

Effektive Preismodelle im IT- & BPO-Outsourcing

Von Thorsten Rüß, Dr. Michael Heym, Navisco Aktiengesellschaft

Die Erfahrungen aus zahlreichen Audits und Benchmarks langlaufender Outsourcing-Verträge zeigt uns, dass mangelnde Zeit und Erfahrung bei der Festlegung der Preismodelle bereits nach relativ kurzer Vertragslaufzeit zu ernsthaften Störungen einer Partnerschaft führen können. Effektive Modelle sorgen für eine hohe Preis-Leistungstransparenz bei gleichzeitig flexibler Anpassungsmöglichkeit an geschäftliche Veränderungen und helfen somit, Konflikte von vornherein zu vermeiden.

Heute übliche Preismodelle reichen von umfänglichen Pauschalen speziell im Infrastruktur-Outsourcing bis zu rein aufwandsgetriebener Abrechnung vorwiegend im Bereich Applikationsentwicklung und -betreuung. Dazwischen liegen verbrauchsbezogene Preismodelle, die per Transaktion (z.B. Personal-, Finanz- oder Applikationsservices), per „Seat“ (z.B. SAP User, Desktop) oder per Unit (z.B. MIPS, Gigabyte) abgerechnet werden, soweit sich die Abnahmemengen innerhalb eines vorher definierten Korridors bewegen. Eine Veränderung der Parameter in Richtung einer eher business-orientierten Abrechnung finden wir heute fast nur für sogenannte Business Process Services vor (Anzahl Geschäftsvorfälle, Buchungen, Stammsätze etc.).

Die grundsätzliche Problematik besteht darin, dass all diese Preismodelle dem Dienstleister keinen Anreiz zu Innovationen, zur aktiven Weitergabe von Verbesserungen der Kostenstruktur oder gar zur Limitierung des Ressourcenverbrauchs bieten. Wurden dann noch initiale Leistungen wie eine Personalübernahme oder das Transitionsprojekt auf dem Wege des „Financial Engineering“ in die Preise eingerechnet, führt dies beim Kunden – unabhängig vom ursprünglichen Business Case – in der Regel schon im zweiten oder dritten Vertragsjahr zu dem Eindruck gegenüber dem Markt zu viel zu bezahlen und in einem eher statischen Vertragsverhältnis gefangen zu sein.

Unterschiedliche Erwartungshaltungen

Outsourcing-Kunden fordern von einem Dienstleister in Bezug auf die angebotenen Preismodelle heute in erster Linie Transparenz und Flexibilität. Es muss klar erkenn-

bar und geregelt sein, für welche Leistung wie viel bezahlt wird und wie sich Veränderungen in der Leistungsabnahme oder aber Veränderungen der Marktpreise auswirken. Derartige Regelungen erleichtern nicht nur die Anpassung der Outsourcing-Services an Geschäftsveränderungen, sondern vereinfachen auch die Budgetierung und die innerbetriebliche Leistungsverrechnung.

Ungeplante und kurzfristige Veränderungen der Serviceabnahme und -inhalte sollen aus Sicht des Kunden entsprechend der Geschäftsdynamik möglich sein. In diesem Zusammenhang wird u.a. auch die vollständige Übernahme des Hardware-Verwertungsrisikos bei nicht laufzeit-konformer Abschreibung vom Dienstleister erwartet, nicht zuletzt weil bilanzrechtliche Rahmenbedingungen wie IFRS es den CFOs zunehmend schwer machen, Regelungen zur Übernahme von Restwertverpflichtungen bei Vertragsende zu akzeptieren.

Andererseits wird ein Dienstleister die vollständige Risikoabwälzung ohne jegliche Verpflichtung des Kunden in Form von Mindestumsatz- oder Laufzeit nicht akzeptieren, um die mit einem Vertrag verbundenen Investitionen zumindest zum größten Teil auch von dem jeweiligen Kunden refinanziert zu bekommen. Auch einer unmittelbaren Anknüpfung der Leistungsvergütung an Geschäftsparameter des Kunden wird ein Dienstleister aufgrund geringen oder gänzlich fehlenden Einflusses auf den tatsächlichen Unternehmenserfolg des Kunden nur in Ausnahmefällen zustimmen. Insofern muss ein solides und von beiden Parteien getragenes Preismodell eine gewisse Ausgewogenheit der Interessen und Einflussmöglichkeiten widerspiegeln.

Verursacherprinzip vs. Komplexität

Die Basis für jedes Preismodell ist eine klare Servicebeschreibung mit standardisierten und marktvergleichbaren Leistungsmodulen. Innerhalb der Leistungsmodule können unterschiedliche Kostentreiber wirken, die es zu identifizieren gilt. Soweit sie vom Kunden beeinflussbar sind (z.B. Service Level, Anzahl Changes, Ressourcenverbrauch, Supportaufwand), werden diese Kostentreiber in ein variables Vergütungsmodell integriert, welches auch für die interne Leistungsverrechnung herangezogen wird (pay per use) und somit eine wirksame Steuerung der IT-Kosten im Unternehmen ermöglicht.

