

SAP INFO

DAS SAP-MAGAZIN · SONDERDRUCK AUS SAP INFO 130 · SEPTEMBER 2005

überreicht durch

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Erfolgsfaktor IT-Sourcing

Potenzial erkennen und ausschöpfen

Eine aktuelle Befragung zeigt, dass CIOs und IT-Entscheider das Potenzial gezielter IT-Sourcing- und Outsourcingmaßnahmen kennen. Nur wenige schöpfen diese jedoch bislang für mehr Effizienz, Innovation und sinkende Kosten aus.

Seit Ende des Jahres 2004 organisiert die Managementberatung Horváth & Partners ein Expertenforum mit regelmäßigem IT-Benchmarking für CIOs und IT-Leiter. Das so genannte „CIO-Panel“ dient dem Leistungsvergleich und dem Erfahrungsaustausch. Momentan beteiligen sich IT-Entscheider aus rund 40 Unternehmen unterschiedlicher Größe, Struktur und Branchenzugehörigkeit, beispielsweise BASF IT Services, Gedas, Lufthansa Cargo AG und der KfW-Bankengruppe.

Strukturen, Kostenmanagement, Services

Die jüngsten Ergebnisse weisen auf zwei Hauptziele hin, die momentan bei

CIOs und IT-Leitern im Fokus stehen. Einerseits konzentrieren die Entscheider ihre Bemühungen darauf, in den IT-Strukturen mehr Transparenz zu erzielen, um beispielsweise durch ein effizienteres IT-Controlling die Kosten vergleichen und senken zu können. Andererseits richtet sich das Augenmerk darauf, ein ganzheitliches Servicemanagement zu etablieren, um IT-Leistungen extern per Service Level Agreement (SLA) und intern per Operational Level Agreement (OLA) zu gewährleisten. Eine entscheidende Gestaltungshilfe für SLAs bieten etwa Best Practices der IT Infrastructure Library Standards (ITIL). Diese tragen dazu bei, den effizienten Betrieb von

IT-Systemen dauerhaft zu organisieren. ITIL-Standards definieren Aufgaben, die es etwa im Zuge von Auslagerungsprojekten vereinfachen, Kunden-Lieferantenbeziehungen zu definieren. Ein Unternehmen kann dadurch in Qualität und Umfang festgelegte IT-Services von Outsourcingpartnern (etwa SAP Managed Services) einkaufen, deren Leistungen ebenfalls den ITIL-Anforderungen entsprechen.

(Out-)Sourcing ist ein Erfolgsfaktor, aber...

Große Bedeutung messen die CIOs derzeit IT-Sourcing-Strategien bei: Für 76 Prozent zählt das Thema zu den Kernerfolgsfaktoren. Überraschender-

weise geben demgegenüber 58 Prozent der Befragten an, in ihrem Unternehmen sei eine IT-Sourcing-Strategie bisher eher nicht oder gar nicht definiert oder umgesetzt. Alle teilnehmenden Unternehmen weisen eine hohe Eigenleistungsquote auf. Vor allem in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 100 Millionen Euro wird von den Möglichkeiten unterschiedlichster Sourcing- und Outsourcingvarianten bislang kaum Gebrauch gemacht. Und das, obwohl gerade sie von einer vergleichsweise ungünstigen Relation zwischen Umsatz und IT-Kosten belastet sind. Ein deutlich stärkeres Interesse sowie mehr Aktivität beim Outsourcing lassen die Antworten der CIOs von Unternehmen mit Umsätzen zwischen 100 und 500 Millionen Euro sowie über 500 Millionen Euro erkennen. Dennoch scheint auch hier noch umfangreiches Potenzial ungenutzt zu bleiben. Warum ist das so?

