

Nachhaltige Kostenreduktion in Outsourcing-Verträgen mit langer Laufzeit

Von Thorsten Rüß, Dr. Michael Heym, Navisco Aktiengesellschaft

Zahlreiche CIOs und CFOs zeigen sich unzufrieden mit Ihren bestehenden Outsourcing-Verträgen. Als unabhängiger Sourcing-Berater wird die Navisco AG zunehmend zu Überprüfungen laufender Vertragsbeziehungen aufgefordert. Da die Gründe für die Unzufriedenheit vielfältig sein können, gehen wir im Rahmen der von uns durchgeführten Vertragsaudits und Benchmarks entsprechend differenziert vor. Vor allem Themen wie fehlende Einsparungen, „geföhlt“ zu hohe Preise und fehlende Innovationen rangieren immer ganz oben.

Das im Jahre 2007 von Navisco begleitete Re-Sourcing des größten deutschen Handels- und Touristik-Konzerns zeigt, dass eine Überprüfung der Leistungen und Preise unter Einbindung der Marktteilnehmer Einsparpotentiale bis in dreistellige Millionenbeträge bringen kann. Trotz fester Vereinbarungen ist es uns in den letzten Jahren bei allen unseren Kunden gelungen, Einsparungen von durchschnittlich über 25% in laufenden Outsourcing-Verträgen zu erzielen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Marktverständnis und Preistransparenz, neutrale Situationsbewertung sowie Verhandlungskompetenz mit entsprechender Einbindung und Berücksichtigung der Anforderungen und Rahmenbedingungen der Serviceprovider.

Hintergrund ist, dass die weitaus meisten Outsourcing-Verträge mit der Erwartung hoher Einsparungen auf Kundenseite abgeschlossen werden. Können die zugesagten Einsparungen über die Vertragslaufzeit nicht sauber nachgehalten werden, kommt es dazu, dass steigende IT-Ausgaben und fehlende Preistransparenz bei einzelnen IT-Leistungen als Indiz für einen schlechten Vertrag gewertet werden.

Die Navisco AG geht in solchen Vertragsaudits wie folgt vor: Im Rahmen eines Benchmarks sind zunächst bei Vertragsabschluss vorgenommene Financial Engineering Maßnahmen zu berücksichtigen, um eine faire Bewertung der vereinbarten Preise zu ermöglichen. Dazu gehören unter anderem die Verteilung von Transitionskosten über mehrere Jahre und sogenannte „Goodwill“-Zahlungen. Daran anschließend sind alle

Leistungen und Kosten auf ein entsprechendes Referenzmodell abzubilden, zu dem wir entsprechende Marktpreise vorliegen haben. Aufwendig ist die Auflösung sogenannter Leistungspauschalen, in denen verschiedene Services zusammengefasst und pauschaliert abgerechnet werden, sowie das Bewerten der Servicekomplexität und Servicelevel mit Ab- und Zuschlägen auf die Referenzpreise.

Im aktuellen Fall wurden zum Thema der Leistungstransparenz Verhandlungen mit dem bestehenden Infrastruktur-Dienstleister aufgenommen, um alle aktuell bestehenden Leistungen in ein marktkonformes und benchmarkfähiges Preis-/Leistungsmodell abzubilden. Derartige Verhandlungen mit dem Ziel, Versäumnisse bei Vertragsabschluss nachzubessern und das Vertrauen in die Partnerschaft zu stärken, werden unserer Erfahrung nach in laufenden Verträgen von den meisten Providern dann mitgetragen, wenn ihre Interessen verstanden und angemessen berücksichtigt werden. Dies wird sehr häufig durch Konsultation - ggfs. beidseitig beauftragt - eines neutralen externen Beraters mit entsprechender Markt-, Sach- und Verhandlungskompetenz erreicht.

Die Überprüfung und Neuausrichtung der IT-Sourcing-Strategie in Richtung „Dual Vendor“ führte im Fall des Handels- und Touristik-Konzerns im Mai 2007 zum Verkauf der internen IT-Servicegesellschaft mit dem Bereich der Anwendungsentwicklung. Es galt, die „Lessons Learned“ aus dem ersten Outsourcing-Vertrag zu berücksichtigen. So konnten durch Beisteuerung aktueller „Best Practices“ flexible Rahmenbedingungen, Benchmarking Klauseln, transparente Preis- und Leistungsmodelle sowie Empfehlungen zur zukünftigen Governance-Struktur in dem neuen Outsourcing-Vertrag berücksichtigt werden.

