



Vorgehen Outsourcing

axeba ag
Räffelstrasse 10
8045 Zürich

 markus.elsener@axeba.ch

 +41 44 455 63 64

axeba Team



Markus Elsener



Konrad Risch



Heino Schneider



Thomas Frei



Karsten Brumme

Gründung	Januar 2002
Inhaber	Markus Elsener und Konrad Risch
Anzahl Mitarbeiter	5
Kunden	mittlere und grössere Firmen aus allen Branchen

Kernkompetenzen

IT-Services (SLA)	57 Projekte
IT-Prozesse	23 Projekte
IT-Kostenverrechnung	27 Projekte
Benchmarking EWP	97 Firmen, 350 000 PC
Benchmarking SAP	17 Firmen, 40 000 User
Outsourcing	21 Projekte
Benutzerzufriedenheit	44 Firmen, 100 000 User
IT-Strategie	33 Projekte
KPI as a Service (KaaS)	7 Firmen, 150 User

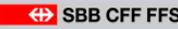
Kerngeschäft von axeba

- **Benchmarking:** Benchmarking des Gebietes Electronic Workplace und SAP inkl. Aufzeigen von Optimierungspotenzial bei über 97 Firmen und öffentlichen Verwaltungen mit insgesamt über 350 000 Arbeitsplätzen.
- **Anwenderzufriedenheit:** Erhebung der Anwenderzufriedenheit mit der standardisierten Kundenumfrage Nase im Wind inkl. Aufzeigen von Verbesserungspotential aus Kundensicht bei 44 Firmen und öffentlichen Verwaltungen mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **IT-Strategie:** Erarbeitung der IT-Strategie bei 33 Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Herausarbeitung und Klärung der in der Firma vorhandenen kontroversen Fragestellungen bezüglich der IT-Strategie.
- **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 57 Kunden mit insgesamt über 100 000 Benutzern.
- **Servicemanagement Circle:** Im Service Management Circle der axeba treffen sich regelmässig die IT-Leiter, IT-Infrastrukturverantwortliche, Verantwortliche für IT-Servicemanagement und IT-Controller von rund 20 Firmen.
- **IT-Kostenverrechnung:** Hochautomatisierte und verursachergerechte Verrechnung der IT-Kosten mit unserer Softwarelösung axeba SMS (axeba Service Management Suite) bei 27 Kunden.
- **Outsourcing:** Unterstützung und Beratung beim Outsourcing von IT-Leistungen in insgesamt 21 Projekten.
- **IT-Prozesse:** Einführung, Review und Optimierung der Servicemanagement-Prozesse gemäss ITIL bei 23 Unternehmen.

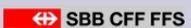
Referenzen im Bereich IT-/Sourcing-Strategie

Referenzen Outsourcing-Begleitung

Kunde	Services		Kunde	Services
 Zürcher Kantonalbank	Workplace (Onsite Support, Server, Storage, Mail, Netz, SW-Packaging, Desktop, Notebooks, Drucker)		 SR Technics	Workplace, Telefonie, Netzwerk, Data Center, Application Management
 Helsana	Workplace (Onsite Support, Server, Storage, Mail, SW-Packaging, Desktop, Notebooks, Drucker, Netz, Telefonie)		 ALPIQ	Infrastructure as a Service (Server, Storage, Backup- & Restore, SharePoint, Datacenter)
 HUBER+SUHNER	IT-Infrastruktur (Datacenter, Server, Citrix, Storage, Backup, Mail, Netzwerk, SAP Plattformbetrieb und SAP-Basis)		 ALPIQ	Service Desk
 MIGROSBANK	Workplace (Onsite Support, Server, Storage, Mail, Netz, SW-Packaging, Desktop, Notebooks, Drucker)		 p S P Swiss Property	Workplace (Service Desk, Onsite Support, Server, Terminal Server, Storage, Mail, Netz, SW-Management, Desktop, Notebooks, Drucker)
 SBB CFF FFS	Workplace (Server, Storage, Mail, SW-Packaging, Desktop, Notebooks, Drucker)		 Ringier	Onsite Support
Internationale Bank	Workplace (Service Desk, Onsite Support, Server, Storage, Mail, SW Management, Desktop, Notebooks, Drucker)		 Ringier	Printer
 SULZER	SAP		 Universität St.Gallen	CMS (Web Content Management System)
 log.in to your future pour ton futur per il tuo futuro	Workplace (Onsite Support, Server, Storage, Mail, Netz, SW-Packaging, Desktop, Notebooks, Drucker)		 vitra.	Netzwerk, Server, E-Mail, Security, Telekommunikation, Client Engineering

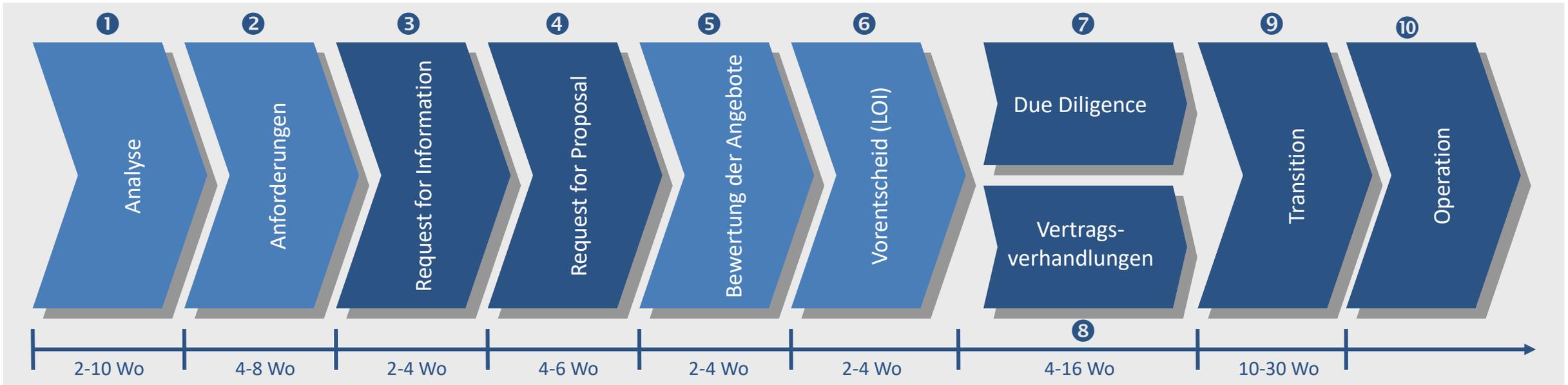
Weitere Projekte im Bereich Outsourcing

Kunde	Projekt
	Erstellung der Sourcing-Strategie
	Erstellung der Sourcing-Strategie
	Erstellung der Sourcing-Strategie Abklärungen und Beratung für vorzeitigen Vertragsausstieg
 	Erstellung der Sourcing-Strategie für den Electronic Workplace
	Review des RfP und der Ausschreibungsunterlagen
	Unterstützung des Outsourcing-Prozesses für die Auslagerung des welt-weiten Sprach- und Datennetzwerkes
Internationale Bank	Abklärungen und Beratung bezüglich Provider-Wechsel und andere Sourcing-Szenarien
	Erstellung der Sourcing-Strategie
	Unterstützung bei der Angebotserstellung für einen grossen Kunden
	Unterstützung bei der Angebotserstellung für einen grossen Kunden

