

# Potenzierung Ihres Nutzens

**Die facettenreiche «Rennmaschine» Outsourcing, beginnend beim Infrastruktur-Outsourcing über das Application-Hosting bis hin zum Business-Process-Outsourcing, wird das Tempo im Rennen um die neuen Internet-basierenden Geschäftsmodelle massiv bestimmen.**

HANSJÖRG BÜHLER

Es ist erwiesen, dass beim Einsatz von ERP (Enterprise Resource Planning) Lösungen im Vergleich zu Eigenentwicklungen ein weitaus grösserer Kundennutzen entsteht. Die Erschliessung der heute noch teilweise brachliegenden Nutzenpotentiale im Bereich der Implementierung und des Betriebs von ERP-Lösungen wird seitens SAP stark voran getrieben.

## Standardisierungsszenarien

Ein nachhaltiger und langfristiger Kundennutzen beim Einsatz einer Software-Lösung lässt sich durch folgende drei Szenarien erzielen:

**Szenario 1:** Einsatz von SAP-R/3-Standard-Software entgegen individuell hergestellter Software. Der Einsatz von Standard-Software im Gegensatz zu Eigenentwicklungen ist heute in den meisten Fällen für KMUs (Kleine und Mittelständische Unternehmungen) eine Selbstverständlichkeit und wird auch durch die grosse Verbreitung von Standardsoftware bestätigt<sup>1</sup>.

**Szenario 2:** Standardisierte SAP-R/3-Implementierung durch «Branchentemplates». Eine Reduktion der Implementierungszeit und der Kosten sowie eine optimierte Qualität wird durch sogenannte «Branchentemplates» erzielt. Hierzu werden für die entsprechenden Branchen ab Werk voreingestellte SAP-Systeme mit den branchenüblichen Standards und Parametern erstellt. Beispiele dafür sind die von den Systemhäusern der SAP heute vermarkteten Lösungen wie «Ready to work» oder «Power 3» (siehe auch **SYS**DATA Seite 29).

**Szenario 3:** Standardisierter Betrieb/Outsourcing der SAP-R/3-Systemplattform. Es zeigt sich auch, dass der Betrieb von SAP-R/3-Systemplattformen ebenfalls ein grosses Rationalisierungspotential aufweist. Die Ausschöpfung dieses Potentials ist sowohl

im Eigenbetrieb wie auch mittels Outsourcing möglich. Der Gedanke aus der Mathematik, dass eine Realisierung aller drei Szenarien eine Potenzierung des Kundennutzen ermöglicht, ist sicher verlockend genug für eine eingehendere Überprüfung.

## Marktsituation

**Zu Szenario 3:** Die Situation des SAP-R/3-Outsourcing-Marktes stellt sich, basierend auf der Marktstudie von H.Gümbel/K.Henkel<sup>2</sup> in den Ländern D, A, CH wie folgt dar:

- Rund 80 Anbieter mit 150 000 User, 1000 Installationen
- Die Preise/User/Jahr sind zwischen 1800 und 6000 Franken, wobei diese volumenabhängig sind und in den nächsten 3 Jahren um mehr als 10 % p. a. sinken werden
- Marktwachstum > 35 %/Jahr
- Installationen < 100 User sind unwirtschaftlich im Eigenbetrieb
- Es existiert ein grosses Verbesserungspotential für die Qualität der Leistungen
- Eine Konsolidierung der Anbieter wird erfolgen (Anbieter mit < 500 User werden langfristig verschwinden)
- Es besteht ein Ressourcen-Engpass im Bereich SAP R/3 (Beratung und Betrieb)

Eine Befragung der wesentlichen SAP-R/3-Outsourcing-Anbieter in der Schweiz<sup>3</sup>

zeigte auf, dass 20 bis 25 % der installierten Arbeitsplätze (ca. 40 000) bereits heute von Outsourcern betrieben werden. Die jeweilige Dienstleistungstiefe ist sehr unterschiedlich und reicht vom Plattformbetrieb bis hin zum Applikations-Management.

