

Zürich, 17. September 2004 – 12. at rete Event:

## Navigationshilfe im Sourcingprozess

**Spätestens seitdem die Zurich Financial Services ihre gesamte IT ausgelagert hat und die Credit Suisse mit der Auslagerung der Telefonie gefolgt ist, wird das Thema ICT-Outsourcing in den Chefetagen von Grossunternehmen wieder intensiver diskutiert.**

Ziel des at rete Events war, ökonomische, technische, juristische und organisatorische Aspekte des Outsourcings genauer zu beleuchten. Neben at rete's eigenen Spezialisten kamen die Projektspensoren ihrer Kunden Credit Suisse (CS) und Zurich Financial Services (ZFS) sowie ein auf diesem Gebiet erfahrener Jurist zu Wort. Aus erster Hand berichteten sie über ihre Erfahrungen von der Entscheidungsphase über die Verhandlungs- und Vertragsphase bis hin zur Implementierung. Eine Einschätzung aus dem Topmanagement von Swisscom rundete den Anlass ab.

CIO's und andere Entscheidungsträger erhielten am Event zahlreiche Tipps, welche die Navigation im Sourcingprozess künftig erleichtern sollten. Die Teilnehmenden konnten zudem die Gelegenheit nutzen, ihre Erfahrungen auszutauschen.

**Paolo Sebben**, Mitglied der Geschäftsleitung von at rete, eröffnete die Veranstaltung mit einem Beitrag zur strategischen Bedeutung von Outsourcing im IT-Bereich. Sein Standpunkt: Investitionen in IT lohnen sich in der Regel nur im Umfang eines branchenüblichen Standards.

Unternehmen, die Innovation bei allgemein zugänglichen Technologien betreiben, werden die vollumfänglichen Kosten und Risiken selber tragen. Bei Erfolg bleibt ihnen jedoch der erworbene Wettbewerbsvorteil nur kurzzeitig erhalten, weil es ihnen Mitbewerber und Service Provider gleichtun werden. Als Resultat erweitert sich der ungeschriebene Standard entsprechend.

Es liegt also in der Natur der Sache, dass Outsourcing Provider sich auf diese Standards konzentrieren, da sie primär durch die Nachfrage der Mehrheit der Kunden getrieben sind. Auch wenn die Kunden keine „First Mover“ sind, können sie dennoch von Innovation profitieren und müssen die Kosten dank den Economies of Scale nicht alleine tragen. Die Herausforderung der Kunden ist nicht mehr die Be-



herrschaft der Technologie, sondern die Fähigkeit, sich das richtige Service-Menu zusammenzustellen. Dazu sind jedoch fundierte Kenntnisse von Technologie und Business unabdingbar.

Investitionen in neuartige Technologien sind nur dann zu empfehlen, wenn sich ein Unternehmen dadurch eine monopolartige Stellung verschaffen kann. In dem Fall aber steht das Beherrschen der Technologie wieder im Vordergrund.

Die Emotionen der Kunden während eines Outsourcing-Projekts durchlaufen oft eine Kurve ähnlich Gartners Hypecycle: Übertriebene Erwartungen führen vielfach zu Euphorie, die Umsetzungsphase und die frühe Betriebsphase sorgen jedoch meist für Ernüchterung. Einer der Gründe dafür ist, dass sich nicht alles bis ins Detail planen lässt. Wichtig ist hier ein Partner, der flexibel reagieren kann, sowie ein Vertrag, der diese Flexibilität zulässt, ohne den Business Case zu gefährden. Nur so kann auf die Ernüchterung letztendlich Zufriedenheit folgen.

Des Weiteren ging Sebben der Frage nach, wann man eigentlich überhaupt von Outsourcing spricht. Einfach gesagt, bevor die Leistung zur Normalität geworden ist. Dann nämlich nennt man sie nicht mehr Outsourcing, sondern Service. Dies zeigt sich gut am Beispiel von WAN-Services. Noch vor ein paar Jahren diskutierten die Unternehmen über die Risiken, die man mit einem Outsourcing eingehen würde. Heute ist es der Normalfall, dass WAN-Services bei Providern eingekauft werden – und den Begriff Outsourcing verwendet in dem Zusammenhang niemand mehr.

**Martin Strässler**, Senior Consultant und Partner bei at rete, stellte einen „Fast Lane Approach“ als Alternative zum klassischen RFP vor.

Ein Unternehmen muss wissen, wo es steht, um dorthin zu gelangen, wo es hin möchte. Dies gilt auch im Zusammenhang mit Outsourcing. Outsourcing ist nicht der Ausweg, wenn es darum geht, das vielleicht vorherrschende Chaos in den Griff zu bekommen. Vielmehr ist Ordnung im eigenen Betrieb eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing. Auch die Klarheit und der Konsens über die eigenen Ziele sind unabdingbar für den Erfolg und sollten während dem Selektionsprozess immer wieder vor Augen geführt werden.

