

v

asut

ICT-Outsourcing: Was ist wirklich mein Business..?

Wirtschaftliche Aspekte

Anton Klee, CEO at rete ag

31. Mai 2005

> to network
businesses and people

at rete

at rete ag
eisengasse 16
8008 zürich

phone 044 266 55 55
fax 044 266 55 88
info@atrete.ch
www.atrete.ch

ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

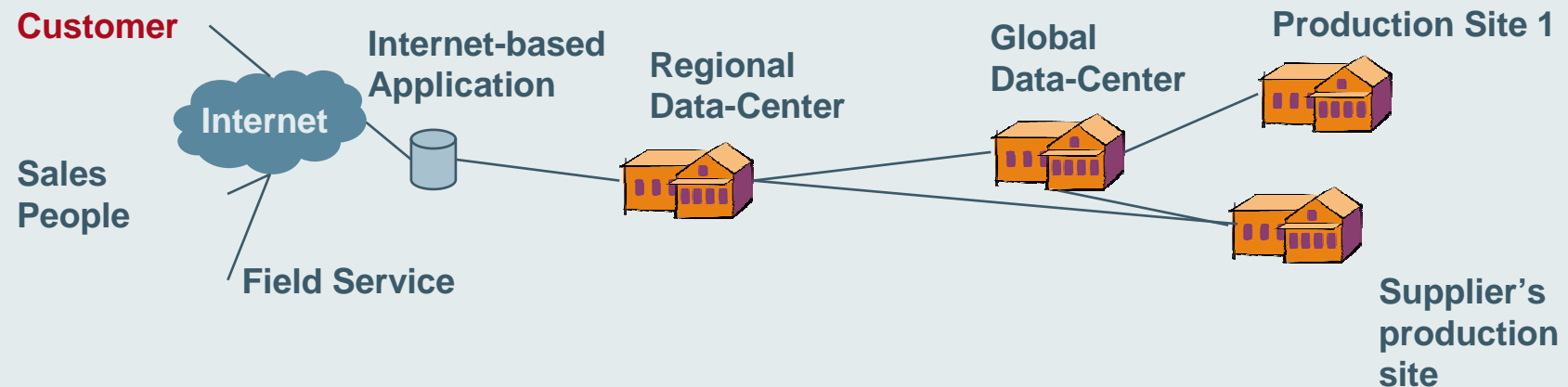
Wirtschaftliche Aspekte

Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

Die Frage nach dem Business ICT als Innovationsmotor outsourcen?

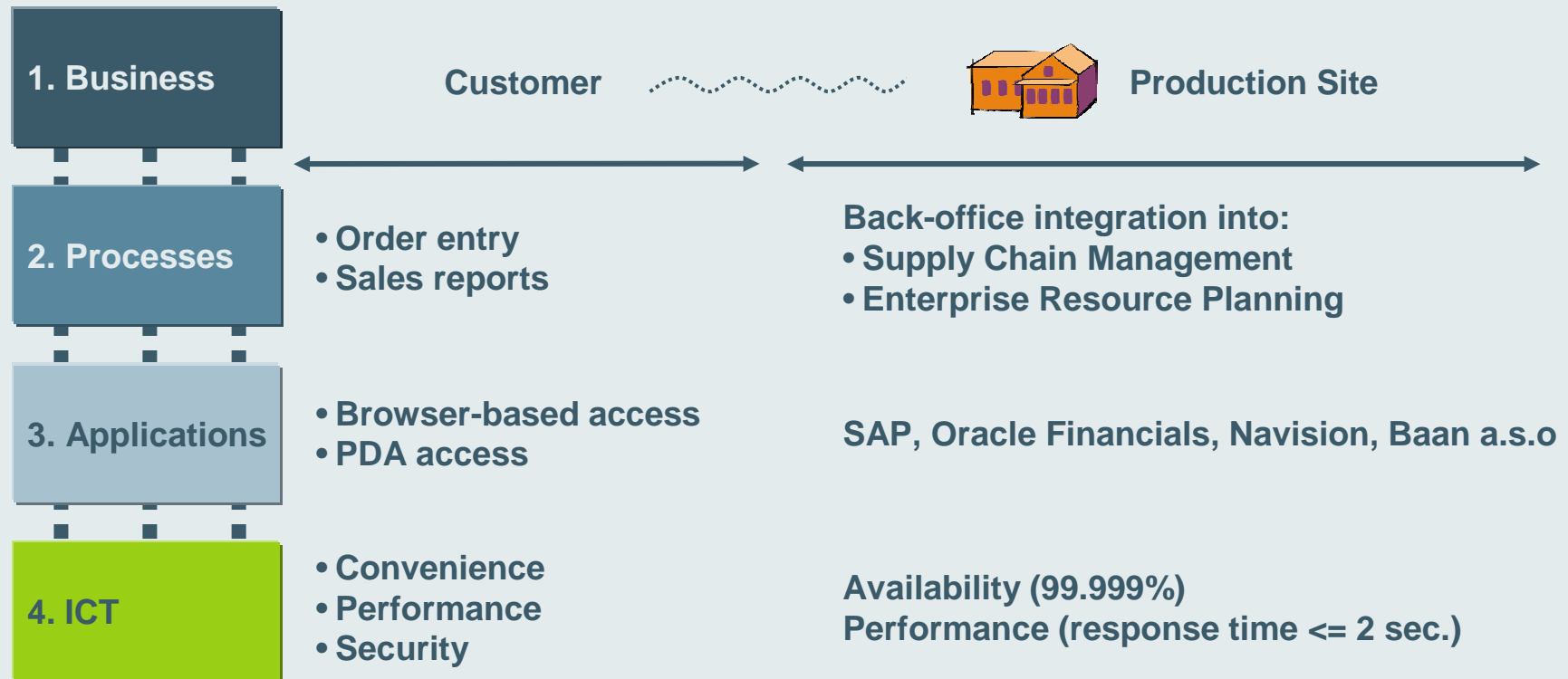
(1)