Outsourcing-Vorgehen

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden

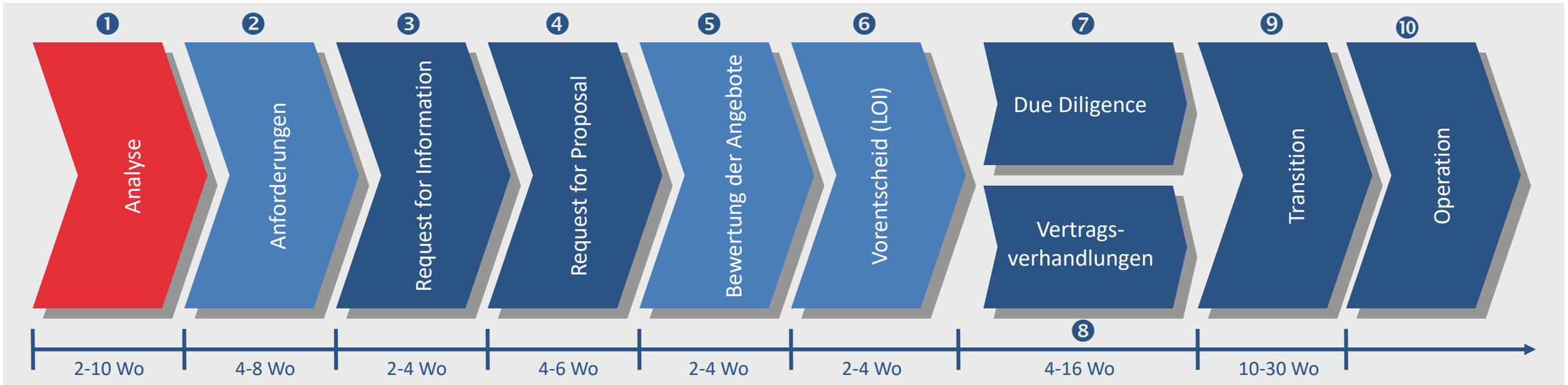


- Ein Full Outsourcing ist sowohl für den Kunden als auch für die Provider ein komplexer und zeitintensiver Prozess.
- Dauer: zwischen 6 und mehr als 12 Monaten.
- Die Analyse-Phase wird gerne unterschätzt und der Outsourcing-Prozess wird häufig mit einer bereits vorgefassten Meinung begonnen.

