



# Outsourcing Vorgehen

axeba ag  
Professional IT Consulting  
Räffelstrasse 10  
8045 Zürich

+41 44 455 63 63  
[info@axeba.ch](mailto:info@axeba.ch)  
[www.axeba.ch](http://www.axeba.ch)  
© by axeba, 2015, Slide 1



Markus Elsener



Konrad Risch



Reto Jaeggi



Heino Schneider



Thomas Frei

## axeba

Professional IT Consulting

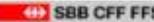
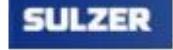
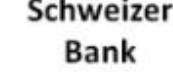
		Kernkompetenzen
Gründung	Januar 2002	IT-Services (SLA) 45 Projekte
Inhaber	Markus Elsener und Konrad Risch	IT-Prozesse 22 Projekte
Anzahl Mitarbeiter	5	IT-Kostenverrechnung 20 Projekte
Kunden	mittlere und grössere Firmen aus allen Branchen	Benchmarking EWP 81 Firmen, 320 000 PC
		Benchmarking SAP 15 Firmen, 40 000 User
		Outsourcing 19 Projekte
		Benutzerzufriedenheit 26 Firmen, 100 000 User
		IT-Strategie 18 Projekte

# Kerngeschäft von axeба

---

- **IT-Kostenverrechnung:** Hochautomatisierte und verursachergerechte Verrechnung der IT-Kosten mit unserer Softwarelösung axeба SMS (axeба Service Management Suite) bei 20 Kunden.
- **Servicemanagement:** Erarbeitung, Definition, Gestaltung und Implementation von Informatik-Services inkl. Preiskalkulation und Beschreibung in Service Level Agreements. Transparente Darstellung der Leistungen und Kosten zur verursachergerechten Verrechnung und Kostensenkung bei 45 Kunden mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **Servicemanagement Circle:** Im Service Management Circle der axeба treffen sich regelmässig die IT-Leiter, IT-Infrastrukturverantwortliche, Verantwortliche für IT-Servicemanagement und IT-Controller von 24 Firmen.
- **IT-Strategie:** Erarbeitung der IT-Strategie bei 18 Unternehmen. Herausarbeitung und Klärung der in der Firma vorhandenen kontroversen Fragestellungen bezüglich der IT-Strategie.
- **Outsourcing:** Unterstützung und Beratung beim Outsourcing von IT-Leistungen in insgesamt 19 Projekten.
- **IT-Prozesse:** Einführung, Review und Optimierung der Servicemanagement-Prozesse gemäss ITIL bei 22 Unternehmen.
- **Benchmarking:** Benchmarking des Gebietes Electronic Workplace und SAP inkl. Aufzeigen von Optimierungspotenzial bei über 80 Firmen mit insgesamt über 320 000 Arbeitsplätzen.
- **Anwenderzufriedenheit:** Erhebung der Anwenderzufriedenheit mit der standardisierten Kundenumfrage *Nase im Wind* inkl. Aufzeigen von Verbesserungspotential aus Kundensicht bei 26 Firmen mit insgesamt über 100 000 Benutzern.

# Referenzen im Bereich Outsourcing

# Gründe für ein Outsourcing

1	Kostenreduktion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausnützung von Skaleneffekten des Outsourcers</li><li>• Realisierung von nicht ausgenutztem Kostenoptimierungspotenzial</li><li>• Reduktion des Leistungsumfangs</li></ul>
2	Ungenügende IT-Leistungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlendes Vertrauen der Geschäftsleitung in die IT und deren Leistungen</li><li>• Sanierung der IT durch den Outsourcer</li></ul>
3	Kostenkontrolle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Übergabe der IT an einen Outsourcer, um eine bessere Kostenkontrolle zu erzielen</li><li>• Kostenreduktion durch Kostenkontrolle und Standardisierung</li></ul>
4	Konzentration auf das Kerngeschäft	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auslagerung der IT-Funktionen an einen Outsourcer, um kein entsprechendes Know-how mehr selbst halten zu müssen</li><li>• Kein Rekrutieren und Halten von qualifizierten IT-Spezialisten mehr nötig</li></ul>
5	Zugang zu best practices	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zugang zu Best Practices des Outsourcers, die aus eigener Kraft oder Grösse nicht erreicht werden können</li><li>• Ablösung einer veralteten IT-Infrastruktur oder Applikationslandschaft</li></ul>

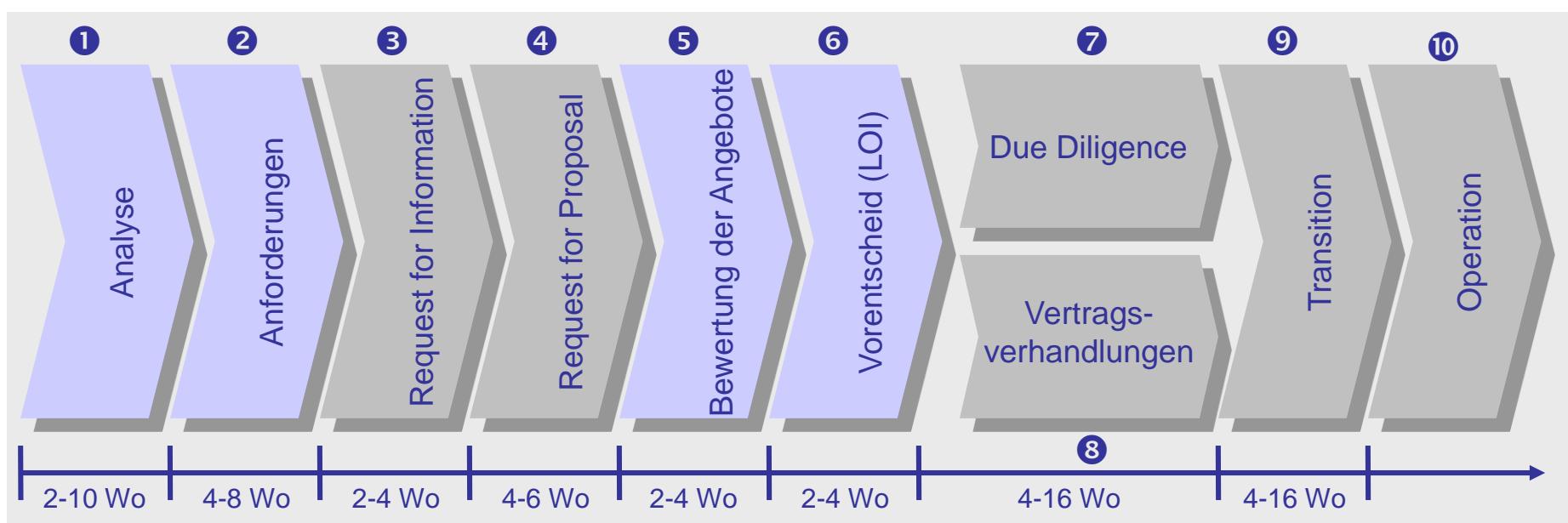
# Gründe für ein Outsourcing

6	Reduktion des Kapitalbedarfs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine eigene Tätigung von Investitionen in Hardware (Server, Netzwerk, PC, Drucker usw.)</li><li>• Investitionen werden durch Outsourcer getätigt und mittels Servicekosten dem Kunden in Rechnung gestellt</li></ul>
7	Zufuhr von liquiden Mitteln	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkauf der Hardware (Server, Netzwerk, PC, Drucker usw.) an einen Outsourcer und lease-back über Servicekosten</li><li>• Kurzfristige Zuführung von liquiden Mitteln zur Überbrückung eines Kapitalengpasses</li></ul>
8	Fehlende interne Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Art oder Grösse der Firma erlaubt es nicht, genügend und genügend gut qualifizierte IT-Spezialisten zu rekrutieren und an sich zu binden</li></ul>
9	Interne Ressourcen freimachen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outsourcing alter IT-Systeme, damit sich die IT-Mitarbeiter auf die Entwicklung der neuen Systeme konzentrieren können</li></ul>
10	Risikominimierung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ablösung einer alten Geschäftsapplikation auf eine Standardlösung inkl. Outsourcing-Betrieb</li></ul>