Die Antwort: Am Anfang steht das Business.....



Die ICT-Organisation muss das Business verstehen, um es unterstützen zu können!

Die Frage nach dem Business (2) Business – Prozesse – Applikationen kennen!



Die Frage nach dem Business Value zum Sourcing-Mix (3)

Kernkompetenzen einer Unternehmung

- Überdurchschnittlicher Beitrag zum wahrnehmbaren Nutzen für den Kunden
- Schwierig zu kopieren durch die Mitbewerber
- Eröffnen den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten

ICT Business Value

Business-Differenzierung

Business-Optimierung

Nicht geschäftskritische ICT-Commodities

ICT-Sourcing

Make

Selektiv

Buy

Die Frage nach dem Business (4) Technologie-Beherrschung od. selektives Sourcing?

Free entry competitive market forms cannot gain sustainable competitive advantages from technologies that are available to every firm.

Only when technology creates significant barriers to entry, it contributes to competitive advantages.

Porter

Mithalten

Die richtigen Services kostengünstig erbringen oder einkaufen und ständig vergleichen. Das angemessene „Menue“ zusammenstellen

Standards

Differenzieren

Finanzielle Stärke für Technologie-Investments. Technologie-Beherrschung oder strategische Partnerschaften wie z.B. Joint Ventures mit in Nischen spezialisierten Technologiefirmen.

Keine Standards

Business and Technology Knowledge

ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

Wirtschaftliche Aspekte

Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

Outsourcing Ziele (1)

Am Anfang stehen in aller Regel die Kosten ...

Die Gründe für das ICT-Outsourcing sind:

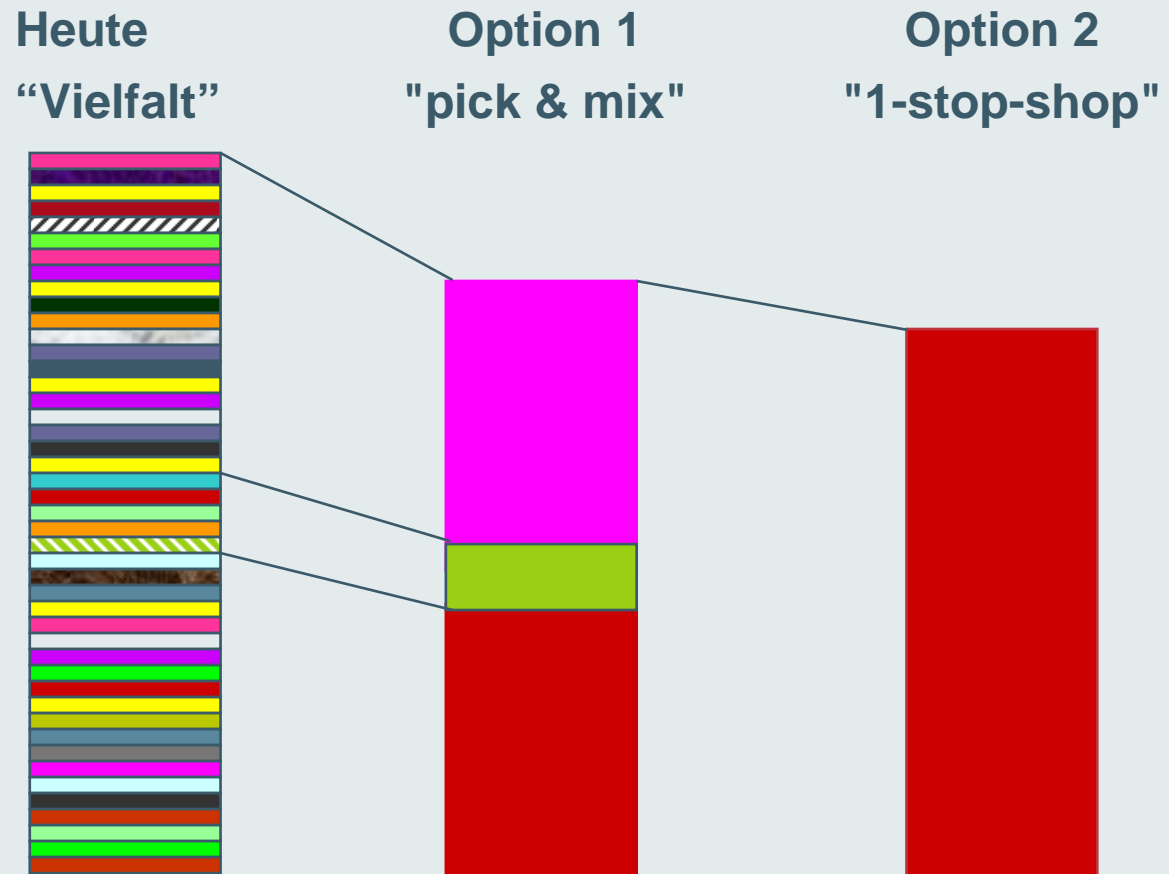
- | | |
|-----------|---|
| 1. Kosten | • Ausgaben für IC-Technologie müssen gesenkt werden (TCO) |
| 2. Kosten | • Wenn überhaupt Kosten, dann bitte variable Kosten |
| 3. Kosten | • Keine Investitionen, welche Kapital über mehrere Jahre binden |
| 4. Kosten | • Keine langfristigen Verträge (d.h. > 1 Jahr) |