1. Analyse

Initiative beim Kunden, in der Regel mit externer Beratung

Initiative beim Provider in Zusammenarbeit mit dem Kunden



Prozess

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

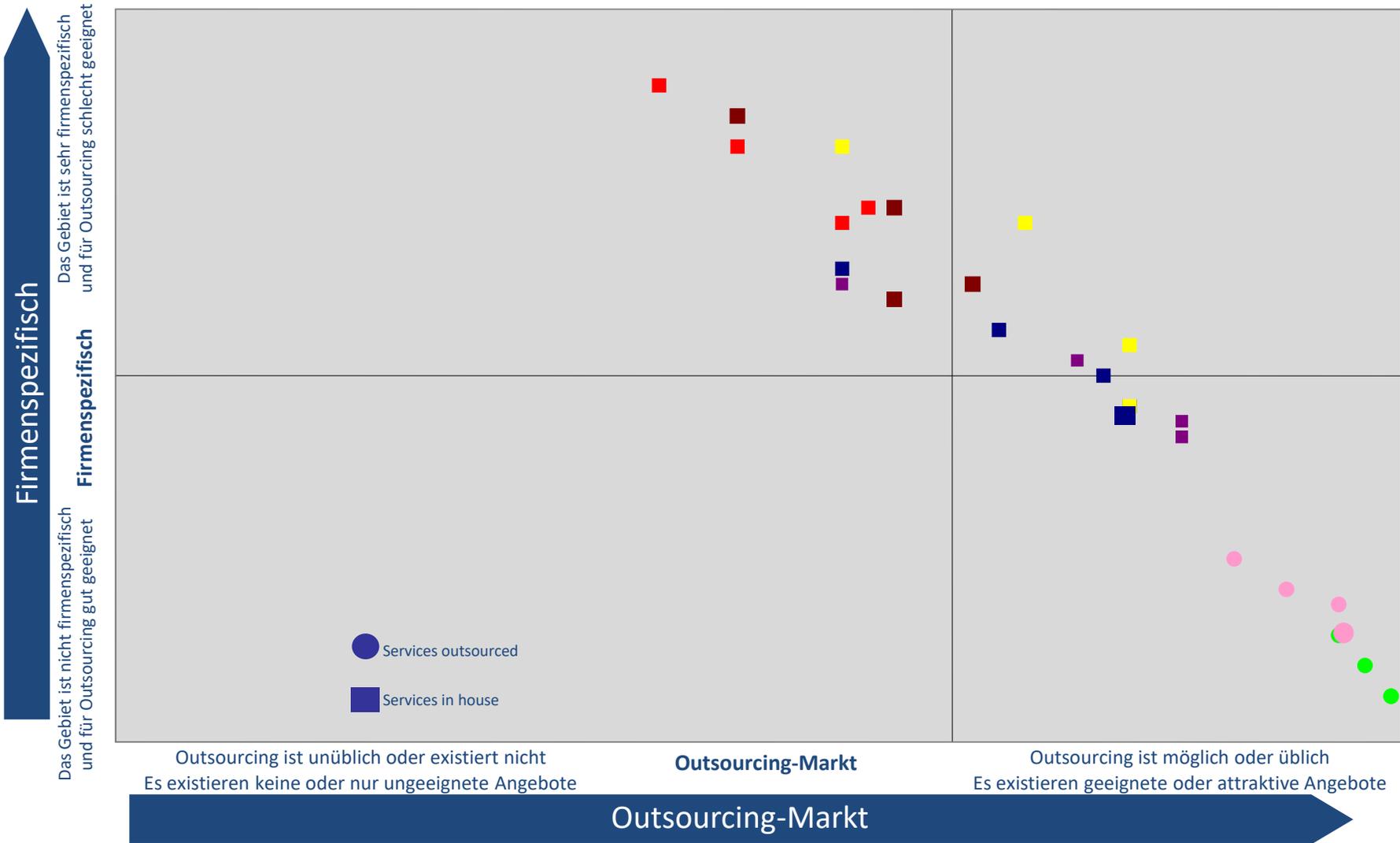
Resultat

- Aufzählung aller IT-Services mit vorhandenem Outsourcing-Potenzial

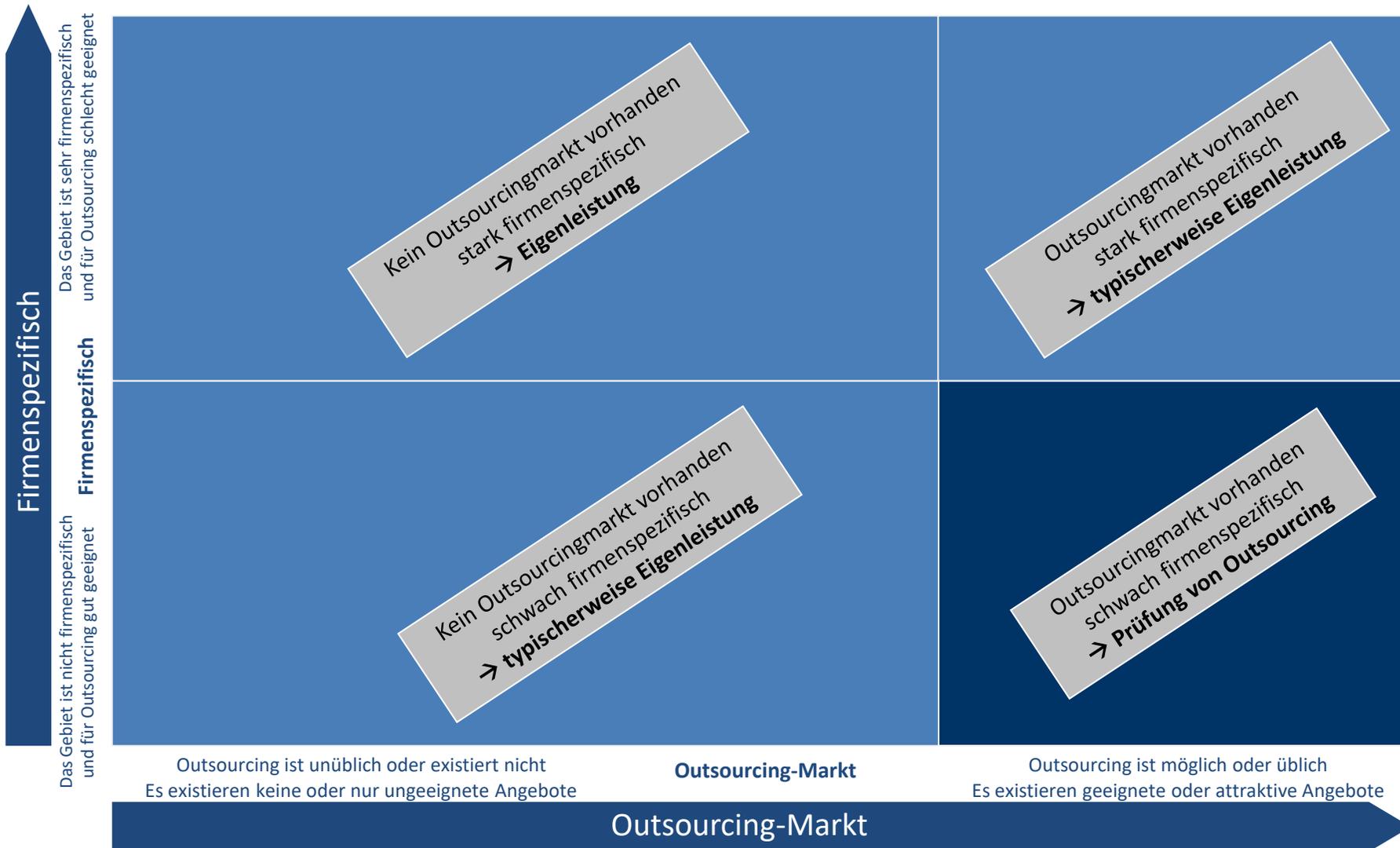
Erfolgsfaktoren

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

Bewertung der IT-Services



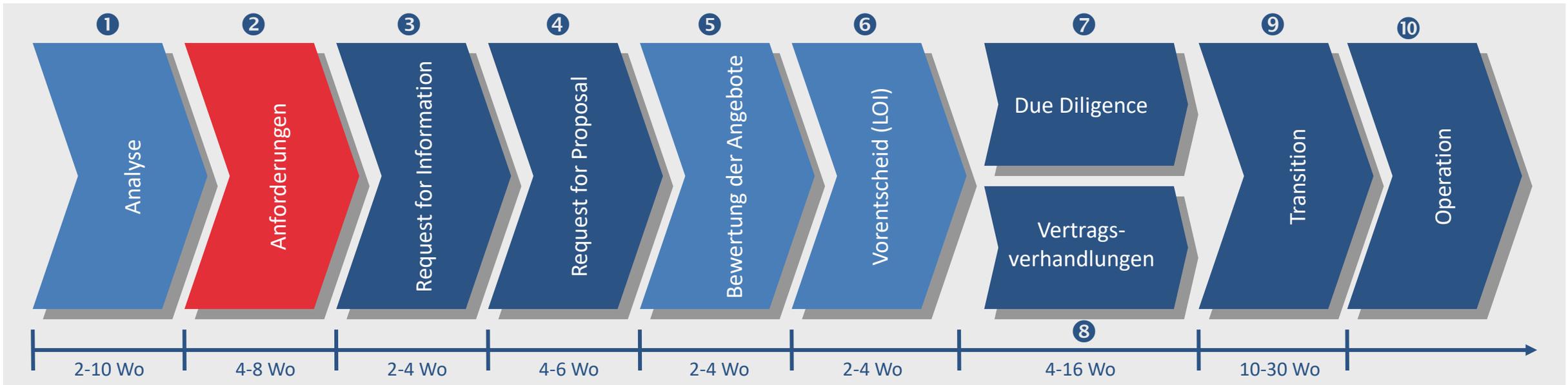
Bewertung der IT-Services



2. Anforderungen

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)