Was dann folgt, ist die Verarbeitung dieser Ziele in einem RFP. Hier bietet sich ein „Fast Lane Approach“ als Alternative zum klassischen RFP an. Während Letzterer die Analyse von zahlreichen Anbietern vorsieht, berücksichtigt der Fast Lane Ap-



proach meist nur zwei potenzielle Partner. Die dadurch gewonnene Zeit wird mit beiden potenziellen Partnern in entsprechende Pilotprojekte investiert. Die endgültige Entscheidung kann somit im Gegensatz zum klassischen RFP aufgrund der eigenen praktischen Erfahrungen gefällt werden.

Bei der Wahl der beiden potenziellen Partner ist darauf zu achten, dass die Strukturen und die Kultur des Partners den im eigenen Betrieb angestrebten Werten entsprechen. Natürlich ist die Abklärung von Renommee und finanzieller Situation des Providers auch bei Fast Lane unabdingbar. at rete wendet je nach Ausgangslage und Zielen der Kunden entweder Fast Lane oder den klassischen RFP an.

**Hans Rudolf Trüeb**, Rechtsanwalt und Partner bei Prager Dreifuss, postulierte, dass das Vertragswerk den Ansprüchen von „Moving Targets“ in jeder Hinsicht gerecht werden sollten.

In jedem grösseren Outsourcing-Deal verändern sich die Ziele im Laufe des Prozesses mehrfach, eine Tatsache, der das Vertragswerk unbedingt Rechnung tragen muss. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass der Kunde den Prozess kontrolliert – dies gilt sowohl für den RFP wie auch für die Vertragsphase. In keinem Fall sollen durch den Provider vorgegebene Template-Verträge eingegangen werden.

Es empfiehlt sich, Stakeholder wie Gewerkschaften und das HR-Department frühzeitig in den Prozess einzubinden. Auch gilt es, übertriebene Erwartungen an das Projekt zu vermeiden und vielmehr eine realistische Basis anzustreben. Ein vielfach unterschätzter Aspekt von Outsourcing-Geschäften liegt ausserdem in den Implikationen, welche die Mehrwertsteuer mit sich bringt.

Folgende Punkte sollten zwingend in das Vertragswerk eingebunden werden, um die nötige Flexibilität zu bewahren und auf veränderte Situationen reagieren zu können:

- Terminierungsklausel für einen Ausstieg
- Terminierungssupport für einen technisch sowie kommerziell geregelten Ausstieg
- Klar definierte und messbare Einsparungen
- Haftung bei Nichteinhaltung des Service.



**Tom Brack**, Senior Consultant und Partner bei at rete, führte mit seinem Beitrag durch die Punkte, welche es in der Umsetzungsphase zu beachten gilt. Dabei griff er auf seine eigenen Erfahrungen im Projekt der Zurich Financial Services zurück.

In der Transitions- und Migrationsphase sollten folgende Gebiete proaktiv geführt werden:

- Übergabe von Personen und Integration in bestehende Organisationen
- Vertragsmanagement
- Übergabe von Technologie und Assets
- Konzentration auf die wesentlichen Prozesse, die stetig anzupassen sind
- Formalisierung der Kommunikation
- Projektmanagement (Planung, Reporting, Risikomanagement → Cockpit)

Betreffend der Übergangsphase beim Personentransfer und deren Integration in die bestehende Organisation des Providers ist es wichtig, dass der Service stets aufrechterhalten werden kann. Der Erfolg hängt hierbei massgeblich von den bisherigen Leistungserbringern und deren Skills ab. Deshalb soll eine sorgfältige Planung unter Einbezug dieser Personen das Übergangsszenarium skizzieren. Eine lückenlose, fließende Überführung von Menschen und Skills zum richtigen Zeitpunkt in die für die betreffende Phase wichtige Organisationsform ist von zentraler Bedeutung.

Schlüsselprozesse sind der Bestell-, Zahlungs-, Störungs- und Change-Management-Prozess. Allfällige Interimsprozesse sind in enger Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner zu entwickeln. Die Frage, welche Tools zur Unterstützung der Prozesse einzusetzen ist, sollte frühzeitig adressiert werden, da sie oft zu längeren Diskussionen führt.

Entscheidend ist auch, dass die Technologiekompetenz beim Kunden wie auch beim Outsourcer vorhanden ist und der Kunde ein Mitspracherecht bei der Technologiewahl und dem Design hat. Der Erfolg eines Outsourcing-Projektes wird entscheidend davon beeinflusst, ob die technischen Abhängigkeiten von anderen Projekten erkannt und berücksichtigt werden. Die frühzeitige Einbindung der Logistik ist deshalb sehr wichtig, weil die notwendige Grundinfrastruktur rechtzeitig zur Verfügung stehen muss.