... an zweiter Stelle – mit deutlichem Abstand – folgt der Themenblock
Flexibilität / Skalierbarkeit / Mandantenfähigkeit

Outsourcing Ziele (2)

Beispiel 1: Kosteneinsparungen durch Kumulation

- WAN
- LAN
- Internet
- RAS
- Fixed Voice
- Mobile Voice
- Voice Applications



Outsourcing Ziele (3)

Beispiel 1: Vor- und Nachteile der Optionen

1-stop-shop

- Grösseres Gewicht beim Provider (Discounts!)
- Gefahr des Vendor Lock-in (technisch und kommerziell)
- Eindeutige Verantwortlichkeiten
- Kaum Vergleichsunternehmen für praktikables Benchmarking

Pick & Mix

- Es kann der beste und kommerziell attraktivste Provider pro Service gewählt werden
- Verteilung des Risikos
- Vielzahl von Schnittstellen sind zu pflegen (Gefahr der gegenseitigen Schuldzuweisungen)

Outsourcing Ziele

(4)

Beispiel 2: Opex anstelle von Capex

- Standardleistungen zu Standardpreisen
- Flexibilität in der bezogenen Menge
- Entfall der notwendigen Ersatzinvestitionen
- Verlagerung von fixen zu variablen Kosten

bei gleichzeitiger Senkung der Kosten!

Outsourcing Ziele (5)

Der zweite Blick zeigt oft ein differenzierteres Bild..

- **Formulierte Ziele des (Out-)Sourcings**
Kostenreduktion, Kostenflexibilität, Kosten-Transparenz, Standardisierung, Technologie-Wechsel...
- **Unformulierte Ziele („hidden agenda“)**
z.B. Personalabbau / Standards einzuführen, welche sonst nicht durchsetzbar wären/ Einkauf vereinheitlichen, was sonst nicht möglich wäre / ...
- **Abschliessende Baseline bleibt in der Regel unbekannt**
- **Umfang des Sourcings variiert kontinuierlich**

Ziele zu Beginn festhalten und durch das Management bestätigen lassen. Deren Einhaltung immer wieder überprüfen.

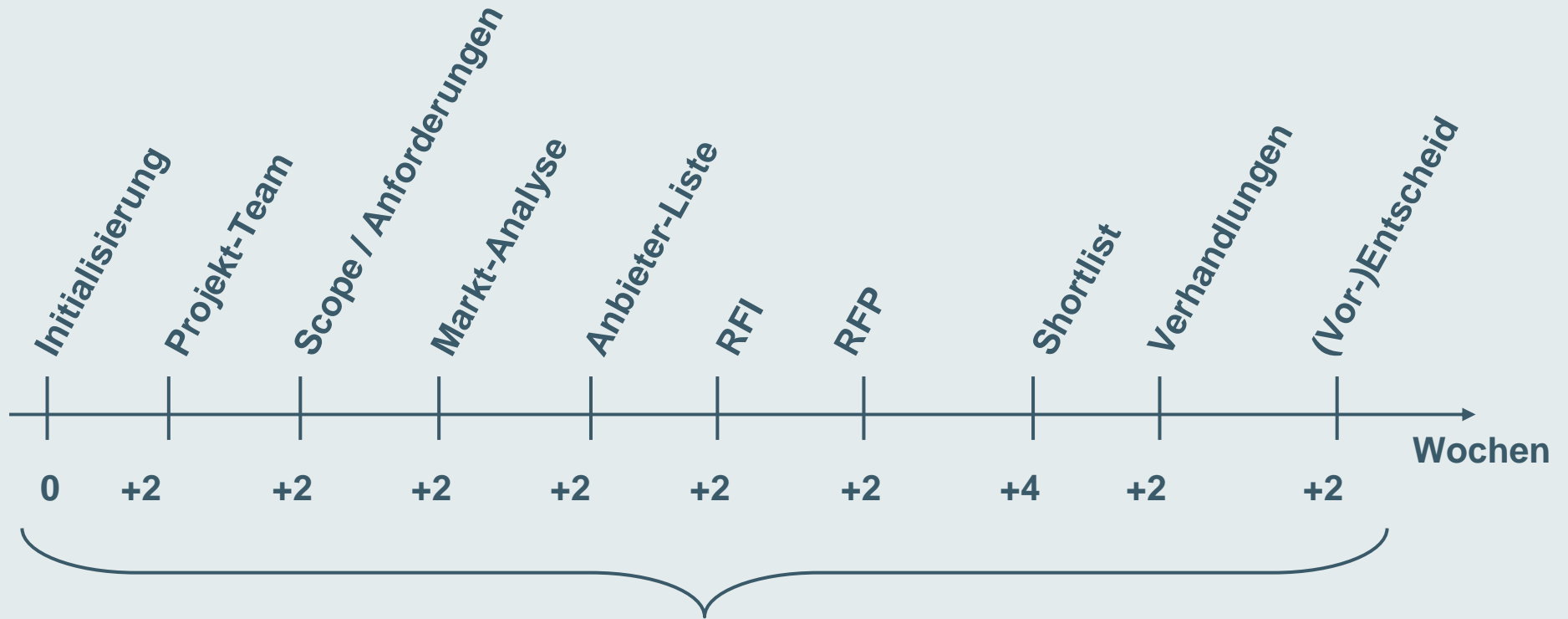
ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