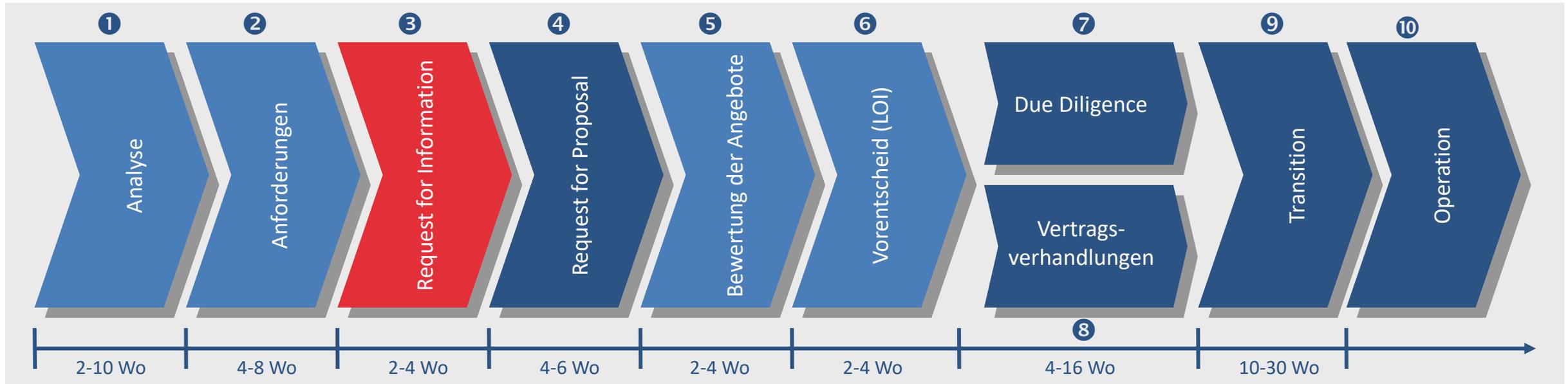
Erfolgsfaktoren

- 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

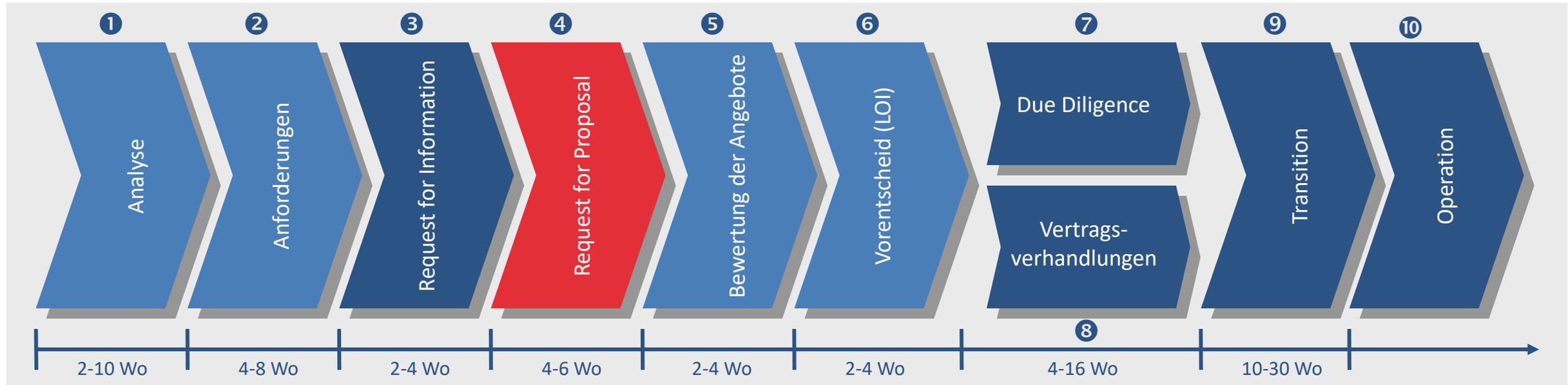
Erfolgsfaktoren

- 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

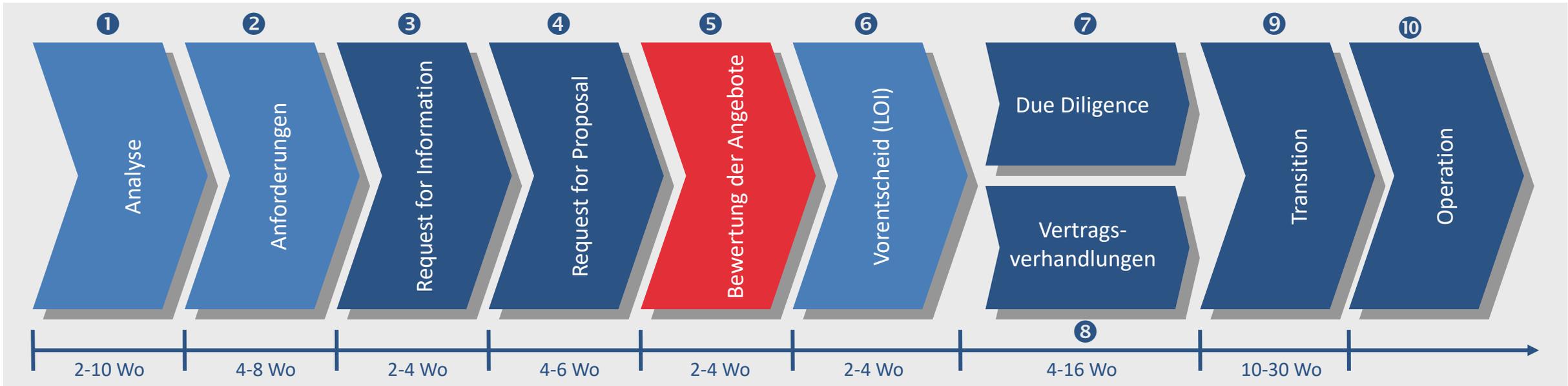
Erfolgsfaktoren

- 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

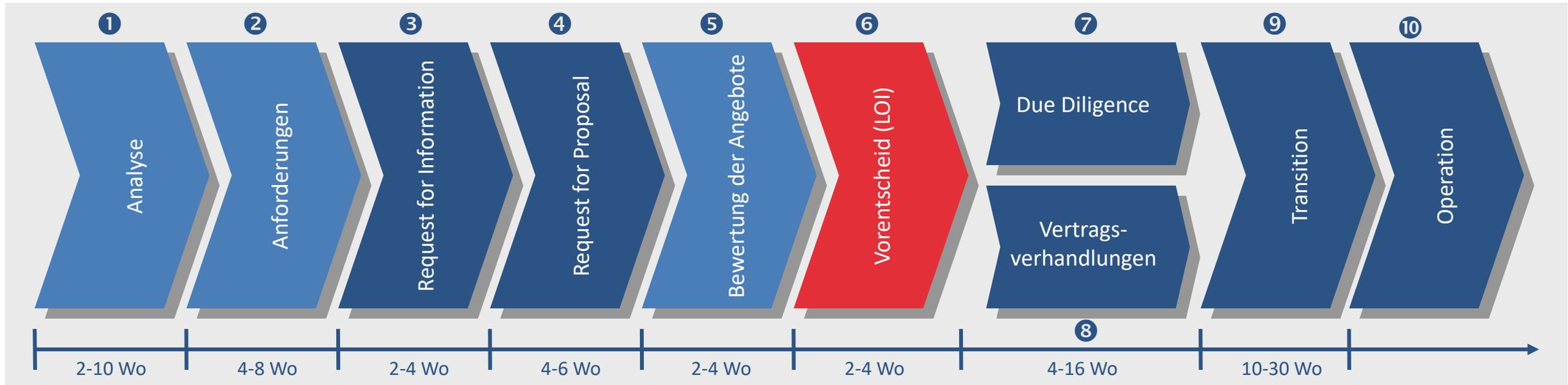
Erfolgsfaktoren

- 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)
- Entscheidung, mit welchen 1-2 Anbietern die Due Diligence durchgeführt werden soll.

Resultat

- Letter of Intent mit ausgewählten/m Anbietern

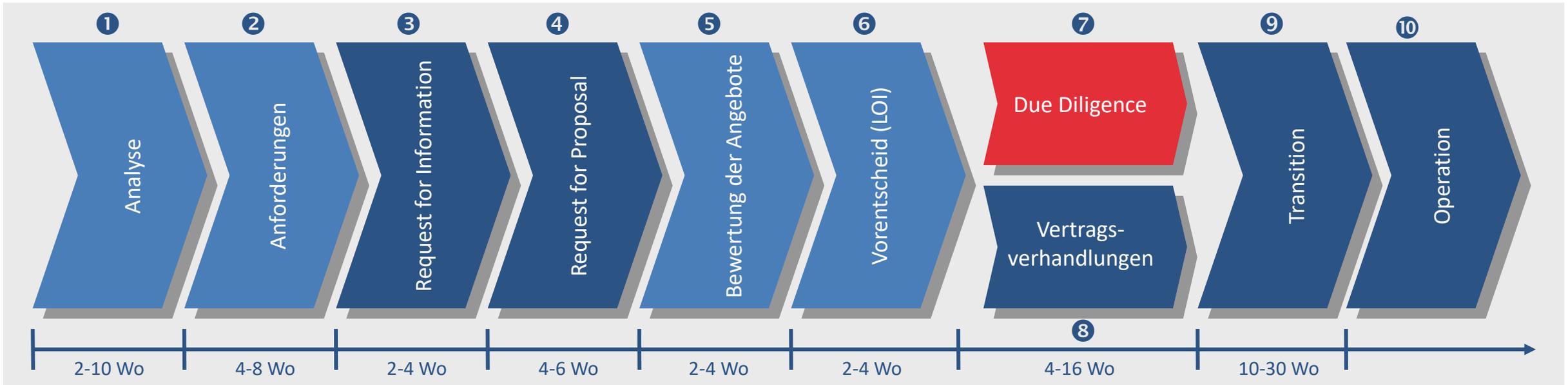
Erfolgsfaktoren

- 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

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

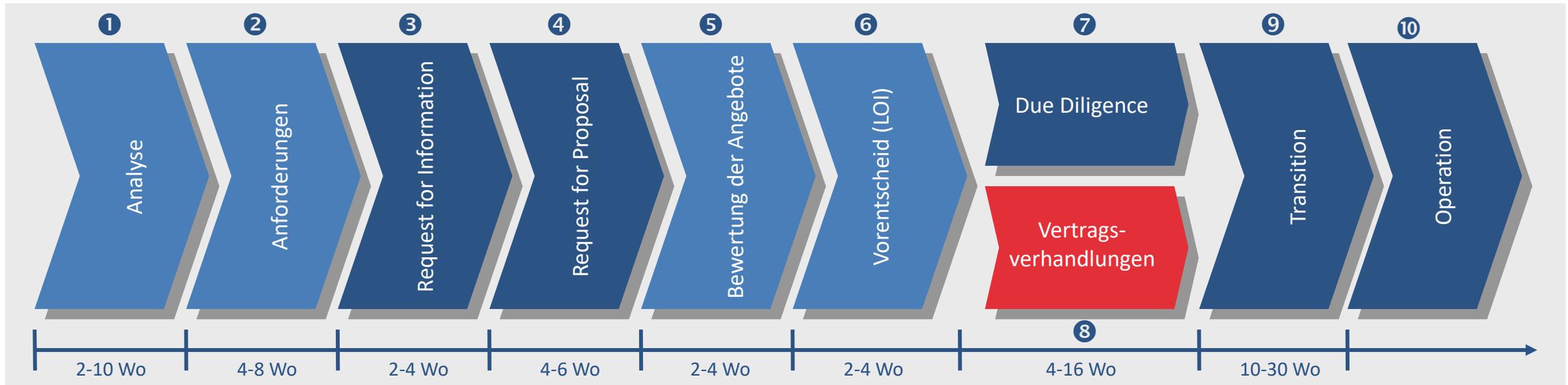
Erfolgsfaktoren

- 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.)