Gründe für und wider Outsourcing

Vielfach werden als Gründe gegen Outsourcing angeführt, dass alle notwendigen Kompetenzen (44 Prozent) und die Infrastruktur (42 Prozent) im Unternehmen ohnehin vorhanden seien. Außerdem gelten externe Alternativen als zu teuer (27 Prozent), so dass ein Return on Investment (ROI) nicht zwingend zu erwarten stehe (27 Prozent). Auch äußern viele CIOs Bedenken hinsichtlich der Möglichkeit, Outsourcingpartner und -prozesse aus-

reichend steuern zu können (25 Prozent). Demgegenüber führen andere Entscheider im Umkehrschluss genau entgegengesetzte Argumente als Gründe für Outsourcing an: Fachkräftemangel (57 Prozent), fehlende interne Kompetenz zu IT-Lösungen (47 Prozent) und Aspekte der Kostenreduktion (46 Prozent) motivieren zu entsprechenden Maßnahmen mit Unterstützung externer Dienstleister.

Dieses Meinungsbild legt den Schluss nahe, dass das Thema Outsourcing von vielen ablehnend eingestellte IT-Entscheidern grundsätzlich auf den Aspekt der Auslagerung eigener Systeme reduziert wird. Sie übersehen dabei, dass IT-Outsourcing in vielen Fällen gerade dann die richtige Alternative darstellt, wenn neue Lösungen eingeführt und dabei der kostenintensive Aufbau von Strukturen, Personal und Kompetenzen vermieden werden sollen. SAP Managed Services bieten Unternehmen bei Einführungsprojekten beispielsweise so genannte Implementation Hostingservices, also den Zugang zu einer stabil und sicher betriebenen Systemumgebung für die einzuführenden neuen SAP-Lösungen. Diese Lösungen sind in kurzer Zeit einsatzbereit und lassen sich flexibel an individuelle Anforderungen anpassen. Ohne zusätzliche Mitarbeiter oder Hardware profitieren Unternehmen so von schnell eingeführten Lösungen zu transparenten Kosten – und können sich auf die Optimierung und Abbildung ihrer Ge-

schäftsprozesse konzentrieren. Dabei können sie wählen, ob das Hosting einzelner Komponenten oder ganzer Landschaften der mySAP Business Suite übernommen werden soll. Derart differenzierte Outsourcing-Services helfen, den Aufbau interner Ressourcen zu vermeiden, und bieten stabile, planbare Kosten bei gleichzeitig reduziertem Zeitaufwand zur Einführung einer Lösung. Dank eines umfassenden SLA-Managements und -Reportings können Unternehmen sicher sein, dass alle Vorgänge überwacht und berichtstechnisch erfasst werden. Automatisierte Berichte listen den Bearbeitungsstand detailliert auf und informieren über die Einhaltung vereinbarter Inhalte von Service Level Agreements. Ergänzende Servicereports weisen zudem auf notwendige Maßnahmen und Änderungen am System hin.

„Mut zum Powerplay“

Dr. Gottfried Pfüller, Geschäftsführer der Horváth IT Management Consulting GmbH, fordert von den CIOs mehr strategische Weitsicht und Mut zum Powerplay: „Aufgabe des CIO ist es, die interne Stärke seiner IT-Organisation mit der Stärke von Dienstleistern des Marktes zu kombinieren.“ Voraussetzung für die Entwicklung einer umfassenden IT-Sourcing-Strategie sei die Kostentransparenz aller Lifecycle-Phasen einer Lösung („Plan, Build, Run“), um das volle Nutzenpotenzial einer

geplanten Maßnahme beurteilen zu können, die intern oder extern durchgeführt werden könne. Zu berücksichtigen seien dabei auch versteckte IT-Kosten, die in vielen Unternehmen bislang nicht explizit betrachtet würden. Ein hoher Prozentsatz der Kosten einer Softwareeinführung, so Horváth & Partners, entfalle beispielsweise auf die Betreuung und Schulung der Endanwender. Die dafür anfallenden Kosten jedoch würden zumeist den Fachbereichen statt unmittelbar den IT-Kosten zugerechnet.