Wirtschaftliche Aspekte

Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

Planung des Outsourcing (1)

Phase 1: Die Evaluation und die Verhandlungen



+/- 20 Wochen = 4-5 Monate!

Planung des Outsourcing (2)

Nachvollziehbare Entscheidung mit C/B-Methode

Main Criteria		Criteria							Σ	%	Rank
		1	2	3	4	5	6	7			
Cost&Contract Management	1		5	7	2	4			18	18.0	3
Service Management	2	5		8	8	8			29	29.0	1
Network Engineering, Migration	3	3	2		5	3			13	13.0	5
Network Operations	4	8	2	5		8			23	23.0	2
Bid, Terms&Conditions, Company	5	6	2	7	2				17	17.0	4
	6										
Total									100	100.0	

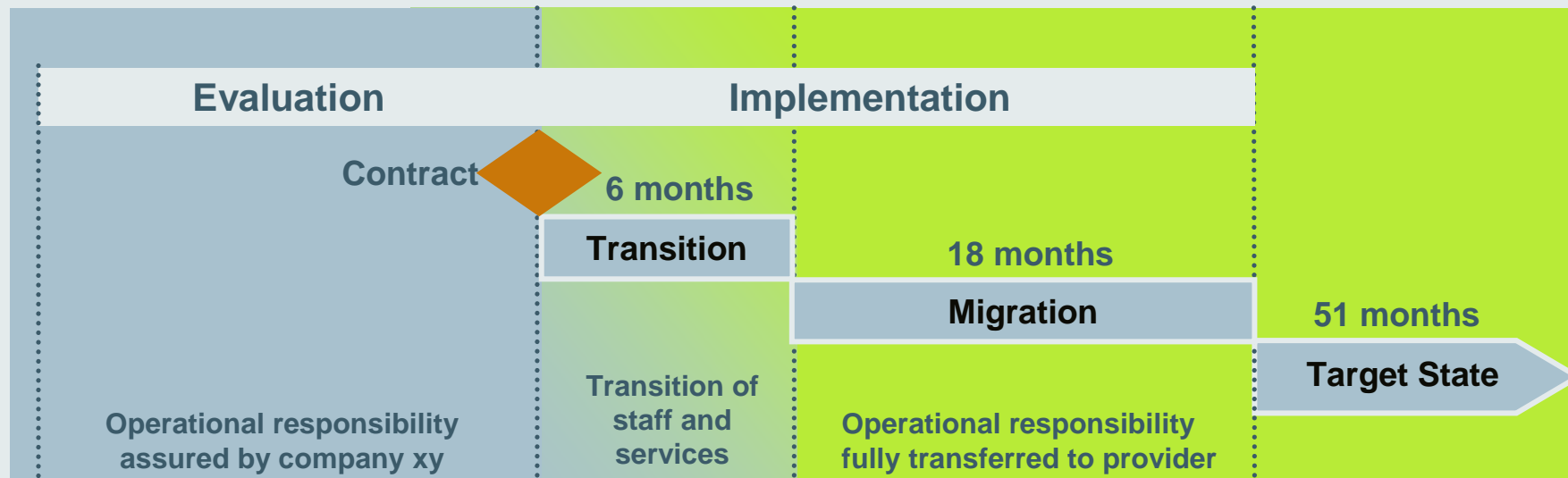
- Bewertung konsistent mit, und basierend auf, den RFP-Anforderungen
- Bewertungs-Verfahren: einfache Nutzwert-Analyse

ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

Wirtschaftliche Aspekte



















Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

Die Mitarbeitenden (1) Die grosse Frage steht im Raum: Wer ist betroffen?



Spätestens wenn die Vertragsverhandlungen starten, heisst die Frage:
Wer muss gehen?
Einzigste Handlungsoption: Ehrliche Kommunikation!

Die Mitarbeitenden (2) Umfassende und ehrliche Kommunikation!