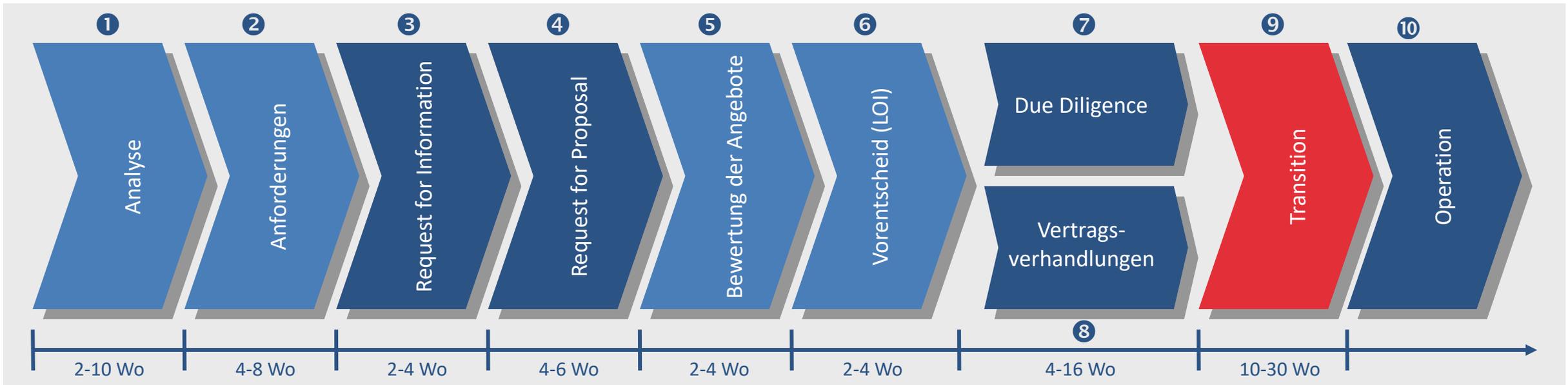
Erfolgsfaktoren

- 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

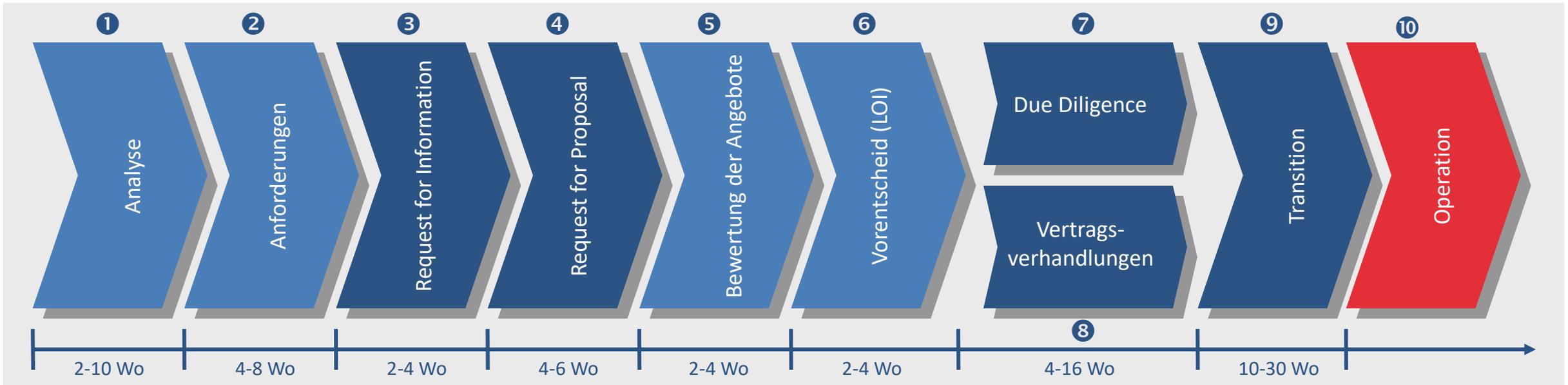
Erfolgsfaktoren

- Hohe Sensibilität während der Transitionsphase
 - 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
- Reporting der Service Qualität, Verfügbarkeit und Einhalten der SLA
- Reporting von Verletzungen der SLA

Resultat

- Stabiler Betrieb (FMO)

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



Outsourcing Mythen

axeba ag
Räffelstrasse 10
8045 Zürich

 markus.elsener@axeba.ch

 +41 44 455 63 64

Mehr Innovation durch Outsourcing

Mythos

- Dank Outsourcing können wir innovative Lösungen realisieren.
- Outsourcing sorgt dafür, dass wir immer moderne Lösungen im Einsatz haben.

Realität

- Der Outsourcing-Provider steht unter einem starken Preisdruck und wird daher alles tun, um seine eigenen Kosten tief zu halten.
- D.h., er wird die eingesetzte Lösung möglichst lange im Einsatz belassen und nicht Geld für innovative Lösungen einsetzen.
- Die Mitarbeitenden des Providers sind nicht auf Innovation ausgerichtet, sondern darauf, die vereinbarten SLA zu möglichst tiefen Kosten einzuhalten.

Tipps

- Innovative Lösungen müssen im Rahmen der Ausschreibung gefordert (und entsprechend bewertet) werden.
- Sobald die Lösung gebaut ist und der Vertrag läuft, wird die Lösung kaum noch verändert (ausser über kostenpflichtige Change Requests). Die nächste Innovationsphase ist daher in der Regel erst wieder wenn der Vertrag erneuert wird.
- Outsourcing fördert in der Regel konservative und nicht innovative Lösungen.

Multisourcing: Best of breed

Mythos

- Es entsteht sowohl kosten- als auch leistungsmässig eine optimale Lösung indem die verschiedenen Gebiete jeweils an den besten Anbieter vergeben werden.

Realität

- Bei einer internen IT sind die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Teams resp. Abteilungen in vielen Fällen kritisch. Befinden sich diese noch an verschiedenen Standorten, wird es noch schwieriger.
- Werden die gleichen Gebiete / Schnittstellen sogar an verschiedene Outsourcing-Provider vergeben, so ist eine qualitativ genügende Leistungserbringung kaum noch möglich.

Tipps

- Die Anzahl der Provider soll auf dem Minimum gehalten werden. Jede Schnittstelle zu einem weiteren Provider mindert die Qualität der Leistungserbringung und erhöht die Komplexität.
- Die Anzahl der Schnittstellen zwischen der internen IT sowie zu den verschiedenen Outsourcing-Providern soll auf einem Minimum gehalten werden.
- Bei der Wahl der auszulagernden Gebiete soll nicht nur die Anzahl der Schnittstellen möglichst tief, sondern die Schnittstellen ebenfalls möglichst einfach und klar gehalten werden.
- Es sollen möglichst keine Schnittstellen vom einen zum anderen Provider, sondern nur von der internen IT zu den verschiedenen Providern vorhanden sein.

Dank SLA und Vertrag ist alles geregelt

Mythos

- Mit entsprechend genau formulierten SLA und Verträgen können alle zu erbringenden Leistungen definiert und deren Einhaltung sichergestellt werden.

Realität

- Auch ein noch so umfassendes SLA gewährleistet nicht, dass die Leistungen auch in der geforderten Qualität erbracht werden, da sich nicht sämtliche Anforderungen in einem SLA festhalten lassen (z.B. mehr als «Dienst nach Vorschrift»).
- Auch noch so umfassende Verträge weisen Lücken auf. Je stärker sich die Parteien auf die Verträge berufen, desto schlechter ist in der Regel die Leistungserbringung.

Tipps

- Nur mit einem partnerschaftlichen Verhältnis lassen sich qualitativ hochwertige Leistungen erreichen.
- D.h. dass die SLA und Verträge nicht möglichst einseitig zu Gunsten des Kunden, sondern möglichst symmetrisch und fair ausgestaltet sein sollen.
- Den Umfang der Verträge in einem vernünftigen Rahmen halten und nicht übertreiben.
- Den Preis nicht bis zum Äussersten verhandeln, damit der Provider genügend «Luft» hat für eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung.
- Die Firmenkultur des Providers muss möglichst gut zur Kultur des Kunden passen. Dies ist einer der wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Providers.

Möglichst hohe Pönale (Malus)

Mythos

- Mit einer möglichst hohen Pönalen (Malus) wird der Provider zur Einhaltung der vereinbarten SLA gezwungen und «motiviert».

Realität

- Je nach Situation kalkuliert der Provider die Pönale bereits in den Preis ein.
- Ist das SLA verletzt, lohnt sich ein weiterer Aufwand für den Provider nicht mehr, da er sowieso die Pönale schuldet.