# Phasenplan

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

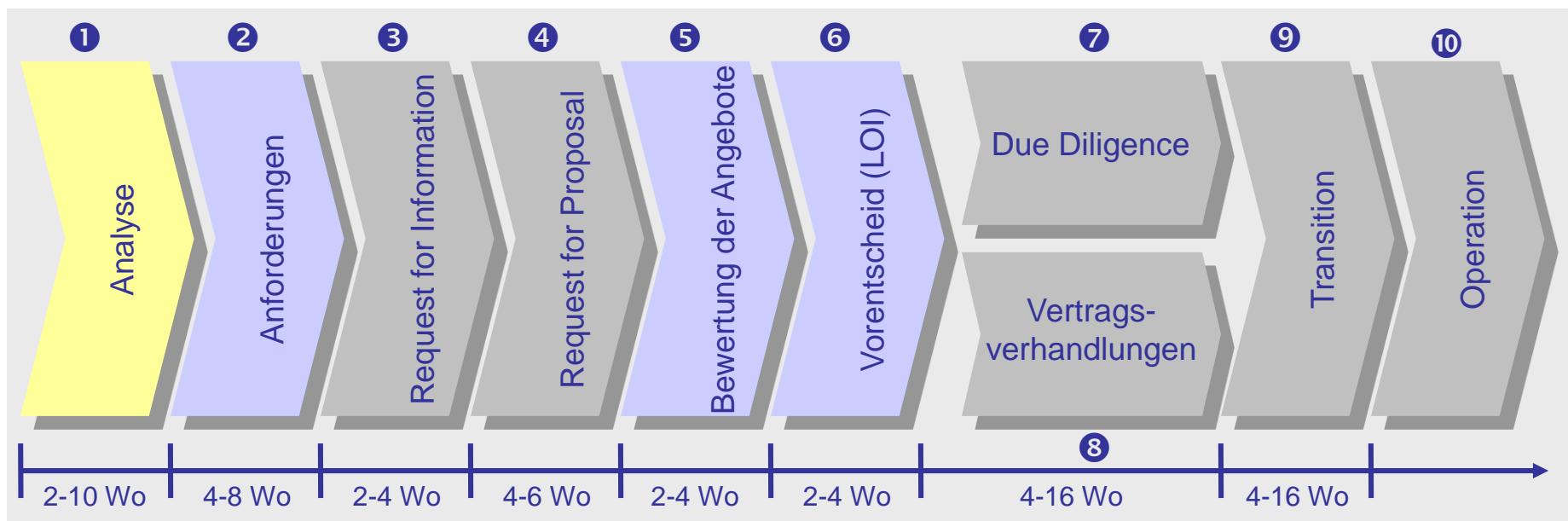
Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



- Ein Full Outsourcing ist sowohl für den Kunden als auch für die Provider ein komplexer und zeitintensiver Prozess.
- Dauer: zwischen 6 und mehr als 12 Monaten.
- Die Analyse-Phase wird gerne unterschätzt und der Outsourcing-Prozess wird häufig mit einer bereits vorgefassten Meinung begonnen.

# 1. Analyse

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung  
Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Untersuchen und Herauskristallisieren von IT-Services mit Outsourcing-Potenzial