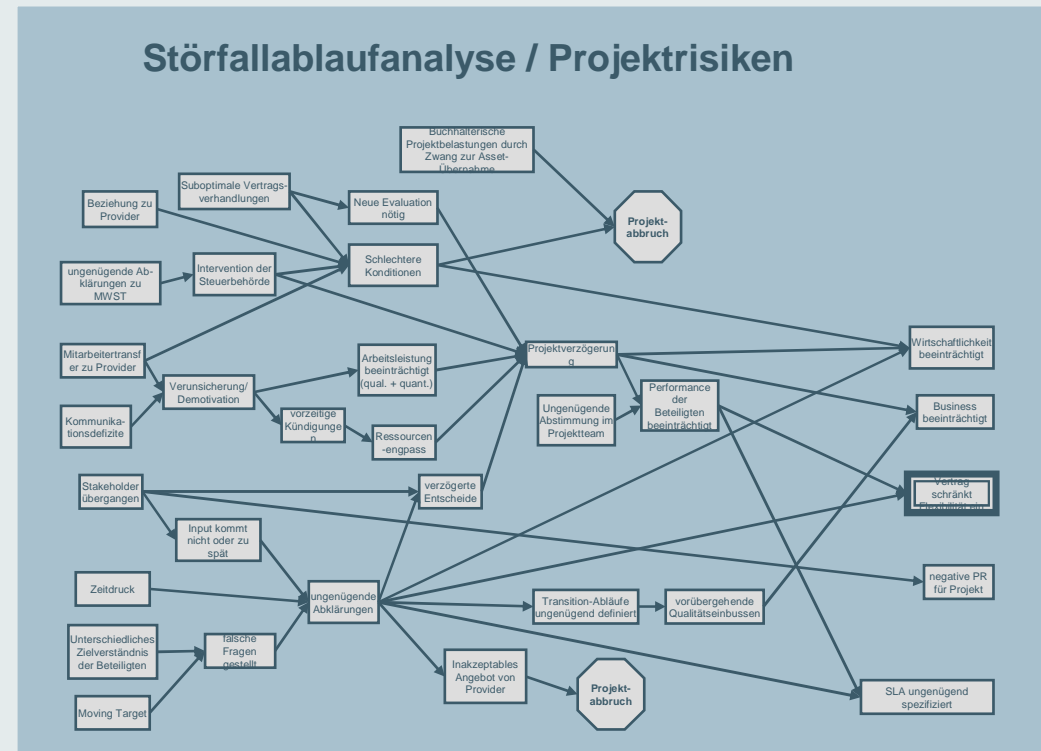
Audience	Content (Information)	Channel	Schedule								
			AUG	SEP	OCT	NOV		DEZ			
Betroffene	Persönlich	  	█			31.	07.	14.	21.	28.	05.
Management	Transitionsphase mit lfd. Umsetzung			█							
xx	Änderungen in den Verrechnungs-Prozessen				█						
	Planzahlen für Kostenarten-Mutation					█					
	Budget-Planzahlen für Jahr 200x								█		
xx	Projektstatus							█			
xx	Neue Bestell-Prozesse								█		
	Neue Partner für Ausführung von MACs								█		
xx	Neue Bestell-Prozesse / Umzugs-Aufträge		laufende Kommunikation								
xx	Neue Standards									█	
	Service-Acceptance erfolgreich durchgeführt										█
xx	 									█
	Aufforderung zu Überprüfung	 									█
	Neuer Leistungsnachweis	 									█

Die Mitarbeitenden Outsourcing ist in dieser Phase ‚People Management‘ (3)

- **Daher: Risiken aktiv managen**
 - Interne Widerstände
 - Wichtige Wissensträger
 - Technische Abhängigkeiten
 - Organisatorische Abhängigkeiten
 - Entscheidungsträger / Stakeholder

- **Identifikation von Störketten, um Zusammenwirken einzelner Störfälle zu erkennen**
 -> ein Störfall kann die Auswirkung eines anderen Störfalls sein

- **Für wichtigste Risiken Indikatoren und Massnahmen bestimmen**



ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

Wirtschaftliche Aspekte

Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

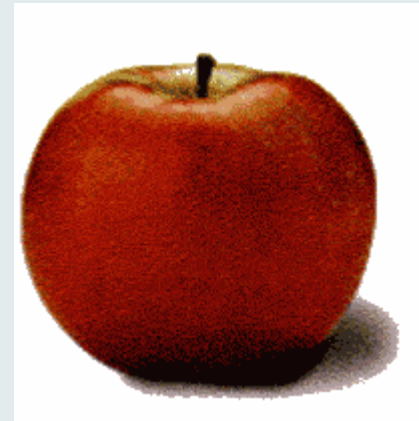
Vertragliche Vereinbarung Vertragsgestaltung

(1)

Gestalten Sie Ihren Vertrag



=



.....dadurch kennen Sie die zukünftigen Risiken und die
Kosten!