Die befragten Outsourcer rechnen im Bereich SAP-R/3-Outsourcing mit Umsatz-Zuwachsraten von 30 bis 60 %. Die meisten dieser Unternehmen sind heute konfrontiert mit dem Mangel an qualifiziertem Betriebspersonal sowie mit der Herausforderung, diese Mitarbeiter für das Unternehmen zu wirtschaftlichen Salären und für ein langfristiges Engagement im Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

## Fragestellung für Kunden

- Was soll/kann ich outsourcen?
- An wen soll ich outsourcen, und was sind die Auswahlkriterien für einen SAP-R/3-Outsourcing-Partner?
- Was sind die zu erwartenden Kosten?
- Was ist ein sinnvolles, effizientes Vorgehen, wie lange dauert der Prozess?
- Wie stelle ich sicher, dass die eingeholten Angebote vergleichbar werden bezüglich Preis, Leistung und Qualität?
- Auf was muss ich bei der Vertragsgestaltung achten und was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

In der Regel ist es heute nicht einfach für einen Kunden, hierauf zeitgerecht die passenden Antworten zu finden. Die Markterfahrung zeigt folgendes Bild:

- Eine Partnerwahl erfordert ausser dem reinen Preis-/Leistungsverhält-

### Unternehmen/Institution

BVIT Bundesverband Informationstechnologien, Bonn, D  
IT Services, Köln, D

SWICO Schweiz Wirtschaftsverband der Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnik  
CO\$TMARK GmbH

SAP AG, D

### Standardisierungstrends

- Broschüre Outsourcing mit Checklisten (Kosten, Partnerwahl)
- Checkliste zur Auswahl des SAP-R/3-Outsourcers
- Checkliste Outsourcingvertrag
- Modellverträge in der Informatik
- Betriebskostenorientiertes Benchmarkingverfahren für SAP R/3
- Outsourcing-Anbieter
- Qualifizierungsprogramm der SAP

nis auch vertiefte Kenntnisse über die Stabilität, Firmengrösse und Firmenkultur des Partners<sup>4</sup>.

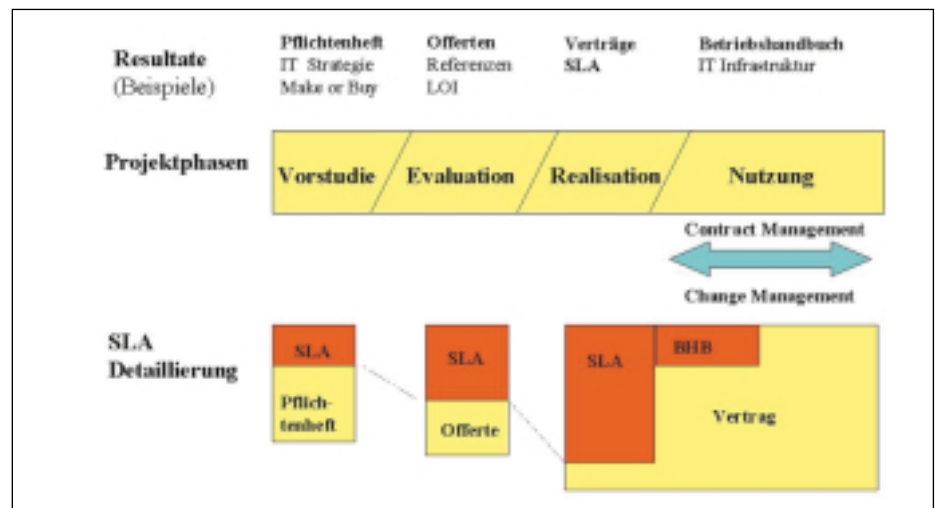
- Der Kunde macht diesen Prozess meistens das erste Mal. Für die Anbieter hingegen ist das «Daily Business». Der Kunde ist durch diese Informationsasymmetrie in den meisten Fällen den Anbietern Know-how-mässig unterlegen und wird dadurch nur mit grosser Mühe den Prozess – ohne externen Berater – steuern können<sup>5</sup>.

Basierend auf der heutigen Marktsituation und den Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung wird eine Standardisierung im SAP-R/3-Umfeld, insbesondere im SAP-R/3-Outsourcing, einige der angesprochenen Probleme lösen. Einzelne Ansätze hierzu sind bereits verfügbar.

**Vorstudie:** In der Vorstudie werden die strategischen Leitplanken, die Entscheidungsgrundlagen sowie das Pflichtenheft mit den wesentlichsten Service Level Agreements (SLA) für das Outsourcing-Projekt festgelegt und einige potentielle Outsourcer zu einer Angebotserstellung eingeladen.

**Pflichtenheft** (mit genauer Leistungsbeschreibung): Basierend auf den Angeboten und den Entscheidungskriterien wird ein Outsourcer ausgewählt, der nun die im Angebot enthaltenen SLA weiter detailliert, so dass diese als wesentlicher Vertragsbestandteil und als Grundlage für das Betriebshandbuch (BHB) für die nächsten Jahre dienen können.

