk	5
1	Praxisbeispiele	7
1.1	«NextiraOne» AC Service AG	7
1.2	Profil: AC Service AG	12
1.3	«LEEBFOLIEN» Freudenberg IT	13
1.4	«Freudenberg Haushaltsprodukte»	14
1.5	Profil: Freudenberg IT	16
1.6	«Verwaltung Kanton St.Gallen» Abraxas	17
1.7	Profil: Abraxas	20
2	IT-Outsourcing	21
2.1	Outsourcing – Ein strategischer Faktor	21
2.2	Kernprozesse	22
2.3	Supportprozesse	22
2.4	Summary: Gründe für IT-Outsourcing	23
2.5	Arten des Outsourcing	24
2.6	Gefahren und Risiken von Outsourcing	25
2.7	Gründe für Outsourcing	26
2.8	Praxistipps Outsourcing	27
3	Businessmodelle	29
3.1	Managed Hosting	29
3.2	Managed Services	30
3.3	Application Hosting	31
3.4	Application Service Providing	31
3.5	Vorteile des professionellen Hosting	32
3.6	Nachteile des professionellen Hostings	35
3.7	Checkliste: Was outsourcen?	37
4	Neue Managementaufgaben	38
4.1	Managementebenen	38
4.2	Outsourcing Readiness	39
4.3	Das Service Level Agreement (SLA)	42
5	Kostenüberlegungen	47
5.1	Total Cost of Ownership	47
5.2	Direkte Kosten	48
5.3	Indirekte Kosten	49
5.4	Kostenüberlegung bei Projekten	51
5.5	Die Kostenkomponenten	53
6	Relevante Technologien	55
6.1	Ausrüstung eines Webcenters	55
6.2	Checkliste Evaluation eines Datacenter	56
7	Evaluationskriterien	63

7.1	Evaluationskriterien im Überblick	63
7.2	Checkliste: Anwendungen	63
7.3	Checkliste: Dienstleistungen	63
7.4	Checkliste: Umsetzungskompetenz	64
7.5	Checkliste: Support	64
7.6	Checkliste: Skalierung	65
7.7	Checkliste: Netzanbindung	65
7.8	Checkliste: Sicherheit	66
7.9	Checkliste: Verfügbarkeit	66
7.10	Checkliste: Kosten	67
7.11	Checkliste: Vertrag und SLA	67
7.12	Checkliste: Partnerschaften	68
7.13	Checkliste: Zukunftssicherheit	68
7.14	Checkliste: Referenzen	68
8	Strategische Erfolgsfaktoren	69
8.1	Strategische Position für Outsourcing	70
8.2	Evaluation des Providers	70
8.3	SLA-Management	71
8.4	Professionelles Projektmanagement	71
8.5	Einbezug der Mitarbeiter	72
8.6	Partnerschaftliche Beziehung aufbauen	72
9	Ausblick und Trends	73
10	Glossar, Literatur & WWW	76
11	Literatur & WWW	79
12	Autorenteam	80

Vorwort

Outsourcing – eine geschätzte Alternative

War vor etwa eineinhalb Jahrzehnten Outsourcing noch etwas Besonderes, so kann es inzwischen als ein etabliertes Thema betrachtet werden. Die anfänglich große Skepsis ist einem professionellen Umgang mit dieser Handlungsoption gewichen. Das hat mehrere Gründe. Wie eine Multi-Client-Studie der Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen (D), in Zusammenarbeit mit TechConsult im Frühjahr 2004 ergab, praktizieren inzwischen über 35 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern erfolgreich Outsourcing-Projekte.

Was praktiziert wird, kann auch Erfahrungen bringen. Diese Erfahrungen sind nach Aussagen der Unternehmen überwiegend positiv. Rund 85 Prozent der befragten Outsourcing-Kunden gaben an, mit ihrem externen Dienstleister eine gute, davon 23 Prozent sogar eine sehr gute Zusammenarbeit zu pflegen. Entsprechend niedrig – im einstelligen Prozentbereich – liegt die Bereitschaft, aus dem Outsourcing wieder auszusteigen beziehungsweise den Dienstleister zu wechseln.

Interessant ist, dass nicht etwa nur Kostensenkungsaspekte Unternehmen zu Outsourcing-Projekten veranlassen. Vielmehr suchen die Service-Kunden mit der Nutzung von Outsourcing bewusst die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen, die Ergänzung von fehlenden internen Ressourcen, die Performance-Steigerung durch Nutzung von externem Know-how sowie eine sichere Aufrechterhaltung der Service-Qualität. Diese repräsentative Auflistung macht deutlich, dass trotz Priorität bei Kostenreduktion inzwischen viele gute Gründe für Outsourcing in Kundenunternehmen bestehen.

Trotzdem wächst der Outsourcing-Markt nicht rapide, sondern stetig, aber überproportional im Vergleich zu den Hardware- und Software-Investitionen der Unternehmen. Das Marktwachstum kommt dabei stark aus dem Kreis bestehender Outsourcing-Kundenunternehmen, die aufgrund ihrer guten Erfahrungen weitere Themen und Leistungsfelder an externe Dienstleister vergeben. Basis für die gute Resonanz ist inzwischen auch ein so genannter weicher Faktor wie „Gutes partnerschaftliches Verhältnis zum Dienstleister“, der von den Kundenunternehmen auf Platz 1 gesetzt wurde.