Vertragliche Vereinbarung Due Diligence und Verhandlung

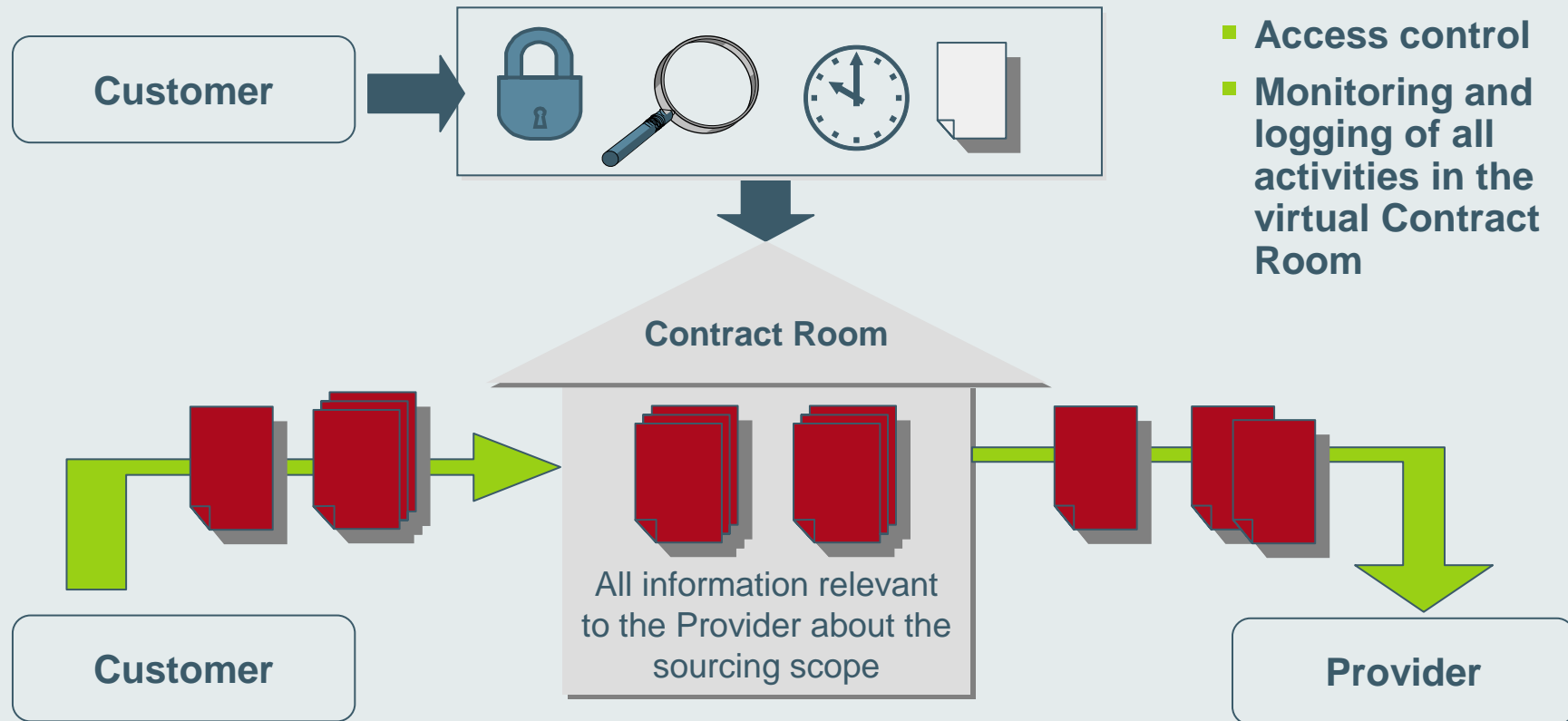
(2)



- Contract Room:**
Austausch aller Dokumente:
- Sicherheitsvorgaben;
 - Asset-Listen;
 - Prozessvorgaben;
 - technische Standards;
 - HR-Dokumente;
 - abzulösende Verträge;
 - etc....

Vertragliche Vereinbarung Die Rolle des 'Contract Rooms'

(3)



Der reibungslose Informationsaustausch in dieser Phase ist erfolgskritisch!

Vertragliche Vereinbarung Beispiel 1: Standard-Preis für 'Adds'

(4)

Changes occurred in month 3:

Additions:

Site Xa, Conn. Type B, 512, Region X
Site Xb, Conn. Type C, 256, Region X
Site Ya, Conn. Type B, 1024, Region Y
Site Za, Conn. Type C, 256, Region Z

Total Additions

3'100

900

1'700

2'200

7'900

Standard
Connection
Charge

Deletions:

Existing Site Ax, Conn. Type B, 1024
Existing Site By, Conn. Type B, 512

Total Deletions

1'965

2'769

4'734

Initial Charge

Resulting Adjustment (+additions,-deletions)