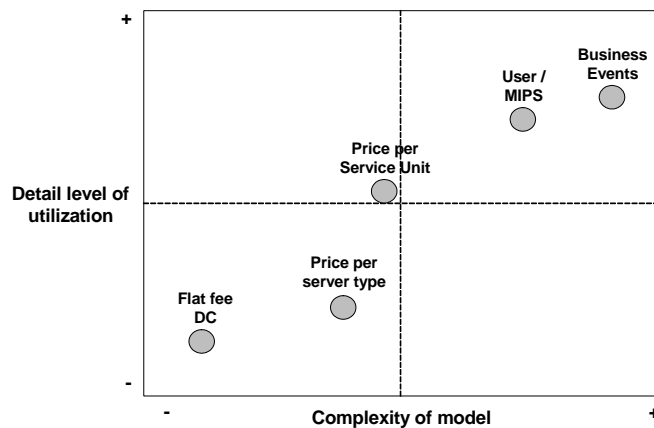


Abbildung 1: Einordnung unterschiedlicher Preismodelle hinsichtlich Detaillierungsgrad und Komplexität (Quelle: Navisco)

Jedoch kann eine möglichst verursachungsgerechte Kostenverteilung die Komplexität des Modells beliebig erhöhen. Als geeigneter Kompromiss hat sich u. a. im Bereich des Application Hosting sowie im Desktop- und Netzwerkbereich das sogenannte „Service based Pricing“ bewährt, das auf virtuellen Leistungseinheiten bzw. Leistungspaketen und nicht mehr auf physikalischen Einheiten basiert. Mit Übernahme der bestehenden Infrastruktur zu Vertragsbeginn erfolgt unter Berücksichtigung der wesentlichen Kostentreiber und Volumina eine Neuaufteilung der Kosten z.B. nach verwendeten Applikationen zur Bildung virtueller Leistungseinheiten. Alle zukünftig benötigten Applikationen werden auf Basis des Service based Pricing Modells unter Verwendung der virtuellen Leistungseinheiten kalkuliert und abgerechnet.

Cost factors	Infrastructure related cost factors												Services related cost factors									SUM						
	System Architecture												Storage	Redundancy	Service level			Change / Maintenance			Admin & Support							
Application cluster	Intel			AS 400			Unix			Host																		
Classes and Parameters	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	high	medium	low	
	Number of CPU & RAM												Managed netto Tbyte	Cluster, cold or hot stand-by, etc.	Availability, max. downtime, etc.			Hardware changes, updates/service packs etc.			Problem, Incident, # of Users, etc.							
Cost Index CI	118	78	39	314	157	78	471	235	78	628	471	314	52	26	13	78	26	13	5	3	2	12	8	4	21	10	5	
SAP HR - high services (2 P, 2 DB, 1 T&QS)								1883	78				5		1	78			5			12			21			2084
SAP HR - medium services (1 P, 1 DB, 1 T&QS)		314						942	78					3	1		26			3			8			10		1386
SAP HR - low services (1 P, 1 DB, 1 T&QS)								942	78						3			13			2			4			5	1047
Mailing (1 Exchange, 1 Fax, 1 RIM, 5 Sites, 1 T&QS)	118	157	235										209				52				2			4	31			809
mySAP (1 DB, 4 Appl., 1 Qual., 1 Test)								3766	314				52	26		78					3			8		10		4259
Total of price units for all applications																									9585			

Abbildung 2: Kalkulations- und Abrechnungsmodell auf Basis virtueller Leistungseinheiten (Quelle: Navisco)

In Bezug auf die Gesamtabnahme sind Korridore und Schwellwerte festgelegt, bei deren Über- bzw. Unterschreitung eine Anpassung des Preises pro Leistungseinheit erfolgt.

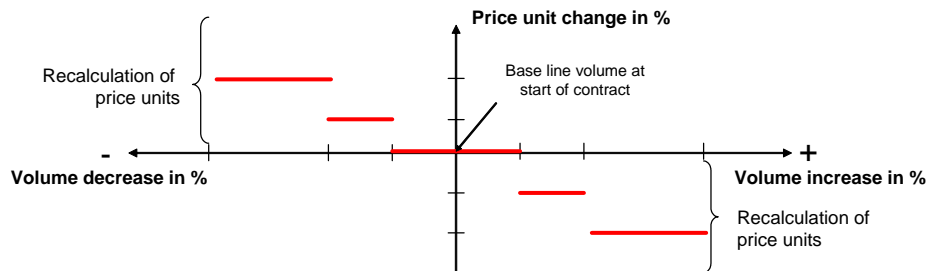


Abbildung 3: Korridormodell für Preisadjustierungen

Vorteile des Service Based Pricing Modells sind:

- n Flexibilität hinsichtlich Veränderungen der Applikationslandschaft
- n Lösung von der technischen Plattform
- n Abbildung von Effizienzverbesserungen über die Laufzeit durch kontinuierliche Reduktion der Preise pro Leistungseinheit
- n Einfache Abrechnung und Weiterverrechnung