Befragt nach den Auswahlkriterien für Outsourcing-Partner setzten alle Kundenunternehmen das Preis-Leistungsverhältnis auf Platz 1, dicht gefolgt von Kostentransparenz und lokaler Nähe! Eine weitere Rolle spielen Innovationskraft und Herstellerunabhängigkeit des Dienstleisters. Eher nachrangig sind Internationalität und führende Marktpositionen eines Anbieters. Gesucht sind Outsourcing-Partner „zum Anfassen“, die sich als faire und kompetente Dienstleister erweisen.

Von ihnen wünschen sich die Kunden dann – in der Reihenfolge der Marktnennungen – professionelles Web-Hosting, Anwendungsentwicklung, Application Management, Server Hosting sowie zukünftig verstärkt Application Hosting und Business Process Outsourcing. Fazit: Outsourcing ist im immer noch jungen IT-Markt ein Service mit Zukunft, der wachsendes Potential für Kunden und Dienstleister bietet.



Thomas Lünendonk

Lünendonk GmbH
Gesellschaft für Information und
Kommunikation

Bad Wörishofen

1 Praxisbeispiele

1.1 «NextiraOne» AC Service AG

NextiraOne wählt AC-Service als Full-Service Partner

Doppelt abgesichert

Outsourcing oder Insourcing, das ist hier die Frage. "Beides", lautet die Antwort. Denn bevor die NextiraOne Schweiz GmbH ihre SAP-Systeme aus dem Konzernrechenzentrum herauslösen und einem neuen Service-Partner übergeben konnte, wurde erst einmal umfangreiches Anwendungs-Know-how ins eigene Haus zurückgeholt. Ganz ohne externe Applikationsunterstützung wollte der auf Kommunikationslösungen und -dienste spezialisierte Systemintegrator aber doch nicht bleiben. Deshalb wurde ein Full-Service-Partner ausgewählt, der System- und Applications-Management aus einer Hand anbieten kann.



Abbildung 1: Überwachung im Rechenzentrum. Foto AC Service AG

"Bisher lag unser hochintegriertes SAP-System in einem sicheren Hafen", beginnt CFO Peter Winkler. "Das Competence Center unserer Muttergesellschaft Alcatel kümmerte sich mit einem Team dedizierter Spezialisten um alle Belange unserer recht komplexen und stark individuell angepasste SAP-Lösung." Auf Veränderungen im Kreise der Gesellschafter folgte die Herauslösung der NextiraOne aus dem Alcatel Mutterkonzern. "Damit war gleichzeitig auch die Schlussrunde für eine klassische interne Betreuung der IT im Konzernrechenzentrum eingeläutet." So ganz wohl dabei war es Winkler und seinem Team, IT Manager Rolf Camenisch und Anwendungs koordinator Peter Storz aber nicht. Die Vorstellung, die umfangreiche IT der NextiraOne in konzernfremde Hände zu legen, warf

viele Fragen auf. Was alles mag auf uns zukommen? Wie werden die Benutzer auf die Veränderungen reagieren? Kann das Mehr an Eigenverantwortung überhaupt bewältigt werden? Von der Hand zu weisen sind diese Bedenken nicht, denn bis dato bezog NexiraOne über die IT-Services für den Betrieb der SAP-Systeme hinaus auch einen weitreichenden Applikationssupport vom Alcatel Mutterhaus. Ein riesiger Know-how Pool über die eigenen Geschäftsprozesse, über die Nutzung der korrespondierenden SAP-Module, über den Stand bei Customizing und individuellen Zusatzentwicklungen, dies alles lag weniger bei NextiraOne selbst, sondern vor allem im Competence-Center des ehemaligen Mutterhauses. Dem eigentlichen Outsourcing der SAP-Dienste an AC-Service ging daher zunächst ein umfangreiches Insourcing-Projekt voran. Schulungen und Projektsitzungen gaben sich die Hand, Dokumentationsunterlagen und Anwendungshandbücher wurden völlig neu aufgebaut. "Schrittweise haben wir erst einmal wertvolles Know-how ins eigene Haus zurückgeholt", berichtet Anwendungskoordinator Peter Storz stellvertretend für sein Team, acht Schlüsselanwender, die direkt in den Fachabteilungen angesiedelt sind. Hier an den Schnittstellen zwischen Geschäftsabläufen und IT-Applikation decken sie die IT-Belange der Anwender am besten ab, ohne ganz auf sich alleine gestellt zu sein, denn die Consultants der Process Partner AG, eine Tochtergesellschaft von AC-Service, unterstützen, wenn die Keyuser einmal gar nicht mehr weiter wissen.

Service Desk für Anwendung und Technologie

"Application Management, damit sichern wir Aufgaben ab, die auch von unseren erfahrenen und sehr gut ausgebildeten Keyusern nicht sinnvoll bewältigt werden können", fährt Storz weiter. "Gleichzeitig haben wir mit der neuen Organisation zudem klare Entscheidungswege für Entwicklungsaufträge vorgezeichnet", wirft Winkler ein.

"Die Keyuser kümmern sich in den Fachabteilungen um die Anwenderfragen, lediglich fünf bis sieben Mal im Monat werden wir in nachgelagerter Instanz kontaktiert, denn die Anwendung läuft sehr stabil", resümiert Martin Lichtensteiger, Berater von Process Partner. Eine gesonderte Anlaufstelle muss sich dazu niemand merken, denn ob System oder Applikation, zentraler Anlaufpunkt ist stets das Service Desk von AC-Service. Hier laufen alle Fäden zusammen. Jeder "Call" der hier eingeht, löst unmittelbar ein "Trouble Ticket" aus. Ist die Applikationsseite gefragt, landet ein solches "Ticket" direkt bei