**Standardisierungsvorteile:** Diesem Prozess, der sehr viel Know-how und Erfahrung erfordert, muss der Kunde bereits beim Entwurf des Pflichtenheftes Rechnung tragen. Auch der Outsourcer muss unter dem wachsenden Kostendruck, insbesondere bei kleiner werdenden Installationen, die Prozesse beginnend vom Verkaufszyklus bis hin zur Leistungserbringung standardisieren und optimieren. Eine Standardisierung der Pflichtenhefte, Leistungsangebote und der Leistungs-



**Life-Cycle – Outsourcing des SAP-R/3-Betriebes:** Der typische Projektablauf beim Kunden umfasst die Phasen Vorstudie, Evaluation, Realisation und die Nutzung der vereinbarten Leistungen über den vertraglich festgelegten Zeitrahmen. Die Phase der Nutzung umfasst im Wesentlichen das Contract Management (Sicherstellung, dass die vertraglich vereinbarte Leistung auch der tatsächlich gelieferten entspricht (SOLL/IST) sowie das Change Management (Handhabung von Vertragsänderungen).

erbringung, insbesondere in stark industriell ausgerichteten Bereichen, wird es künftig erlauben, die Produktivität der Dienstleistungen nachhaltig zu verbessern.

**Change Management:** Analoge Gedanken zur Automobilindustrie führen laut Herrn Gümbel dazu, dass künftig «Partner-orientierte Service Konzepte», basierend auf einer Komponentenarchitektur, entstehen werden. Damit ist davon auszugehen, dass die Outsourcer gewisse Serviceleistungen im SAP-R/3-Outsourcing-Umfeld künftig zukaufen werden.

Anzustreben ist dabei, dass durch die Standardisierung die SLA/Vertragswerke einfacher und auch den Anforderungen des «continuos change» besser gerecht werden (siehe auch Research Note von GartnerGroup<sup>6</sup>).

## Nutzenpotenziale

Der Nutzen einer Standardisierung im SAP-R/3-Outsourcing sowie des Qualifizierungsprogrammes der SAP ist:

- Einfache Identifizierung von SAP-R/3-Outsourcing-Anbietern
- Das Benchmarking wird forciert und dadurch auch die Ausschöpfung des Rationalisierungspotenzials
- Preis/Leistungsverhältnis der Angebote wird besser und transparenter
- Reduktion der Total Cost of Ownership

- Kleinere Anbieterabhängigkeit
- Risikominimierung

## Die Risiken

Trotz der Risikominimierung durch die Standardisierung ist dem Risiko-Management auf Management-Ebene hohe Beachtung zu schenken.

Restrisiken sind sowohl beim Outsourcing Anbieter und beim Kunden zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Massnahmen (präventiv/aktiv bei Risiko-Eintritt) festzulegen.

## Ausblick

Wie heisst es so schön im Volksmunde: Die Geister die ich rief ...

Es wird auf jeden Fall sehr spannend, inwieweit und wie rasch sich der Trend zur Standardisierung im SAP-R/3-Outsourcing-Markt fortsetzt, und wer die künftigen «Rennfahrer» sein werden. Die SAP AG wird ab August 1999 ihr SAP-Outsourcing-Anbieter-Qualifizierungsprogramm weltweit ausbreiten und die «Wellen» in dieser Richtung verstärken. Für jeden zukünftigen SAP-R/3-Kunden lohnt sich die Prüfung entsprechender Outsourcing-Varianten und -Angebote auf jeden Fall.

SAP (Schweiz) AG, 2500 Biel  
Tel. 079 208 54 14, Fax 032 344 72 11  
www.sap-ag.de/swiss/

<sup>1</sup> Benchmarking-Studie; Mehr Unternehmensfitness durch integrierte Standard-Software; IT Services, Köln  
<sup>2</sup> H. Gümbel/K. Henkel, R/3 Outsourcing Markt und Anbieter, Berlag IT Research, 1. Auflage  
<sup>3</sup> IT Outsourcing Symposium 28. 1. 99 MSM Schweiz: Vortrag «SAP aus der Steckdose», HJ. Bühler  
<sup>4</sup> SYSDATA 9/98 Fachartikel Leistung aus der Steckdose/Entscheidungskriterium Kosten; HJ. Bühler.  
<sup>5</sup> G. Knollmayer; Fremdbezug von Informatik-Aufgaben; NZZ 8, 3. 93  
<sup>6</sup> Research Note GartnerGroup, R. Cox, 8. 3. 99, Agreeing to Agree: The Future of Outsourcing?