

Sourcing-Entscheidungen: Bitte nur mit fundiertem Business Case!

Von Marta Kacik, Sabine Forner, Dr. Michael Heym, Navisco Aktiengesellschaft

Die Entscheidung für das geeignete Sourcingmodell und den potentiellen IT-Outsourcing Partner wird meistens im Rahmen eines mehrstufigen Ausschreibungsprozesses getroffen. Im Rahmen eines solchen Prozesses werden sowohl qualitative als auch kommerzielle Aspekte berücksichtigt. Die qualitative Bewertung konzentriert sich im Wesentlichen auf die technische Lösung sowie Deliveryfähigkeit und Qualität der unterschiedlichen Szenarien. Dreh- und Angelpunkt sind die finanziellen Bewertungen der Optionen und damit der kommerzielle Vergleich heutiger und zukünftiger Kosten zwischen Eigenbetrieb und IT-Outsourcing. Eine Studie der Warwick Business School 2009 stellt fest, dass nur 43% der outsourcenden Unternehmen die finanziellen Auswirkungen ihrer Outsourcing Aktivitäten zu berechnen versuchen¹. Darüber hinaus zeigen Navisco Untersuchungen, dass die finanziellen Business Case Betrachtungen in den Unternehmen nicht immer zu einer transparenten und vollständigen Entscheidungsgrundlage führen. Fehlende bzw. nicht standardisierte Messinstrumente erschweren eine vollständige Erfassung der Kosten und damit die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Szenarien und Angebote. Die Navisco hat in zahlreichen Praxisbeispielen erarbeitet, welche Bedeutung eine transparente finanzielle Analyse als Basis einer Sourcing-Entscheidung hat und welche Herausforderungen und Risiken in der kommerziellen Bewertung in Form eines Business Cases liegt.

1. Ausgangspunkt sind vergleichbare Leistungen und Preismodelle

Im Rahmen eines Ausschreibungsprozesses bildet die Vergleichbarkeit der Leistungen und deren Abbildbarkeit im Preismodell eine wichtige Grundlage für die kommerzielle Bewertung – den sogenannten Business Case Vergleich. Hierbei werden die Angebote der potentiellen Service Provider verglichen. Die Business Case Berechnung basiert auf einem eindeutig definierten, alle geforderten Leistungen umfassenden Preismodell mit einer richtigen Zuordnung der Preispositionen zu den entsprechenden Servicekate-

¹ www.wbs.ac.uk

gorien wie z.B. Rechenzentrumsbetrieb, Endgeräte-Services oder Netzbetrieb. Die Ausprägung des Preismodells verändert sich im Laufe des Ausschreibungsprozesses, so ist in der RFP-Phase, in der die teilnehmenden Provider noch keine technische Due Diligence durchgeführt und nur generelle Kenntnisse der zu übernehmenden Infrastruktur haben, eine allgemeine Preisstruktur mit Gesamtpreisen pro Servicemodul, wie Server, Storage, Application Operation sinnvoll. Erst nach der Due Diligence und den finalen Vertragsverhandlungen ist der Übergang zum Unit-Based-Pricing zielführend und möglich. Denn die Analyse der beim Kunden eingesetzten Lösungen sowie der zukünftigen Kundenbedürfnisse ermöglicht dem Provider die Einschätzung des genauen Umfangs eines verbrauchsabhängigen Preismodells, sowie die detaillierte Berechnung der benötigten Mengengerüste. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird der Provider zur Abgabe der verbindlichen Einzelpreise aufgefordert, um die Angebote und Sourcingsszenarien detailliert vergleichen zu können.

2. Business Case Berechnung

Unter dem Business Case versteht man „die Darstellung und Abwägung der prognostizierten finanziellen und nicht-finanziellen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen einer Handlung oder Entscheidung“². IT-Outsourcing wird als ein Investitionsvorhaben, das mit einem Mitteleinsatz in Form von Einmal- bzw. laufenden Betriebskosten verbunden ist, über eine bestimmte Vertragslaufzeit finanziell betrachtet. Zeitlich unterschiedlich anfallende Investitionsströme wie z.B. Aufwände für Transformation und Projekte werden durch Einsatz der Barwertmethode neutralisiert.

Um der Vergleichbarkeit der finanziellen Offerten Rechnung zu tragen, werden die angebotenen Preise mit Zu- und Abschlägen hinsichtlich der Leistungsabweichungen versehen – die hier genannte Business Case Erstellung. Der Business Case umfasst neben den laufenden Betriebs-, Projekt- und Transitionsaufwänden auch alle relevanten Kosten für die Retained Organisation auf der Kundenseite (s. Abbildung 1). Die Betrachtung der einzelnen Angebote umfasst eine absolute und relative Vorteilhaftigkeit. Die absolute Vorteilhaftigkeitsbewertung basiert auf einem Vergleich der Providerpreise mit den bisherigen IST-Kosten des laufenden Betriebes des outsourcenden Unternehmens. Die relative Vorteilhaftigkeit wird durch eine Gegenüberstellung der Provi-

² http://de.wikipedia.org/wiki/Business_Case

der gegeneinander ermittelt. Das folgende Beispiel zeigt einen typischen Vergleich unterschiedlicher Business Cases.