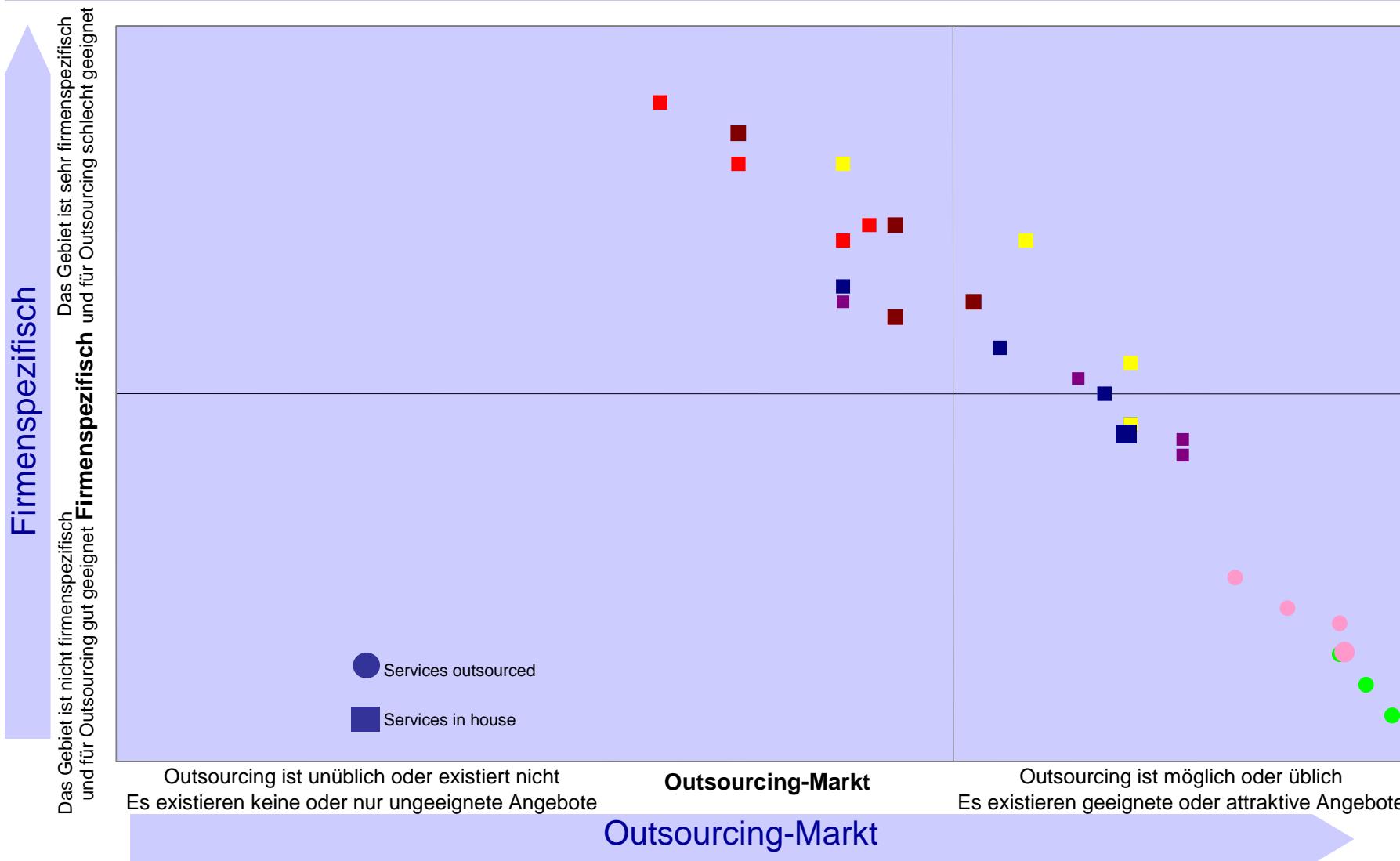
## Resultat

- Aufzählung aller IT-Services mit vorhandenem Outsourcing-Potenzial

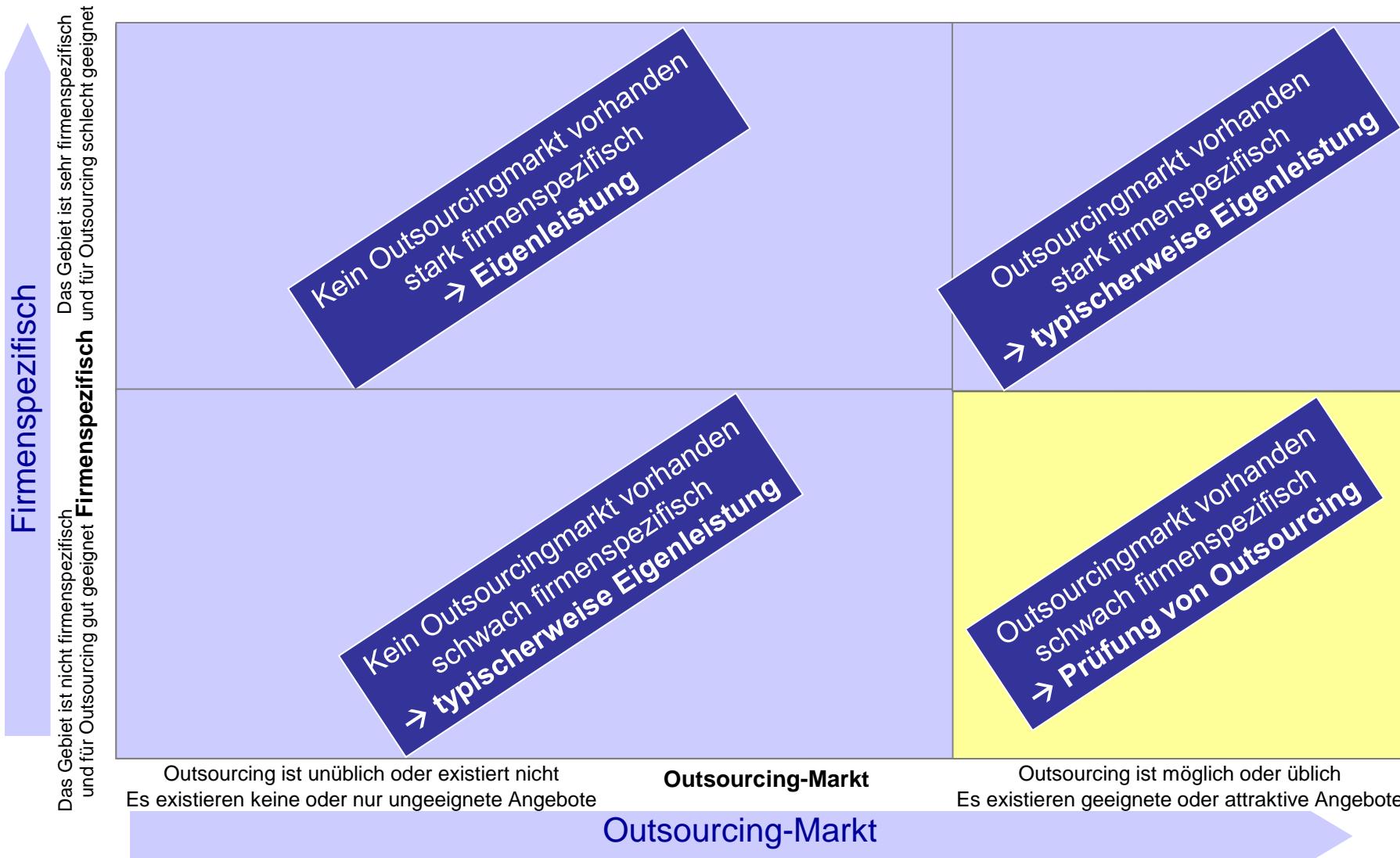
## Erfolgsfaktoren

- Servicematrix
  - Strategisch / kundenspezifisch
  - Commodity / hohes Volumen
- Bekannte oder erarbeitete TCO
- Benchmarking mit Marktangeboten
- SWOT-Analyse der IT-Services

# Bewertung der IT-Services



# Handlungsoptionen



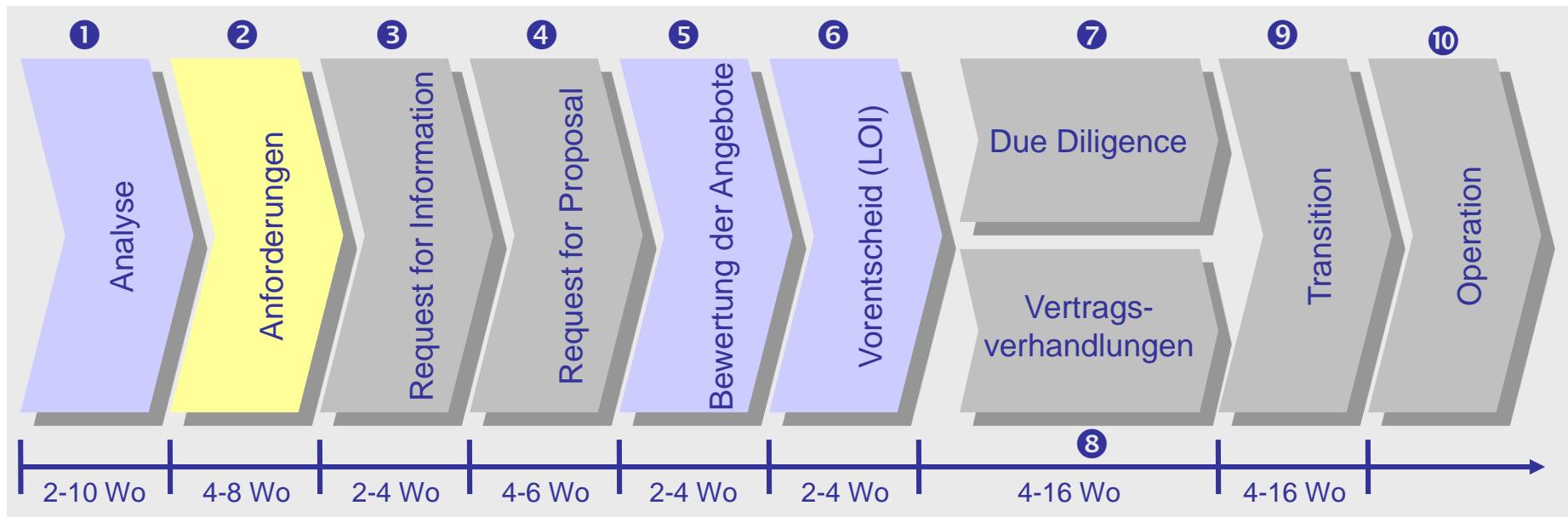
# 2. Anforderungen

RfP = Request for Proposal

RfI = Request for Information

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Definition der Services, Anforderungen, Service Levels usw.
- Dokumentation der Architektur, HW- und SW-Inventar, Informationen bezüglich zu übernehmendem Personal usw.