Tipps

- Keine unrealistisch hohen Pönalen vereinbaren. Im Extremfall droht dem Provider der Konkurs und der Kunde muss sich einen neuen Provider suchen.
- Die Pönale kann auch nur CHF 1 betragen. Sobald der Provider die Rechnung nicht vollständig verbuchen resp. abschliessen kann, besteht entsprechender Druck.
- Besser als hohe Pönalen ist die Vereinbarung eines klaren Eskalationsweges und direkter Zugang zum CEO des Providers im Falle von anhaltenden Problemen.

Outsourcing ist günstiger

Mythos

- Dank Outsourcing lassen sich die Kosten signifikant senken (üblicherweise um 20%).

Realität

- Inzwischen werden immer mehr Ausschreibungen abgebrochen, weil die Kosten mit Outsourcing ansteigen anstatt zu sinken.
- Zu den eigentlichen Betriebskosten kommen noch die folgenden Kosten dazu: Abschreibungen des Transitionsprojektes, Provider Management, Mehrwertsteuer (falls kein Vorsteuerabzug möglich ist)

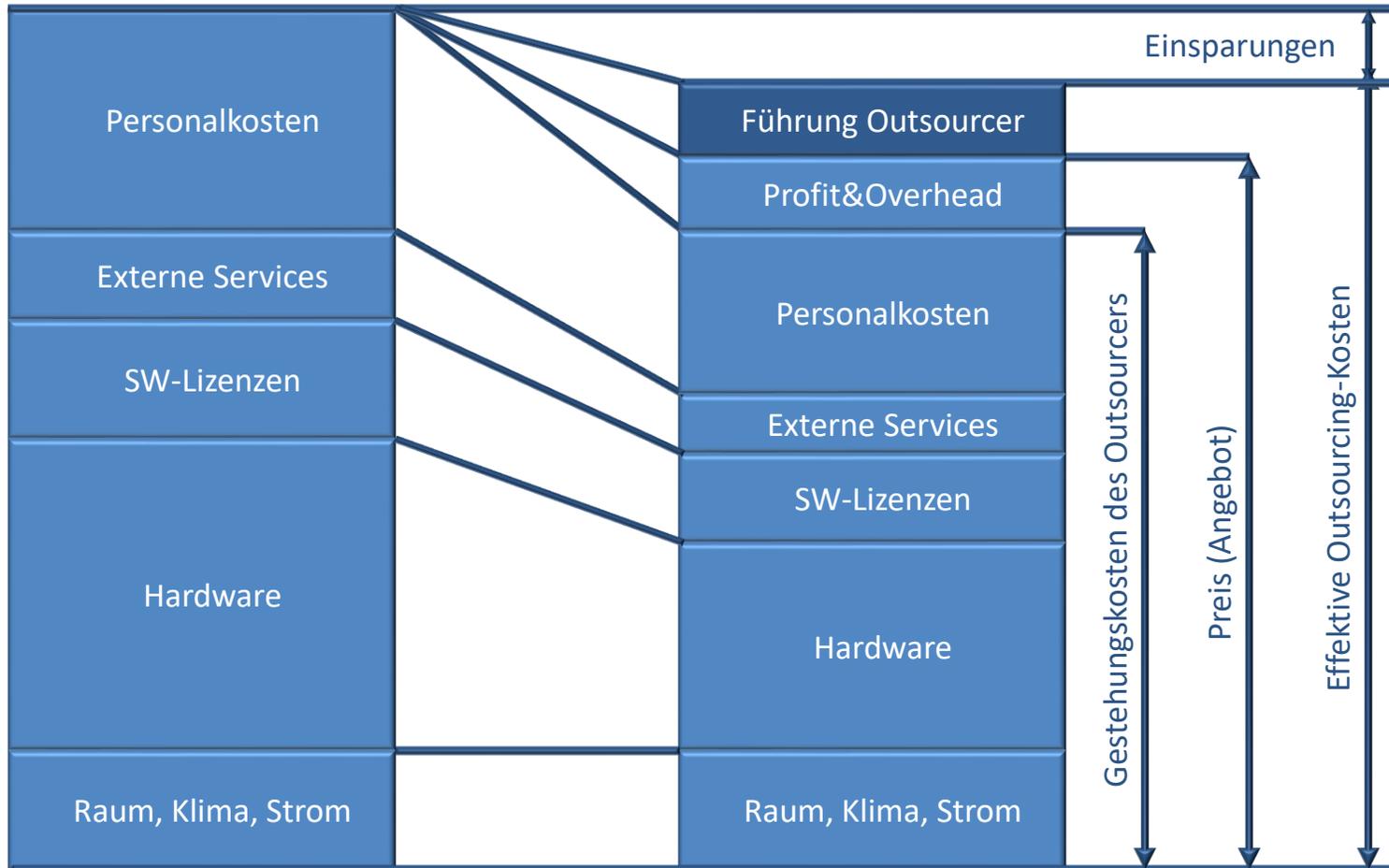
Tipps

- Durchführung eines Benchmarks vor der Ausschreibung, um festzustellen, ob das auszulagernde Gebiet überhaupt über genügend Kostenpotenzial verfügt (falls die Kosten nicht ansteigen dürfen).
- Identifikation aller internen Kosten, die bei einem Outsourcing effektiv wegfallen.
- Vergleich der wegfallenden internen Kosten mit den wiederkehrenden Kosten des Providers unter Einbezug des Transitionsprojektes, der Aufwände für das Provider Management sowie der Mehrwertsteuer (falls kein Vorsteuerabzug möglich ist).