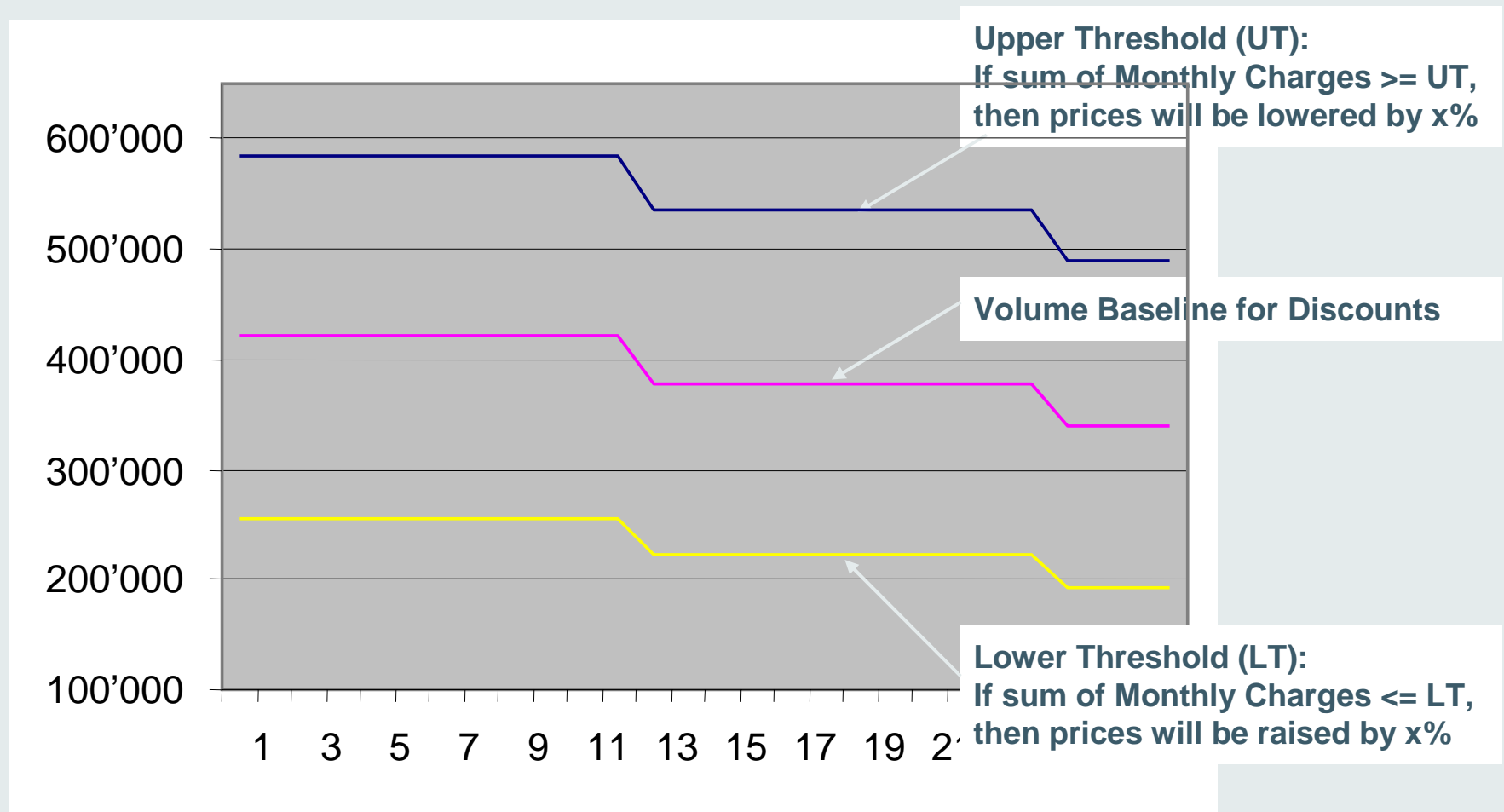
3'166

Gran Total of Monthly Charges, from month 4

200'166

Vertragliche Vereinbarung (5)

Beispiel 2: Vereinbarung eines Preisbandes



ICT Outsourcing: Was ist wirklich mein Business...?

Wirtschaftliche Aspekte

Die Frage nach dem Business..	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
Outsourcing Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele werden konkret verfolgt?
Planung des Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Phasen sind zu durchlaufen?
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Mitarbeitenden zu informieren?
Vertragliche Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss der Vertrag gestaltet sein?
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Erfolgsfaktoren der Umsetzung?
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Checkliste....

Umsetzung Transition und Migration: Lessons Learned

(1)

Steuerung	Zentrales Programm-Management: Planung, Reporting, Risikomanagement, Cockpit
Organisation	Key-Personen halten (Firma xy und Outsourcer) Verhinderung von Know-how-Verlust
3rd-Party-Verträge	Genug Zeit für Ist-Aufnahme einrechnen; Mitspracherecht bei Partnerwahl des Outsourcers
Prozesse	Konzentration auf Bestell-, Zahlungs-, Störungs- und Change-Management-Prozesse
Assets / Technologie	Technologiekompetenz beibehalten; Mitspracherecht bezüglich Design und Technologie
Kommunikation	Kontinuierliche und konsistente Kommunikation; Opinion Leaders identifizieren und adressieren

Zusammenfassung

Ihre Vermutung:

Die Kommunikationsinfrastruktur hebt Ihr Business nicht von der Konkurrenz ab.

Also:

Wagen Sie den Schritt zum Outsourcing!