Innovationen und Incentivierung

Das Service Based Pricing beinhaltet i.d.R. auch den kontinuierlichen Austausch (refresh) der eingesetzten Systeme während der Vertragslaufzeit. Gerade bei der Nutzung von „Commodity Services“ im Infrastrukturbereich sind derartige Vereinbarungen über den Umgang mit Innovationen während der Vertragslaufzeit notwendig. Nur wenn diese geschlossen sind, erfolgt die Übernahme von Technologie- und Investitionsrisiken durch den Dienstleister - und das führt zu Vorteilen auf beiden Seiten. Der Kunde kann sich größtenteils von der technischen Infrastruktur lösen und IT-Leistungen wirklich „On Demand“ einkaufen, und der Dienstleister ist hinsichtlich der Erreichung höherer Skaleneffekte durch Pooling und Ressourcensharing frei.

Einen wesentlichen Mehrwert, den ein IT-Dienstleister gegenüber dem Eigenbetrieb leisten kann, kann jedoch nur über die Incentivierung von Innovationen bzw. Effizienzsteigerungen während der Vertragslaufzeit erreicht werden. Erst wenn die Weitergabe von Kostensenkungen (und damit Umsatzverlust) zu höheren Margen führt,

wird ein Dienstleister sich anstrengen, über getroffene Vereinbarungen hinaus Potentiale zu heben, die sich aus Standardisierung und Homogenisierung von Prozessen, Infrastruktur und Applikationen sowie aus Veränderungen des Betreibermodells (z.B. Nearshoring, Factory Approach) ergeben. Da der Kunde ein hohes Interesse an derartigen Kostensenkungen hat, wird er im Rahmen des Change Managements mitwirken, diese auch zu erreichen.

Generell kommen positive Anreizsysteme für die Dienstleister noch zu selten zum Einsatz. So gehört zwar die Kopplung von Malus-/Pönal-Systemen für die SLA-Einhaltung an die Vergütung längst zum Standardrepertoire, jedoch finden sich zum einen in Outsourcing-Vereinbarungen häufig nahezu wirkungsfreie Regelungen, weil entweder die Service Level zu schwach oder aber die Pönale zu niedrig angesetzt sind, um ernsthafte Leistungsanreize zu bieten. Zum anderen werden solche Pönalen bereits in die Servicepreise mit ein kalkuliert. Positive Anreizsysteme zur Übererfüllung vereinbarter Leistungsziele und Senkung der Stückkosten sind nur selten in den Preismodellen berücksichtigt.

Marktkonformität

Getreu dem alten Grundsatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist im Rahmen von langfristigen Outsourcing- oder Managed Services-Verträgen eine Benchmarking-Vereinbarung unerlässlich. Spätestens nach Ablauf von zwei Vertragsjahren sollten zu ausgewählten Services Marktpreisvergleiche durch unabhängige Spezialisten erstellt werden. Die Kosten dafür werden üblicherweise zu gleichen Teilen von beiden Vertragspartnern getragen und halten sich in Grenzen, wenn bei Vertragsschluss sinnvolle Vereinbarungen zu Vorgehen und Methodik getroffen wurden.

Fazit

Die Abkehr von umfassenden Pauschalen hin zu innovativen Preismodellen mit Bezug zu Markt- und Geschäftsentwicklungen und klaren Regelungen zu Anpassungen und Innovationen ist wesentlicher Erfolgsfaktor für eine von beiden Parteien positiv wahrgenommene Outsourcing-Partnerschaft. Das „allgemeingültige beste Preismodell“ gibt es jedoch nicht - bezogen auf die individuelle Kundensituation und die Sourcing-Ziele müssen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle aus einem Baukasten langjähriger Erfahrungen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Wichtig ist die Festlegung des präferierten Preismodells seitens des Kunden schon in der Phase der Ausschreibung. Die Verschiebung dieses Themenkomplexes in die Phase individueller Vertragsverhandlungen mit einem Provider führt zu ungleich aufwändigeren Diskussionen und kann den Business Case und die die Kostenvorteile entscheidend verändern.

Es empfiehlt sich, unter Berücksichtigung der Geschäftsanforderungen und der Einflussmöglichkeiten des Dienstleisters Regelungen zu vereinbaren, die nicht nur wirksame Vertragsstrafen beinhalten, sondern auch angemessenen Anreiz zu Innovation und Stückkostenreduktion beinhalten.

Generell gilt, dass eine Sourcing-Partnerschaft erst durch das Teilen von Erfolg und Risiko wirkliche Vorteile und Weiterentwicklung bringt. Wenn jedoch ein Partner Risiken übernimmt, dann muss er auch zur Mitsprache berechtigt sein. Das wiederum muss sich in der sogenannten Governance (Steuerung) widerspiegeln und funktioniert nur bei Partnern auf „Augenhöhe“.

Navisco AG - Sourcing Professionals:

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, HealthCare, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.