## Resultat

- RfP (oder RfI je nachdem)

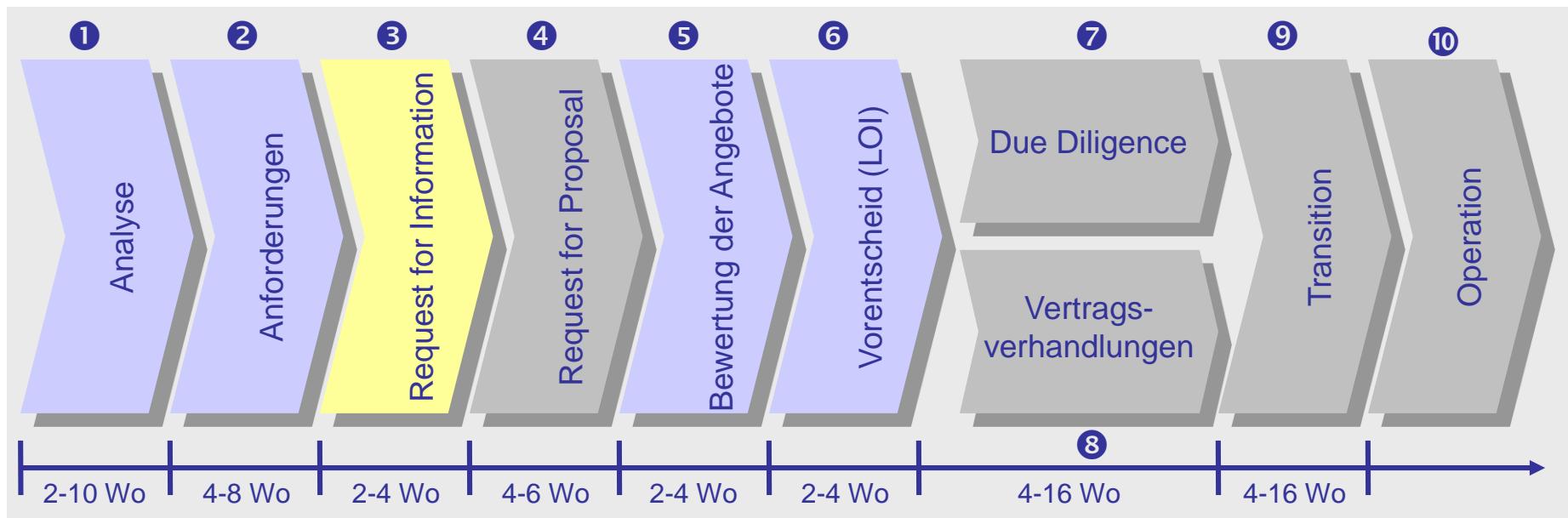
## Erfolgsfaktoren

- Definition der Ziele und Bewertungskriterien des Outsourcings
- Genügend präziser RfP, der von den Providern beantwortet werden kann
- Aufforderung an die Provider für kreative Alternativlösungen (als Option)
- Abstimmung der Outsourcing-Pakete mit den anderen IT-Funktionen (RZ, EWP usw.)

# 3. Request for Information (RFI)

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Reduktion der möglichen Anbieter von ca. 6 - 12 auf ungefähr 3 - 4.

## Resultat

- Shortlist der qualifizierten Anbieter

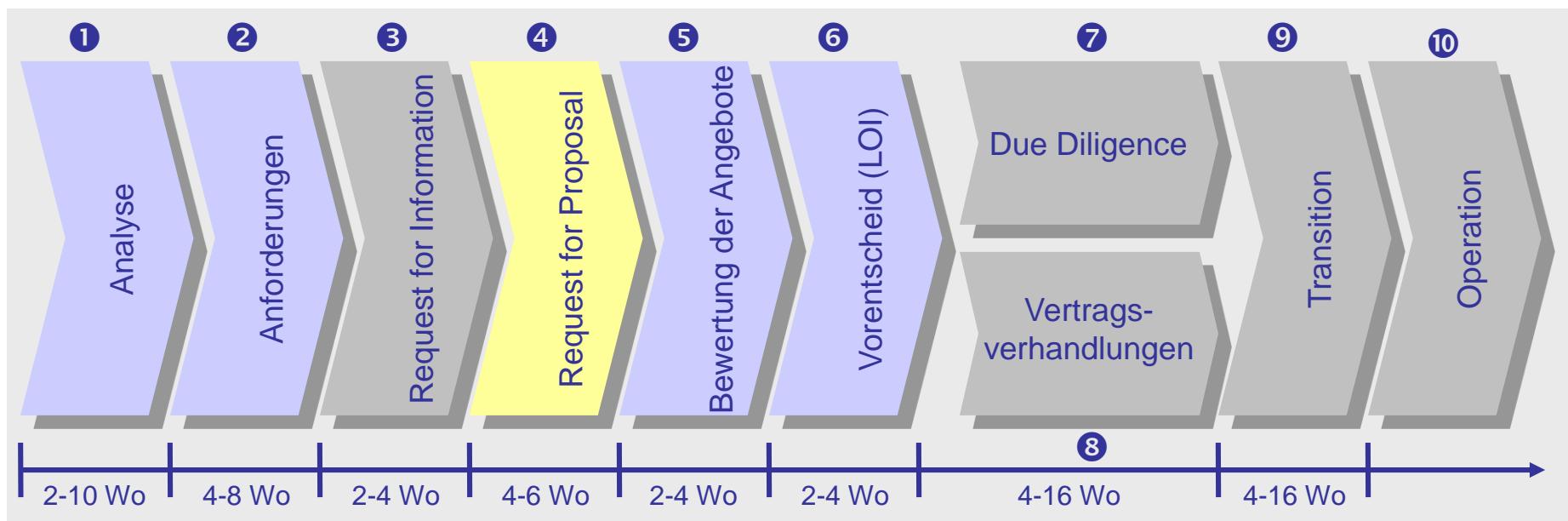
## Erfolgsfaktoren

- Qualifikation der angeschriebenen Provider bezüglich
  - Firma (Kennzahlen, Strategie, Lokationen usw.)
  - Know-how, Erfahrungen, Ressourcen, geografische Präsenz usw.
  - Referenzen

# 4. Request for Proposal (RfP)

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Detaillierte Offerte pro Anbieter, so dass diese untereinander verglichen werden können
- Frage&Antwort-Runde
- Präsentation der Offerten