Ein besonderes Augenmerk während der Vertragsverhandlungen und der Transitionsphase lag auf dem Nachweis der vom Service Provider zugesagten Einsparungen während der Vertragslaufzeit. Diese sind im Rahmen der sogenannten IT-Governance vertraglich korrekt, beidseitig abgestimmt und mit operativ vertretbarem Aufwand nachzuhalten. Durch die permanente Veränderung der Ausgangsleistungen und -kosten des sogenannten Base Case oder der Base Line über die zukünftigen Jahre, z.B. durch Wachstum in neue Märkte, Zukauf oder Verkauf von Gesellschaften oder Restrukturierungen, ist eine kontinuierliche Anpassung der vereinbarten Einsparungssummen notwendig. Wir haben hierzu unterschiedliche Modelle zur Berücksichtigung der stets verschiedenen Vertragssituationen bei unseren Kunden entwickelt. Grund-

sätzlich lassen sich zwei Verfahren zur Nachhaltung von Einsparungen aus unserer bisherigen Praxis anwenden.

Die methodisch einfachste Lösung für Standard Outsourcing-Verträge ist die Vereinbarung von marktgängigen Einzelpreisen auf Basis der zu ermittelnden Volumina in der Base Line, so dass die Hochrechnung der Gesamtkosten die garantierten Einsparungen gegenüber der Base Line ergibt. Damit sind die Einsparungen in den Einzelpreisen und somit bei zukünftigen Volumenveränderungen bereits berücksichtigt. Notwendig für den Dienstleister sind in diesem Modell Sondervereinbarungen zu Umsatzgarantien bzw. -bandbreiten oder Preisgleit- bzw. -anpassungsklauseln, um das Risiko der pro Service unterschiedlichen Fixkosten zu reduzieren. Da sich bei komplexen Outsourcing-Situationen in der Praxis Mengengerüste und Leistungsvereinbarungen vor Vertragsabschluss nicht immer bis ins Detail klären lassen, können für eine Übergangsfrist Pauschalen vereinbart werden, die dann in der Transitionsphase nach obigem Modell aufzulösen sind.

Wenn wie beim Touristik- und Handels-Konzern ein sogenannter Transformations-Outsourcingvertrag abgeschlossen wird, bei dem es um den Umbau der bisherigen Leistungsstrukturen, Applikationen und Prozesse geht und somit die Leistungsinhalte im Laufe des Vertrages erheblichen Veränderungen unterliegen, ist die Entwicklung eines dedizierten „Savingmodells“ notwendig. In diesem Modell werden u.a. einzelne Transformationsmaßnahmen mit Veränderung der Servicekosten gegenüber der Base Line und der tatsächlichen Erreichung von Einsparungen auf Basis von Wirtschaftlichkeitsrechnungen bewertet. Diese werden von beiden Partnern, beispielsweise in einem sogenannten „Innovation Board“, verabschiedet. Die Nachhaltigkeit der vereinbarten Einsparungen wird über ein kontinuierliches Reporting im Rahmen der zentralen Governance-Aufgaben gemeinsam zwischen Kunde und den Service Providern gesteuert und nachgewiesen.

Fazit: Faire und transparente Outsourcing-Vereinbarungen sind in beiderseitigem Interesse, sowohl für den Kunden als auch für den Dienstleister, für den über kurz oder lang intransparente Serviceleistungen und Abkopplung von Marktpreisen nicht aufrecht zu erhalten sind. IT-Dienstleister sind auf Basis unserer Erfahrungen bemüht, auch laufende Verträge an veränderte Geschäftsanforderungen unter Berücksichtigung ihrer Interessen anzupassen. Probleme mit der Leistungsqualität resultieren bei genauerer Analyse oftmals weniger aus SLA-Verletzungen, als aus einer unzurei-

chenden Abstimmung der Erwartungen der Partner und in der Governance. Hier helfen gemeinsame Governance-Initiativen mittels eines neutralen Sachverständigen bzw. Sourcing-Beraters, um weitere Kostenpotentiale auf beiden Seiten über eine reine Preisanpassung hinaus zu heben.

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.