Rundum professionelle Outsourcingpartner wie SAP Managed Services helfen Unternehmen auch in diesem Punkt: Sie unterstützen dabei, Kostentransparenz herzustellen, Kostentreiber zu identifizieren, und erarbeiten anhand von Wirtschaftlichkeitsanalysen neue Lösungsansätze, um die Total Cost of Ownership zu verringern.

Als Grund der nur zögerlichen Annahme von Sourcing-Alternativen unter den Teilnehmern des CIO-Panels sieht man bei Horváth & Partners vor allem den in vielen Unternehmen noch unzulänglichen Reifegrad der IT-Organisation in Hinblick auf ein umfassendes IT-Controlling interner und externer Ressourcen. Dies sei besonders wichtig, um externe Dienstleister steuern zu können. Pfüller: „Die gesamte IT-Organisation muss auf die interne und externe Servicesteuerung eingestellt werden. Die klare Trennung zwischen IT-Leistungssteuerung und IT-

Leistungserbringung trägt dazu bei, dass der CIO unabhängig von einzelnen Sourcing-Entscheidungen seine strategische Rolle im Unternehmen stärkt.“ Gerade beim SAP-R/3-Basisbetrieb, bei dem nur 28 Prozent der Panel-Teilnehmer angaben, die Skalierungsfaktoren von Outsourcinganbietern zu nutzen, schlummert enormes Potenzial zur Senkung der Total Cost of Ownership von IT-Systemen. Zusätzlich wird die Innovationsfähigkeit gesteigert: Beabsichtigt ein Unternehmen beispielsweise, als Ramp-Up-Kunde eine neue SAP-Lösung einzuführen, um von deren Mehrwert bereits vor der allgemeinen Verfügbarkeit zu profitieren, stellt SAP Managed Services auch hierfür die entsprechende IT-Infrastruktur bereit. Auf diese kann dann zum Festpreis zugegriffen, zudem erforderliches Know-how frühzeitig aufgebaut und die Produktentwicklung beeinflusst werden. Unternehmen vermeiden es dadurch, sich in einem frühen Stadium auf eine Hardware oder ein Sizing festzulegen, machen sich die intensive Betreuung durch SAP-Experten zunutze und verkürzen die Projektlaufzeit deutlich.

Selektives Outsourcing betreiben

Auf keinen Fall, so Pfüller, dürfe IT-Sourcing als taktisches Konzept im Sinne eines „letzten Auswegs“ verstanden werden, sondern vielmehr als eine zukunftsorientierte, strategische Planungsoption: „Die Erfahrung von CIOs

lehrt, dass Operational Excellence eine Grundvoraussetzung dafür ist, als IT-Entscheider in den Bemühungen um die Wertsteigerung des Business insgesamt ernst genommen zu werden.“

Ein selektives Outsourcing – wie es etwa SAP Managed Services mit einzelnen oder beliebig miteinander kombinierbaren Services anbietet – ermöglicht es, genau zu bestimmen, wie viel IT wann und wie lange ausgelagert werden soll. In jedem Fall profitieren Unternehmen so von Betriebsicherheit, transparenten Kosten und erhöhter Flexibilität. Diese Form der Auslagerung von IT-Dienstleistungen erlaubt es den internen IT-Experten zudem, sich auf die Aufgaben und Bereiche zu konzentrieren, in denen sie selbst die höchste Wertschöpfung erzielen und damit nachhaltig zu einem profitablen Wachstum ihres Unternehmens beitragen können.

Kim Schewe,

Fachjournalist in Mannheim ■

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

The Performance Architects



Leistungssteigerung ist nicht schwer. Sie entsteht durch gebündelte Energiefreisetzung im Unternehmen. Dabei ist es wichtig ein zielgerichtetes strategisches Management mit effizienten Prozessen und einem aussagekräftigen Controlling zu verbinden. Zusammen mit dem ganzheitlichen Beratungsansatz von der Konzeption über die Realisierung bis zum Training sorgen wir so dafür, dass sich in Ihrem Unternehmen mehr Stärke entfalten kann. Mehr kräftigende Argumente unter www.horvath-partners.com/itm