## Resultat

- Verbindliche Offerte der Anbieter

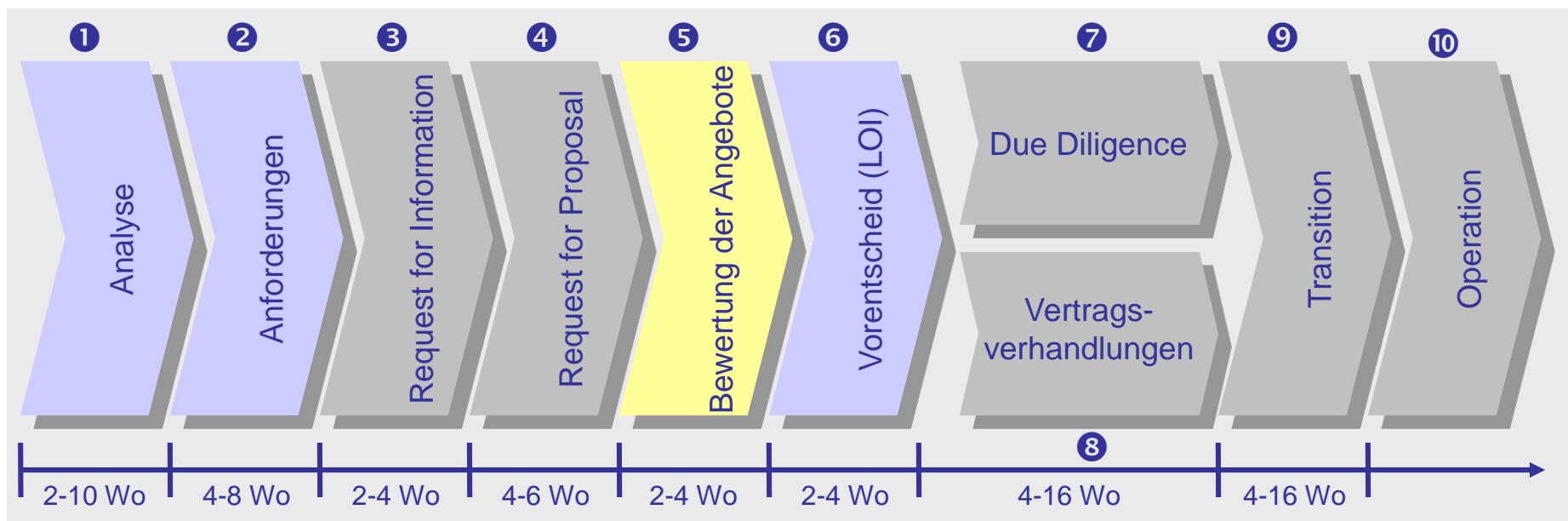
## Erfolgsfaktoren

- Klar definierter Prozess
  - Terminplan
  - Fragen&Antworten
  - Vorgegebene Struktur der Angebote
  - Präsentation der Angebote
- Gleichbehandlung aller Provider
- Beurteilungskriterien mit Gewichtung der Entscheidungsfaktoren

# 5. Bewertung der Angebote

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Präsentation der Provider
- Beurteilung der Angebote anhand der vorher bestimmten Entscheidungskriterien und Gewichtungen
- Referenzbesuche

## Resultat

- Reihenfolge der Angebote

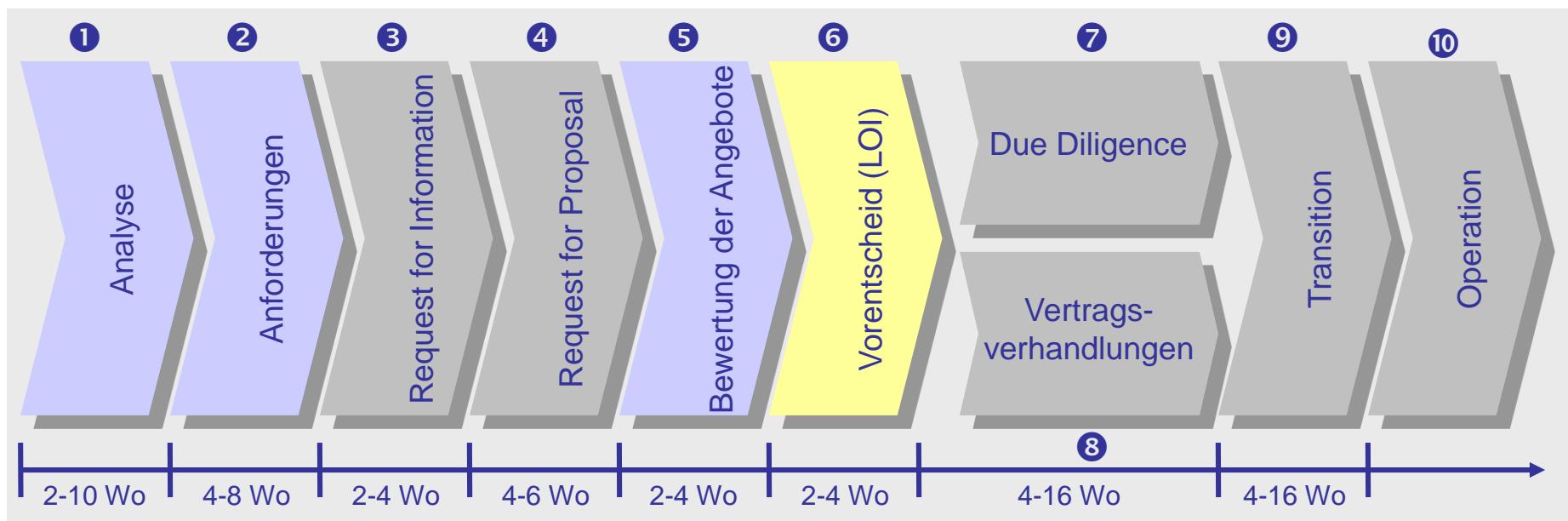
## Erfolgsfaktoren

- Qualität der Angebote und Erfüllung der Anforderungen
- Preis
- Qualifikation der Provider bezüglich
  - Finanzielle Stabilität
  - Zusammenpassen der Unternehmenskulturen
- Resultate der Referenzbesuche

# 6. Vorentscheid (LOI)

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Review resp. Bestätigung der Anbieter-Reihenfolge durch Top-Management (GL)
- Entscheid, mit welchen 1-2 Anbietern die Due Diligence durchgeführt werden soll.