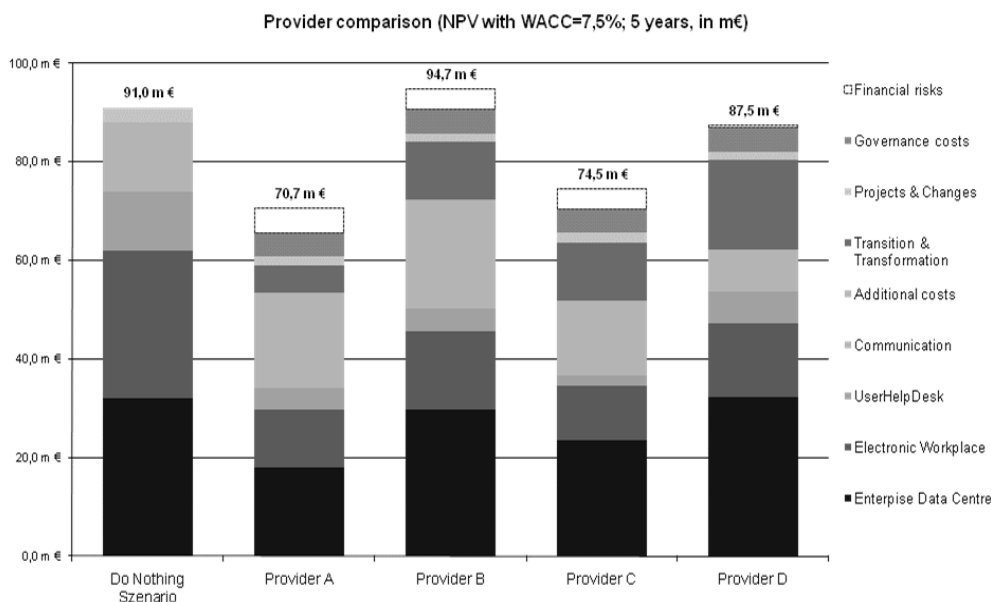


Abbildung 1: Beispielhafte Darstellung des Kostenvergleichs zwischen dem Eigenbetrieb und den Angeboten der Provider A, B, C, D

3. Herausforderungen und Risiken bei der Business Case Erstellung

Da in vielen Fällen Kosteneinsparungen der Motivator für das Aufsetzen von Sourcingvorhaben sind, kommt der kommerziellen Bewertung der Providerangebote eine wesentliche Rolle zu. Falls die finanzielle Analyse die Vorteile des Investitionsvorhabens nicht ausreichend belegt, wird das Projekt als wirtschaftlich nicht rentabel verworfen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Analyse der Kosten eines Eigenbetriebs als Vergleichsbasis nicht nur methodisch und operativ schwierig zu erarbeiten ist, sondern auch unterschiedliche Interessenlagen das Ergebnis beeinflussen. Falsche Entscheidungsgrundlagen im Business Case können zu einer nicht optimalen Lösung führen, die durch steigenden und langfristig mittelbindenden Investitionsbedarf in die Erneuerung der Infrastruktur teurer wird. Um eine neutrale und fundierte Entscheidungsbasis unterschiedlicher Sourcingsszenarien zu erhalten, ist es unabdingbar, die Erstellung des Business Case einer neutralen Instanz wie dem Konzerncontrolling oder einem externen Dritten zu übertragen. Die Erfahrung der Navisco zeigt, dass es beim Vergleich der Business Cases von Provider und Kunde durchaus zu deutlichen Abweichungen kommen kann. Eine Herausforderung der Wirtschaftlichkeitsrechnung ist die Erstellung des sogenannten „Base Cases“. Bei einer bereits outgesourceten IT-

Infrastruktur (z.B. 2nd Generation Outsourcing) werden bei der IST-Kosten Analyse die fakturierten Beträge an den aktuellen Provider, inklusive der internen Steuerungsaufwände beim Kunden, herangezogen. Im Falle einer Neuausschreibung bzw. Scope-Erweiterung, bei denen ein Teil der ausgeschriebenen Leistungen noch durch den Kunden selbst erbracht wird, ist eine zeitaufwändige Ermittlung der internen IT-Aufwände wie Personal-, Sach-, Beratungs- sowie Projektkosten und ihre direkte Zuordnung zu den einzelnen Serviceleistungen in einem Referenzmodell notwendig.