Kostenvergleich

Ohne Outsourcing

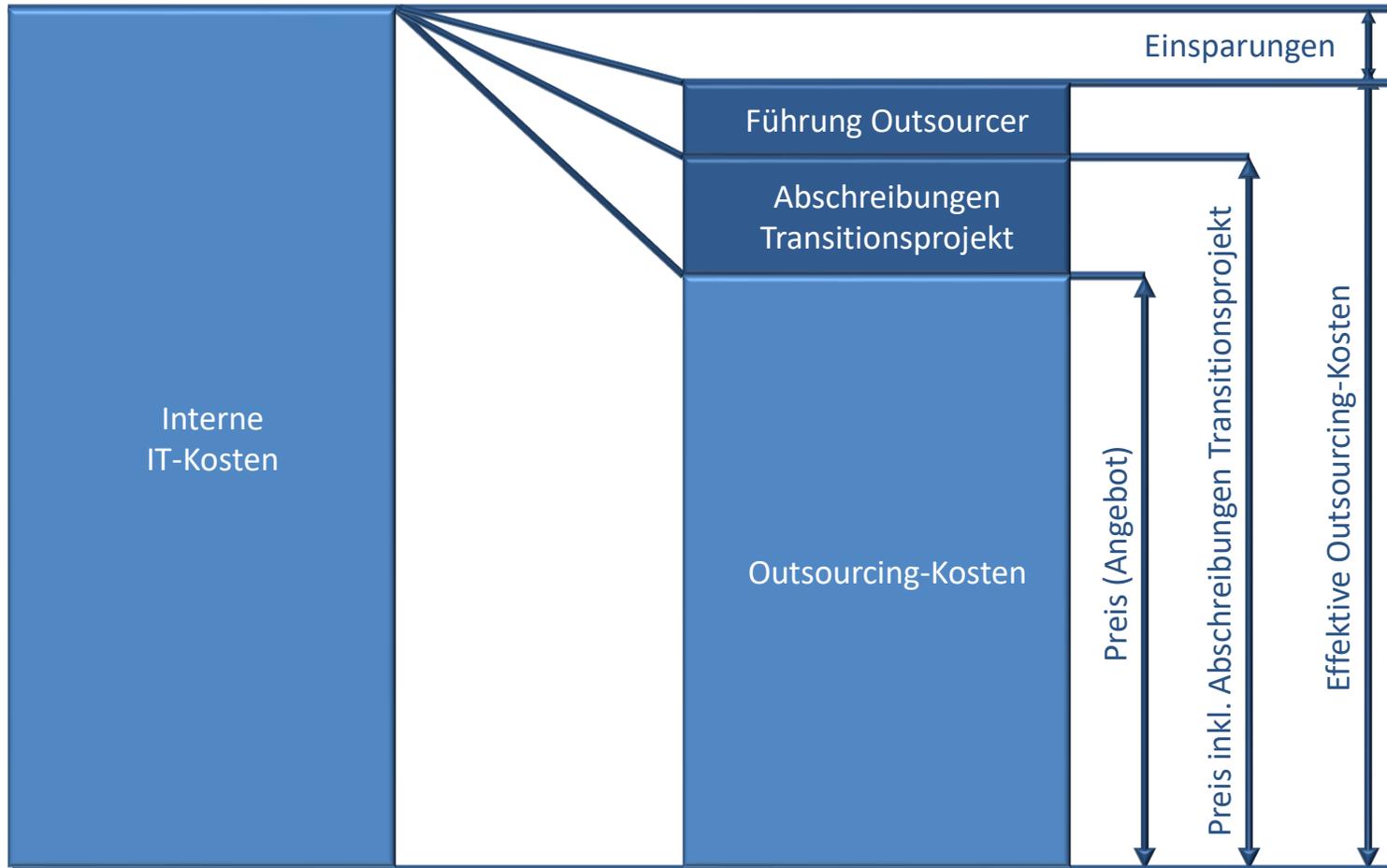
Mit Outsourcing



Transitionskosten

Ohne Outsourcing

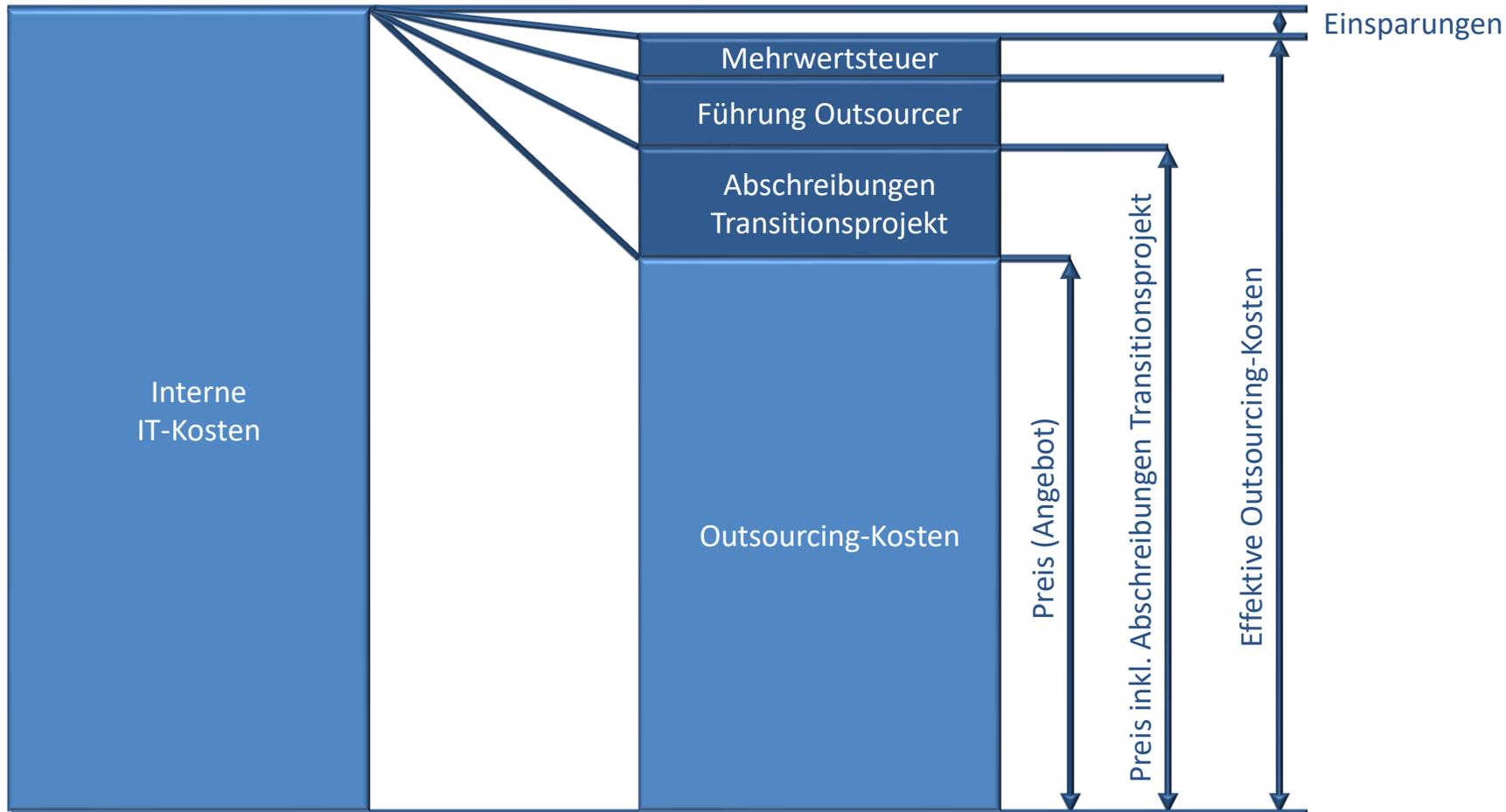
Mit Outsourcing



Mehrwertsteuer (falls kein Vorsteuerabzug möglich)

Ohne Outsourcing

Mit Outsourcing



Outsourcing wird günstiger dank Skaleneffekten

Mythos

- Der Outsourcing-Provider hat viel grössere Mengen als die interne IT und erreicht durch die damit entstehenden Skaleneffekte viel tiefere Kosten.