## Erfolgsfaktoren

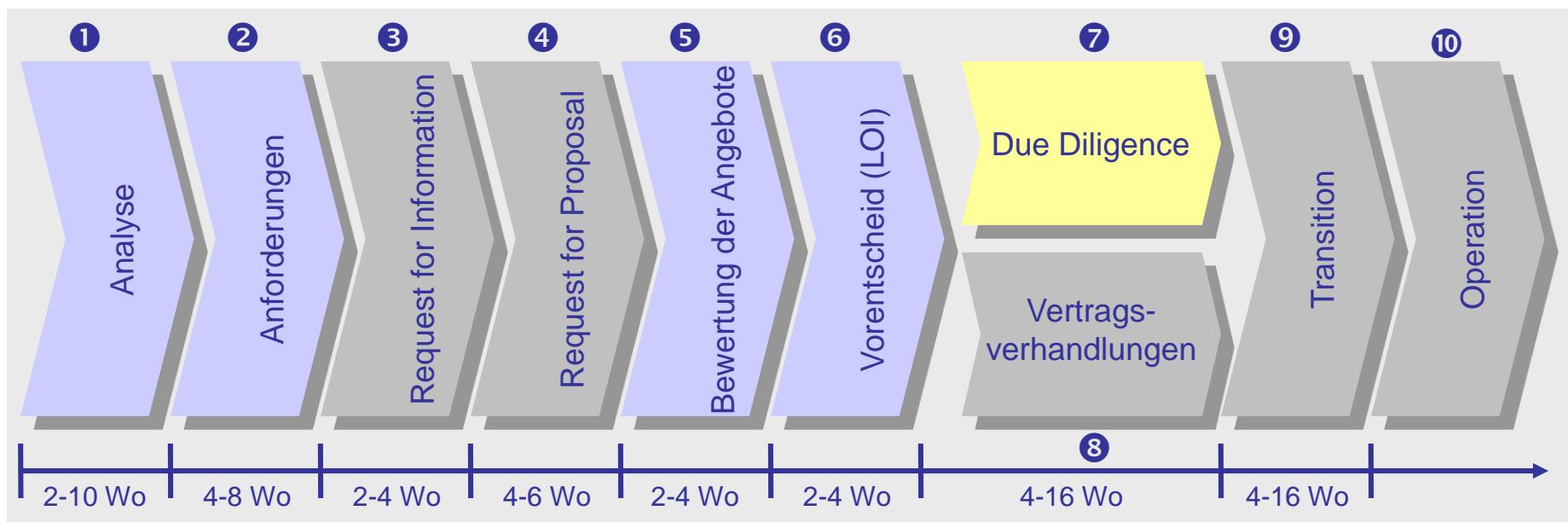
- Planung der internen Ressourcen für die Due Diligence (vor allem falls die Due Diligence mit zwei Anbietern durchgeführt werden soll)
- Absage an die übrigen Anbieter inkl. Angebot für De-Briefing

## Resultat

- Letter of Intent mit ausgewählten/m Anbietern

# 7. Due Diligence

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung  
Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Verifikation der Annahmen und Inventare aus dem RfP
- Planung der Transition der Mitarbeitenden
- Persönliche Interviews mit den zu transferierenden Mitarbeitenden

## Resultat

- Dokument mit Abweichungen zum RfP
- Mögliche Auswirkungen auf den Preis

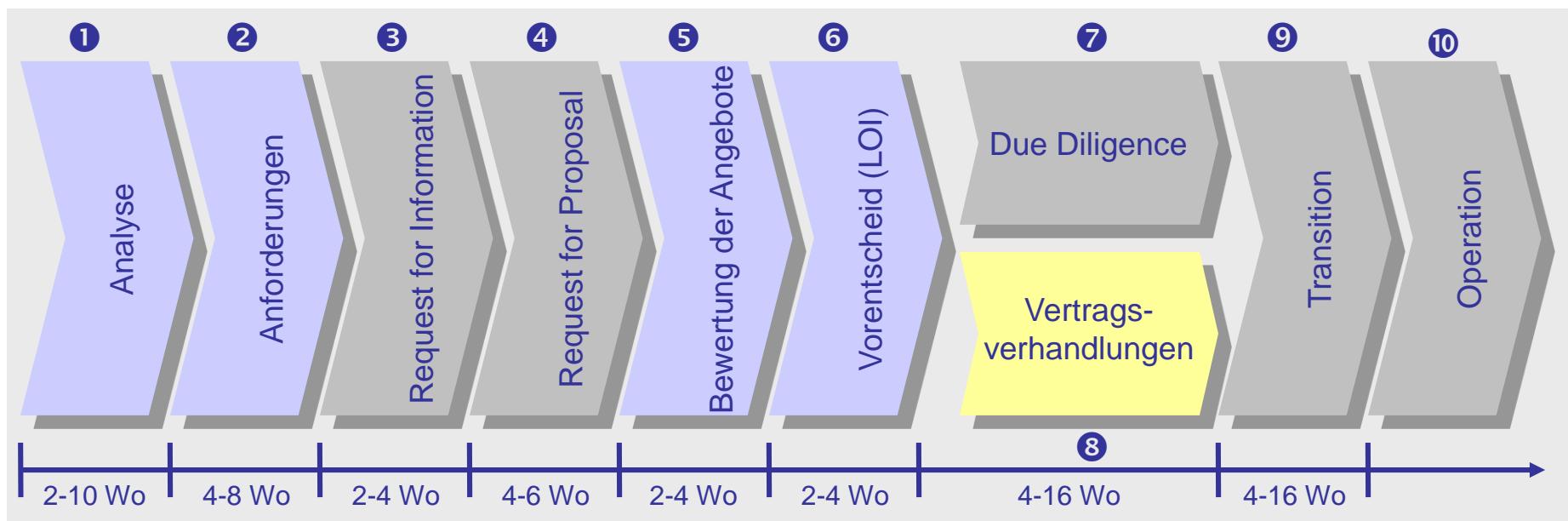
## Erfolgsfaktoren

- Professionelle Führung und hohe Aufmerksamkeit bezüglich dem Transferprozess der Mitarbeitenden
- Modell für die Transformation der Mitarbeiter-Incentives von der heutigen Firma zum Outsourcer
- Sicherstellen, dass die IT-Mitarbeiter keinen Incentive-Verlust erleiden
- Neuer Arbeitsvertrag für jeden IT-Mitarbeiter

# 8. Vertragsverhandlungen

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Ausarbeitung und Verhandlung des Outsourcing-Vertrages

## Resultat

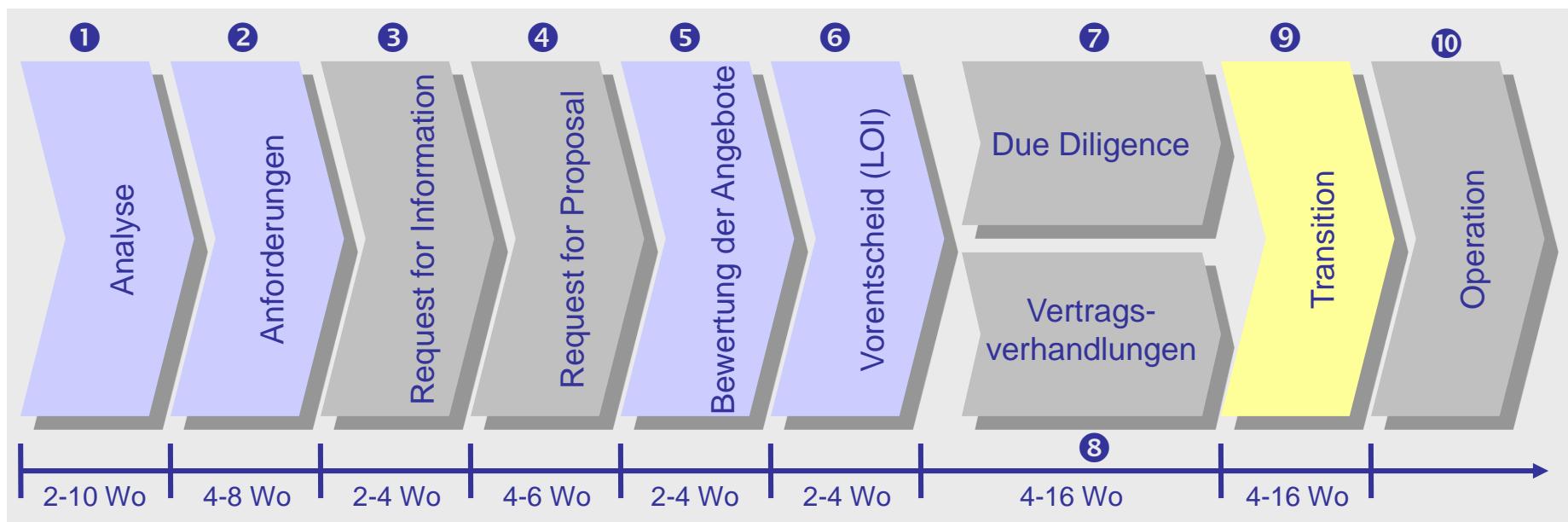
- Unterschriebener Outsourcing-Vertrag
  - Rahmenvertrag
  - Servicebeschreibungen (SLA) inkl. Mengen und Preisen
  - Transitionsvereinbarung (Personal, Inventar usw.)