Erfahrungsgemäß erschweren jedoch die im Eigenbetrieb unscharfen Übergänge zwischen den Leistungsmodulen sowie pauschale Kostenblöcke eine klare Trennung der einzelnen Serviceleistungen voneinander, sodass ein Vergleich mit Markt-Angeboten nur auf Gesamtkostenbasis möglich ist. Zusätzlich birgt eine nicht eindeutige Zuordnung der IT Kosten die Gefahr einer lückenhaften Erhebung. Dies ist die Ursache dafür, dass in vielen Fällen die Kosten im Eigenbetrieb zu gering ausgewiesen werden. Neben den laufenden Betriebskosten sind auch aperiodisch anfallende Investitionskosten in die Erneuerung der bestehenden Infrastruktur sowie kalkulatorische Kosten zu erheben. Die größte Herausforderung der IST-Kosten Berechnung ist aber die Bewertung der qualitativen Unterschiede zwischen dem IST- und dem SOLL-Zustand. Eine hohe Servicequalität, die im Outsourcing mit KPIs und Pönalzahlungen gesichert ist, wird in der internen IT-Abteilung anders gestaltet und gemessen.

Ein nächster Schritt der Business Case Erstellung ist die Berechnung der Provider Cases, die aus Vergleichbarkeitsgründen auf einen größten gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Hierbei sind zunächst die vom Provider getroffenen finanziellen Annahmen auf die Vereinbarkeit mit den kundenspezifischen Anforderungen zu verifizieren, um versteckte Kosten zu identifizieren. Dies erfolgt in einem Vergleich mit den ausgeschriebenen bzw. verhandelten Leistungsinhalten und Mengengerüsten. Leistungsausschlüsse, Mengenreduktionen sowie unpräzise Aussagen werden in einem Gespräch mit dem Provider geklärt und ggf. angepasst. Bei neuen Lösungen, deren technische Umsetzbarkeit und kommerzielle Auswirkung auf den Case erst im laufenden Betrieb festzustellen sind, werden entsprechende Risikozuschläge vorgenommen.

Auch das rechtliche Commitment der Provider zu Regelungen des Rahmenvertrages gilt es in der kommerziellen Bewertung zu berücksichtigen. Zu den finanziellen Risiken zählen vor allem Regelungen bzgl. Pönalzahlungen, Konventionalstrafe, Beendigungskosten, Inflation oder Währungsrisiken. Das Ziel der finalen Vertragsverhandlungen ist

es, nicht nur die Kosten zu minimieren, sondern auch die vom Kunden nicht vertretbaren und langfristig nicht tragbaren Risiken auf den Provider zu übertragen.

4. Vorteile der finanziellen Analyse und Fazit

Ein vollständiger und fundierter Business Case bildet neben der qualitativen Bewertung eine quantifizierte Grundlage bei der zukünftigen Sourcing-Entscheidung. Der Business Case gibt dem Management des Kunden einen Überblick über die finanzielle Seite des Outsourcing Vorhabens sowie über seine langfristige Vorteilhaftigkeit durch Betrachtung der jährlichen Zahlungsströme. Die finanzielle Bewertung wird aus zwei Perspektiven betrachtet: der Ergebnis-/Budgetsicht (EBITDA) und der Cash-Flow-Sicht und muss in der Darstellung diese beiden Sichtweisen berücksichtigen

Der Base Case bestimmt unter Berücksichtigung der qualitativen Unterschiede die Obergrenze der zukünftigen IT-Outsourcing Ausgaben und entscheidet abhängig von der Höhe der Provider Angebote über Zustandekommen bzw. Nicht-Zustandekommen des IT-Outsourcing-Projektes. Außerdem bilden die Ergebnisse der finanziellen Analyse eine Entscheidungsgrundlage für die Provider-Auswahl und abschließend für die Vertragsunterzeichnung. Der Business Case ermöglicht auch die Bewertung einer Kombination der alternativen Leistungsvergabe-Strategien in Form von Szenarien. Der Kunde kann sich für eine Multi-Vendor-Strategie entscheiden, die im Vergleich zur Single-Vendor-Strategie zwar höhere Steuerungsaufwände mit sich bringt, sie sorgt aber für eine hoch kompetitive Umgebung im Rahmen des IT-Outsourcing. Die vom Management des Kunden als Ziel gesetzten Einsparungen im Vergleich zum Vorjahr oder eine Senkung des Anteils der IT-Ausgaben am Unternehmensumsatz, lassen sich aus dem Business Case schnell ableiten.

Die Navisco AG begleitet seit mehreren Jahren ihre Kunden bei der finanziellen Bewertung von Sourcing-Szenarien und Entscheidungen. Durch unsere klare und methodisch fundierte Vorgehensweise sowie den Einsatz professioneller Tools unterstützen wir den Entscheidungsprozess im Sinne von Effizienzsteigerung, Neutralität und Qualität des Business Cases. Die Navisco AG bietet die Business Case Berechnungen gemeinsam mit dem Kundenteam als qualitätsgesicherten Service auf Basis ihrer Methoden und Tools über den gesamten Prozess der Sourcingentscheidung und Ausschreibung an.

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, Health Care, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.