Zusammenfassung

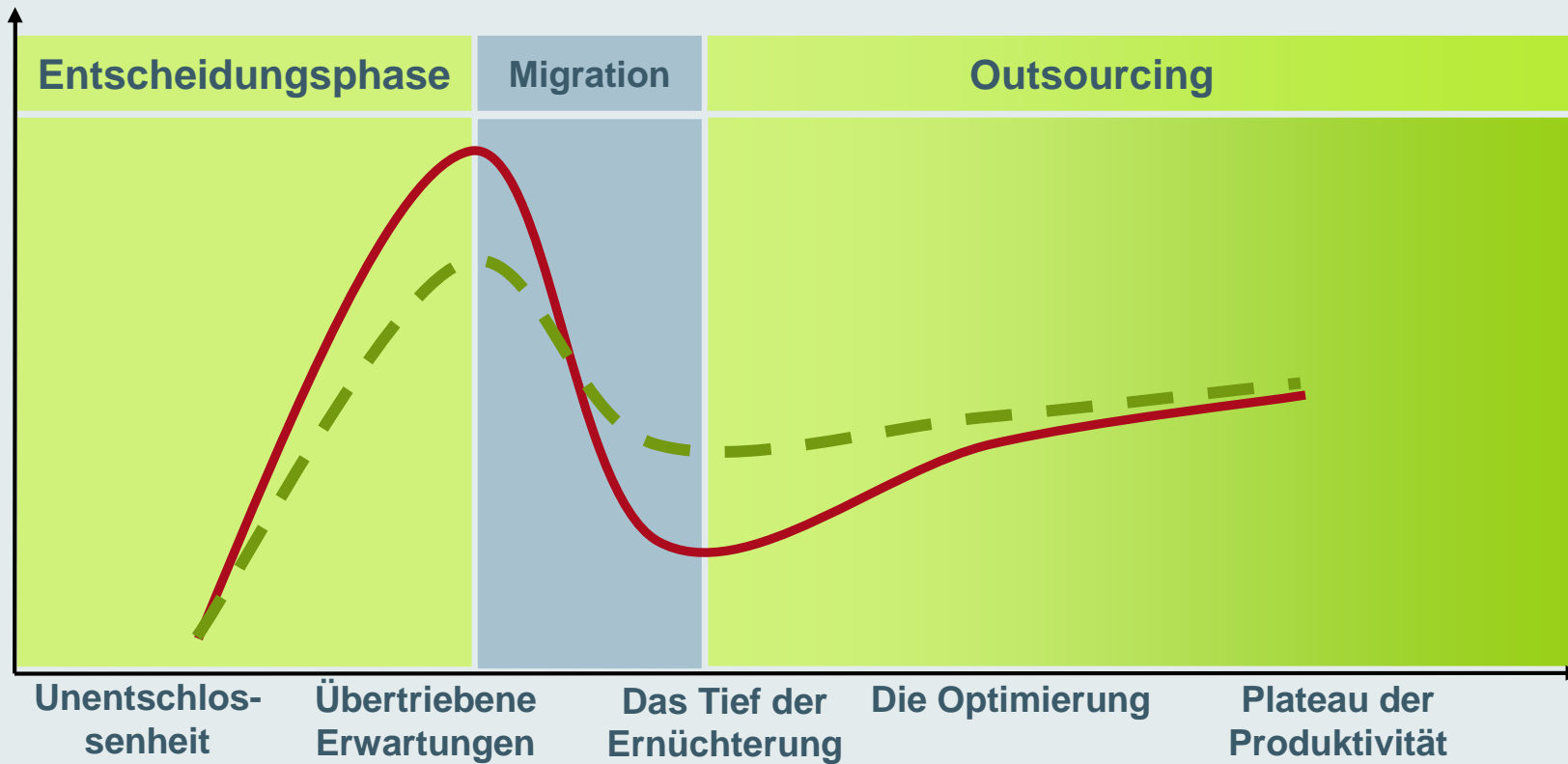
1. Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none">• Akzeptieren Sie den Fakt: Outsourcing kann und wird das Leben der Mitarbeitenden verändern.	Kommunizieren Sie ehrlich
2. Heutige Lösung	<ul style="list-style-type: none">• An der bisherigen/bestehenden Lösung sehen Sie vor allem die Schwächen. Sind Sie sich im Klaren über deren Stärken?	Suchen Sie bewusst das Positive an der heutigen Lösung
3. Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Formulieren Sie realistische Ziele• Falls bestehendes Chaos der Grund des Outsourcing-Gedankens ist – legen Sie eine Pause ein.	Formulieren & konkretisieren Sie Ihre Ziele
4. Markt	<ul style="list-style-type: none">• Als Outsourcer sind Sie heute ein willkommener Nachfrager auf einem gesättigten Markt!	Bleiben Sie skeptisch!

Zusammenfassung

<p>5. Legen Sie Zwischenhalte ein</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie sich Zeit, die Stärken (und die Schwächen) der bisherigen Lösung zu reflektieren. • Zwingen Sie sich – und die Anbieter –, die neue Lösung sachlich anzugehen: Das Neue wird typischerweise überbewertet – dessen Schwächen sind (noch) nicht bekannt! 	<p>Behalten Sie die Stärken bei und mindern Sie die Schwächen!</p>
<p>6. Detailarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planen Sie genügend Zeit und Finanzen ein, um die neue Lösung in Ihre Umgebung einzubetten. • Mitarbeitende werden die Stelle wechseln!!! • Die Anfangseuphorie wird zwingend abnehmen. 	<p>Klassische Projektarbeit ist gefragt...</p>
<p>7. Lassen Sie sich von at rete und Prager Dreifuss begleiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • at rete und Prager Dreifuss geben Ihnen ihre Erfahrungen gerne weiter 	<p>Beratung ist unser Fokus!</p>

Zusammenfassung

— ohne at rete/Prager Dreifuss
- - mit at rete/Prager Dreifuss



ICT-Sourcing: Checkliste

Stellen wir Ihnen bei Interesse gerne zu!

anton.klee@atrete.ch

at rete

To network businesses and people