## Erfolgsfaktoren

- Genaue Beschreibungen der
  - Servicebeschreibungen, Service Levels, Mengen usw.
  - Verantwortungen des Kunden und des Providers
- Juristische (interne oder externe) Unterstützung für den Rahmenvertrag
- Datum für die Übernahme des Betriebes

# 9. Transition

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung  
Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Present Mode of Operation (PMO) beim Start des Vertrages
- Transitionsprojekt zur Übernahme und Integration der Kundenumgebung in die Standard-Umgebung und -Prozesse des Providers

## Resultat

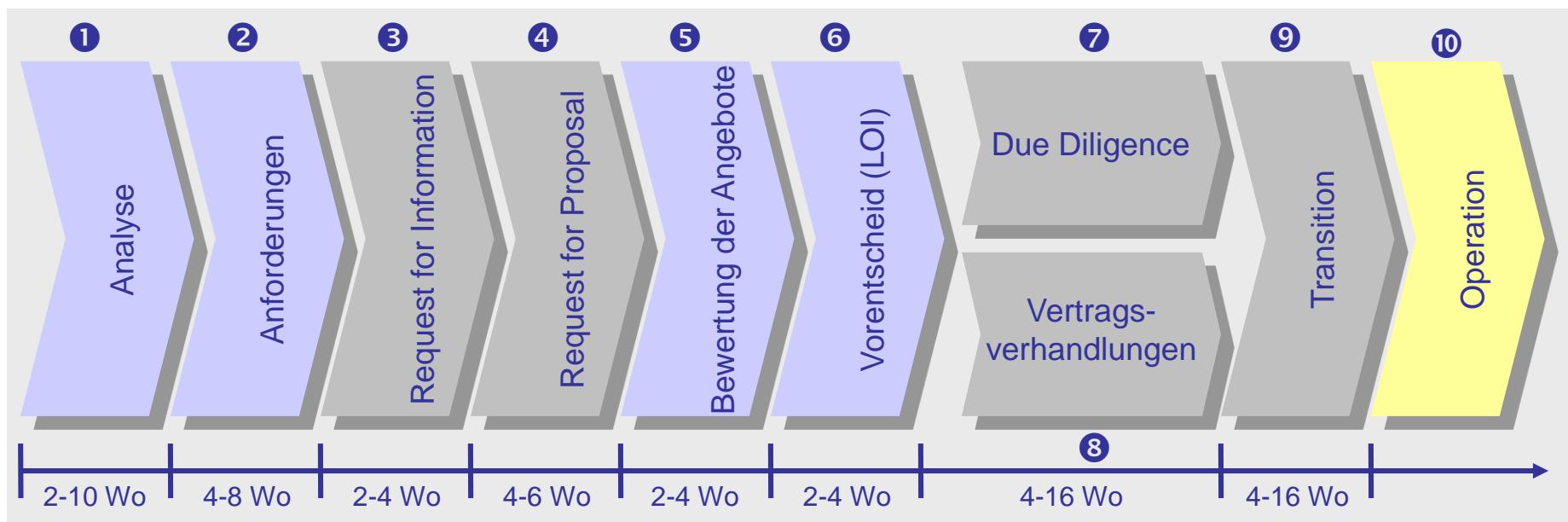
- Future Mode of Operation (FMO) mit Kostenreduktion durch Standardisierung und Skaleneffekte

## Erfolgsfaktoren

- Hohe Sensibilität während der Transitionphase
  - Stabilität und Verfügbarkeit der Systeme
  - Die Service Levels sind in dieser Phase in der Regel noch nicht garantiert (best effort)
  - Dauer: Einige Monate
- Hohe Erfahrung und Professionalität des Providers

# 10. Operation

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung  
Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



## Prozess

- Stabilisierung der Future Mode Operation (FMO) mit den Standards, Prozessen und Systemen des Providers
- Standard Reporting der Service Qualität, Verfügbarkeit und Einhalten der SLA
- Reporting von Verletzungen der SLA

## Resultat

- **Stabiler Betrieb (FMO)**

© by axeба, 2015, Slide 19

## Erfolgsfaktoren

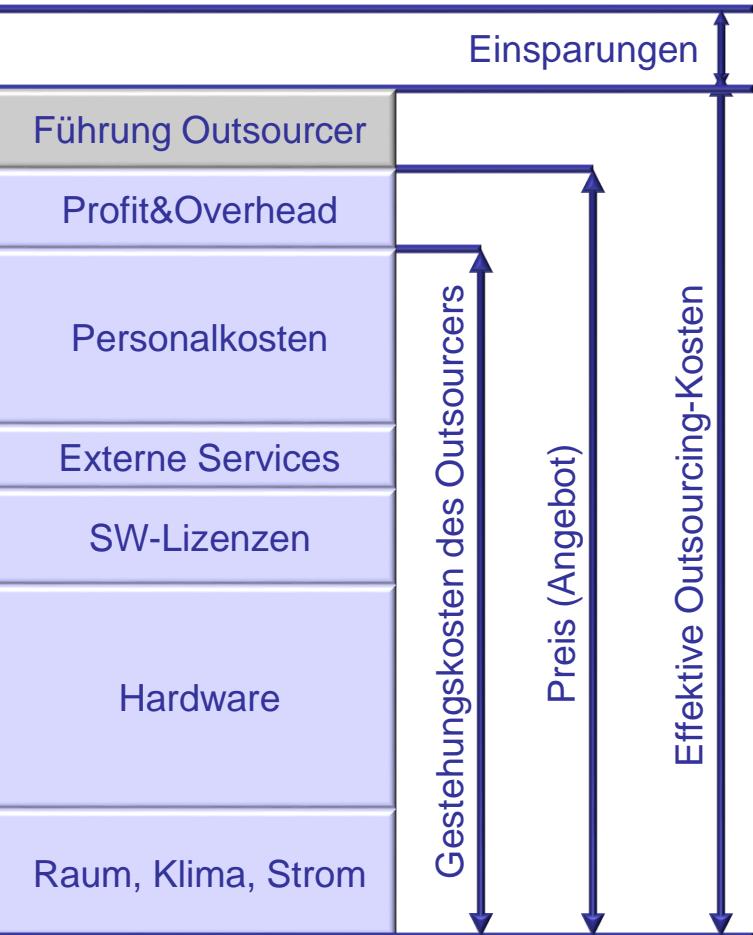
- Führung des Outsourcing-Verhältnisses durch den Outsourcing-Verantwortlichen des Kunden sowie durch den Service/Account Manager des Providers
- Implementation eines Change Management Prozesses für die Bewilligung von Änderungen und Erweiterungen durch den Outsourcing-Verantwortlichen