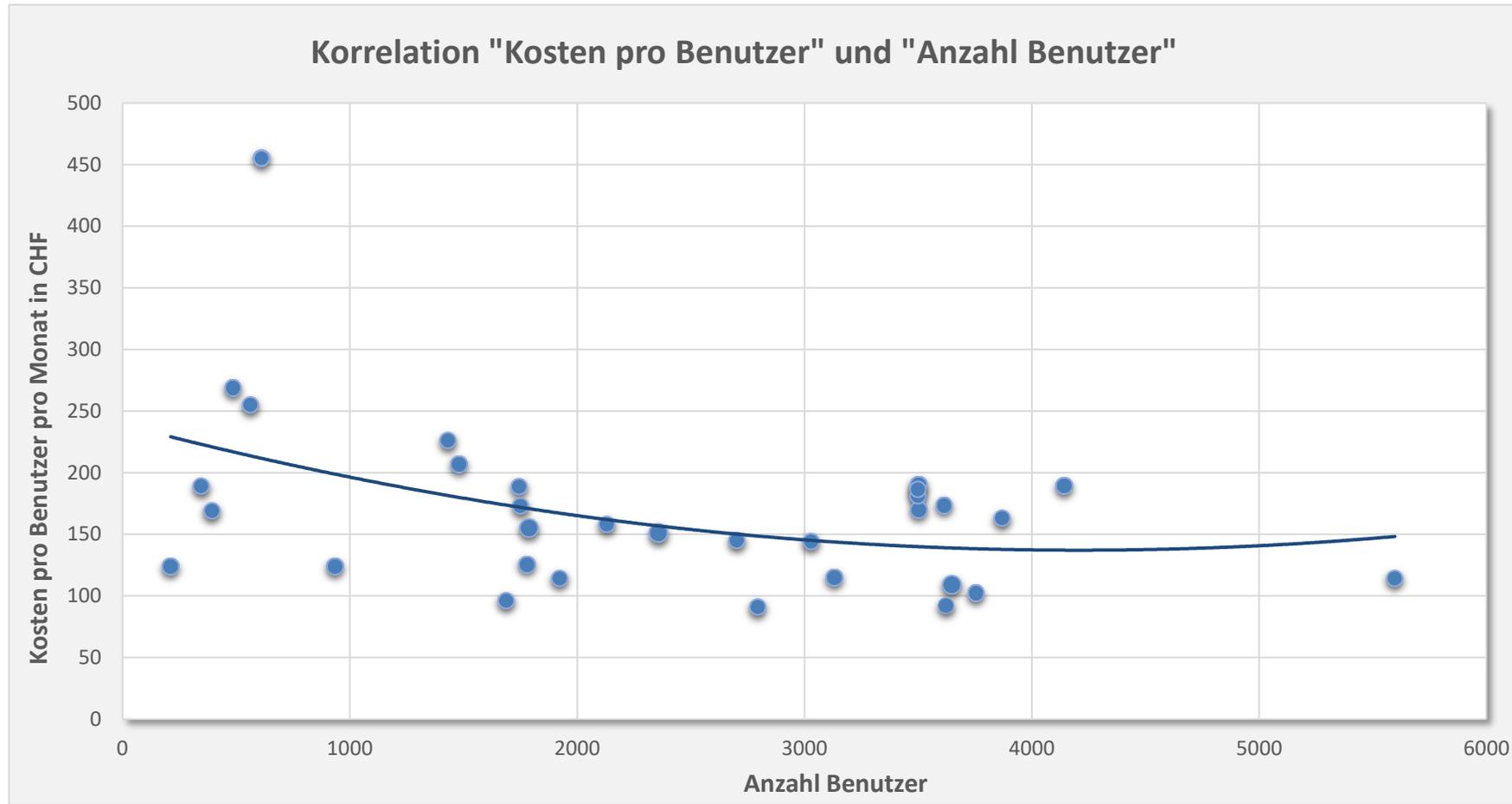
Realität

- Häufig enden die Skaleneffekte bereits nach verhältnismässig tiefen Mengen, die z.T. auch intern erreicht werden (siehe nächste Folie).
- Skaleneffekte werden häufig zerstört, indem der Kunden nicht zu 100% die Standardlösung des Providers einsetzen kann resp. will und mit seinen zusätzlichen Anforderungen verhindert, dass Skaleneffekte entstehen resp. genutzt werden können.

Tipps

- Skaleneffekte können nur genutzt werden, wenn die Standardlösung des Providers zu 100% verwendet wird.
- Jede Abweichung von der Standardlösung des Providers verhindert Skaleneffekte.

Der Workplace skaliert bis ca. 4 000 Benutzer



- Setzt man die Kosten pro Benutzer im Monat in Beziehung mit der Anzahl Benutzer, erkennt man einen Skaleneffekt bis rund 4 000 Benutzer.
- Bei Unternehmen und Organisationen mit mehr Benutzern führt die Komplexität der Umgebung zu Mehrkosten, die höher sind als der erzielte Skaleneffekt.

Grosse Provider sind besser als kleine

Mythos

- Grosse Provider wie IBM, T-Systems, HP, Atos usw. verfügen über mehr Skalierungsmöglichkeiten und decken alle Gebiete ab.

Realität

- Grosse Provider sind häufig sehr träge und wesentlich weniger flexibel als die interne IT.
- Kleine Provider gehen in der Regel wesentlich besser auf die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden ein. Durch die höhere Identifikation ihrer Mitarbeitenden ist häufig auch die Leistungserbringung besser.

Tipps

- Internationale Provider nur einsetzen falls die Leistungen auch international erbracht werden müssen.
- Möglichst kleine Provider berücksichtigen, die zudem gut zur eigenen Firmenkultur passen.
- Zu kleine Provider bieten jedoch auch wieder Gefahren. Sie sollten möglichst bereits über Kunden verfügen, die grösser oder etwa gleich gross sind.
- Falls der Kunde zum grössten Kunden des Providers wird, besteht die Gefahr, dass sich der Provider zu stark auf den Kunden ausrichtet und faktisch zur internen IT wird.
- Die Firmenkultur des Providers muss möglichst gut zur Kultur des Kunden passen. Dies ist einer der wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Providers.

Outsourcing ist besser (mit Outsourcing läuft alles stabiler)

Mythos

- Da der Outsourcing-Provider wesentlich professioneller ist als die interne IT, wird mit Outsourcing eine höhere Betriebsqualität erreicht und die Systeme laufen wesentlich stabiler.

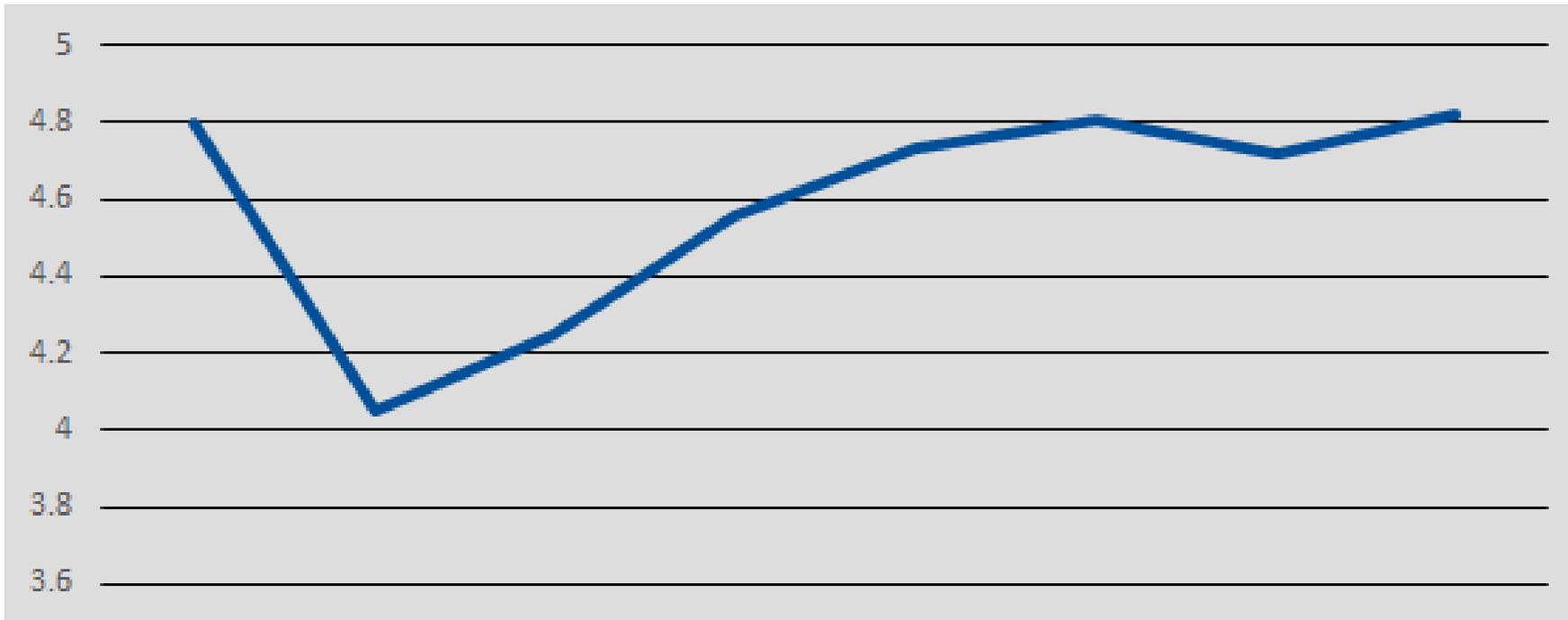
Realität

- Mit der Übernahme der Betriebsverantwortung nach dem Transitionsprojekt sinkt die Betriebsqualität in der Regel spürbar ab und es treten mehr Ausfälle auf als üblich.
- Dies ist in einem gewissen Masse ein normaler Effekt, da der Provider zuerst Erfahrungen in der neuen Umgebung sammeln muss, welche die interne IT in den vergangenen Jahren gesammelt hat, um die IT-Infrastruktur laufend zu optimieren.

Tipps

- Die Kunden müssen sich bewusst sein und akzeptieren, dass die Betriebsqualität mit der Übernahme durch den Provider zuerst absinkt. Diese Phase dauert mehrere Monate bis zu einem Jahr.
- Während dieser Phase müssen Lösungen gemeinsam gesucht und erarbeitet werden (partnerschaftliches Verhältnis) und es hilft wenig, wenn nur auf dem SLA und dem Vertrag bestanden wird.
- Ist die Situation nach einem Jahr immer noch nicht besser, muss eskaliert und ein Ausstieg aus dem Vertrag in Erwägung gezogen werden (falls dies so im Vertrag vorgesehen ist).

Absinken der Benutzerzufriedenheit nach einem Outsourcing



axeba
Professional IT Consulting