# Kostenvergleich

## Ohne Outsourcing



## Mit Outsourcing

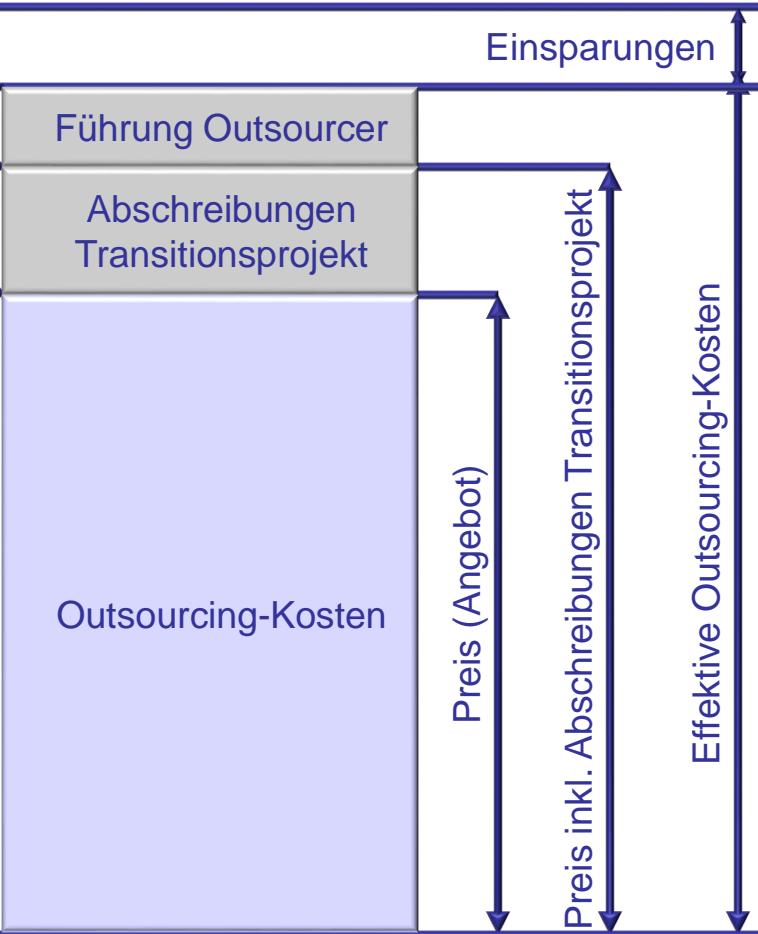


# Transitionskosten

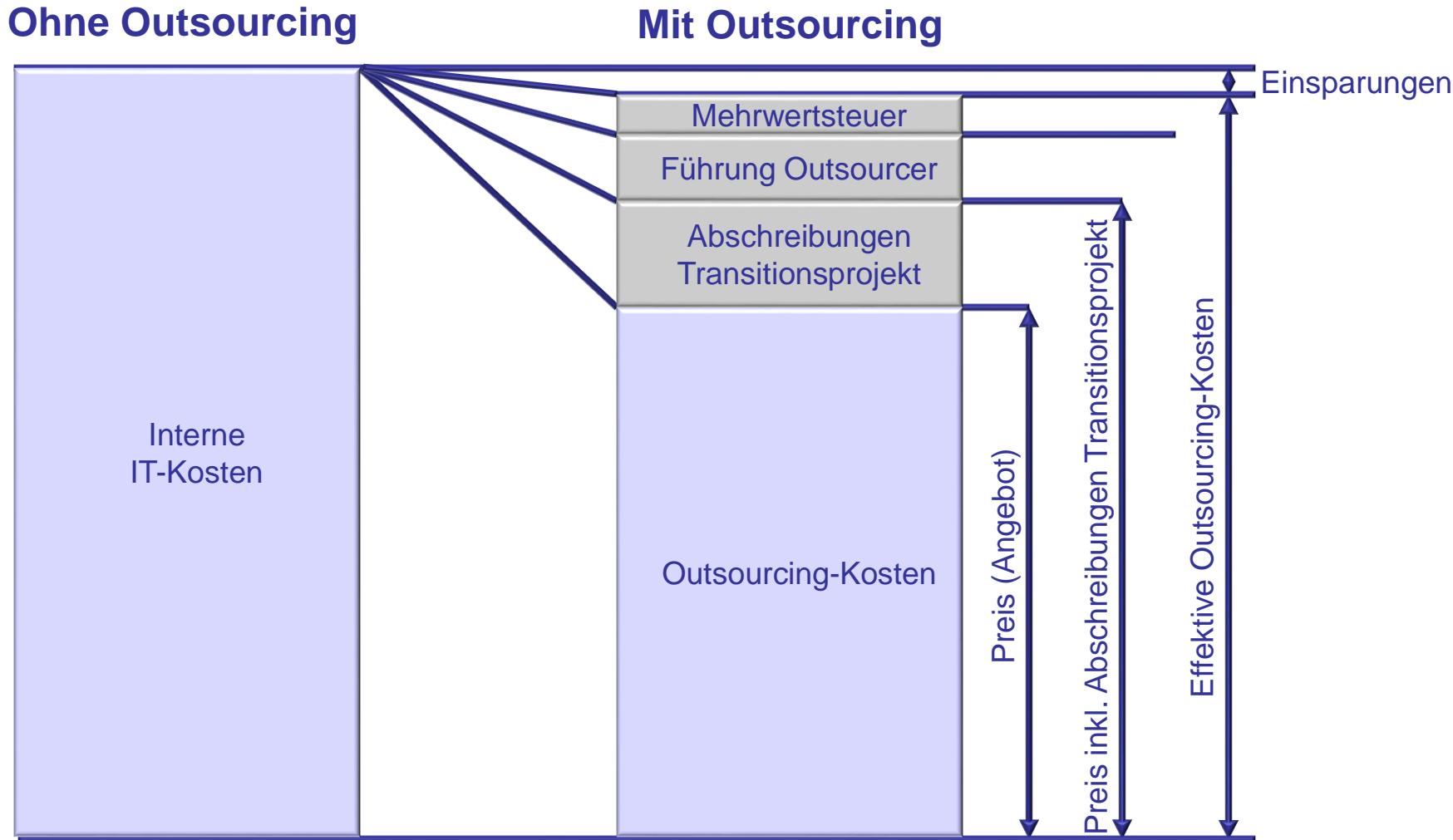
## Ohne Outsourcing



## Mit Outsourcing



# Mehrwertsteuer (falls kein Vorsteuerabzug möglich)



**axeba**  
Professional IT Consulting