Durch die Zusammenfassung der vielen Teilprojekte in einem komplexen Outsourcing-Projekt in einem übergeordneten Programm kann die Übersicht erhalten werden. Durch eine gute Planung, entsprechendes Reporting und Risikomanagement wird es möglich, die Tätigkeiten aktiv zu steuern.



**Philippe Vuilleumier**, Sponsor des Projektes EuroNet bei der ZFS, berichtete über seine Erfahrungen in diesem Outsourcing-Projekt, das die gesamte Telekommunikationsinfrastruktur umfasst.

Outsourcing ist ein schmerzvoller Weg, den niemand ohne guten Grund gehen will und sollte. Es ist deshalb wichtig, allen Beteiligten akzeptierbar erklären zu können, weshalb es für das Unternehmen der richtige Weg ist.

Als erster Schritt mussten Strukturen geschaffen werden, die überhaupt die Möglichkeit schufen, grosse Änderungen einzubringen. So wurde die IT-Infrastruktur zentralisiert, während die Anwendungsentwicklung vorerst weiterhin dezentral gehalten wurde.

Die ZFS legte grossen Wert auf ein kurzes Auswahlverfahren und legte sich sehr rasch auf den Provider Equant als potenzieller Partner fest. Mit Equant wurde der Case vertieft und schliesslich auch umgesetzt.

In einem Zustand, in dem es fast keine Konstantanten gibt, muss schnell, effizient und flexibel auf die Herausforderungen des Projektes reagiert werden können. Die Anwendung einer „Guerilla-Taktik“, d.h. der Einsatz eines kleinen, schlagkräftigen Teams zu Beginn, erlaubte dies bei EuroNet. Die Kunst war es, eine Planung zu erstellen, welche mit den sich bewegenden Zielen und Ist-Situationen umzugehen wusste.

Ein grosser Vorteil des Projektes war die Konsolidierung der zuvor zahlreichen Partner der ZFS – wörtlich als „Zoo“ bezeichnet. Aus strategischer Sicht galt es hierbei für die ZFS zu entscheiden, ob die Konsolidierung bis auf einen oder ein paar wenige Partner durchgeführt werden sollte. Die ZFS entschied sich im Sinne der Reduktion der Komplexität für die Option mit nur einem Partner.

**Hanspeter Quadri** war für den Aufbau von Swisscom ES verantwortlich und betreute auf Top-Management-Stufe das Projekt Galileo, in dessen Zuge Swisscom heute die Telefoniedienstleistungen für die CS erbringt. Im Zentrum seines Vortrags stand u.a. die Mitarbeiterthematik.

Outsourcing bringt grosse Veränderungen mit sich, vor allem für die Mitarbeitenden. Solche Veränderungen können aber auch grosse Chancen für die Mitarbeitenden bedeuten, da diese mit einem Wechsel zum Provider ihre Aktivitäten in die Kernkompetenz des neuen Arbeitgebers verlagern. Und Professionals, welche im



Kern des Unternehmens zum Erfolg beitragen, geniessen im Unternehmen normalerweise mehr Beachtung und Einfluss als die anderen.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Wechsel ist jedoch eine positive Grundhaltung der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen. Unerlässlich für derartige Veränderungen ist ein Veränderungsmanagement seitens des Kunden wie auch des Anbieters.

Eigentlich beginnen die Vorarbeiten für ein erfolgreiches Outsourcing schon viel früher.

Der Prozess fängt dann an, wenn sich die Unternehmen Klarheit über ihre Kernkompetenzen heute wie in Zukunft verschaffen. Wenn diese frühzeitig kommuniziert und gelebt werden, kommt das Outsourcing von Aufgaben, welche nicht mehr im Fokus des Unternehmens liegen, für niemanden überraschend. Eine weitsichtige Unternehmenspolitik kann also zu einer Kultur führen, welche den Wechsel zulässt, vielleicht sogar von Mitarbeiterseite her fördert.

Zu beachten gilt, dass die Veränderung nicht nur personalpolitisch, sondern auch personalrechtlich delikater ist. So werden sich die Outsourcing-Partner u.a. intensiv mit den Vorgaben aus Art. 333 OR, welcher Übernahmen und Fusionen regelt, auseinandersetzen müssen.

*Abschliessend berichtete **Jürg Frei**, Head of Network Services bei Credit Suisse, über die Erfahrungen von Credit Suisse im oben erwähnten Projekt Galileo.*

Die CS entschied sich für eine klassische Providerevaluation, das heisst, eine relativ grosse Anzahl von potenziellen Partnern wurde kontaktiert und anschliessend durch einen Selektionsprozess auf drei Bewerber reduziert. Aus dieser Short List entschied sich die CS schlussendlich für Swisscom.

Treiber für das Projekt waren einerseits die Flexibilisierung der Kosten und andererseits die Senkung der Gesamtkosten. In dem Zusammenhang war es stets wichtig, im Rahmen des Projektes die Komplexität des Service zusammen mit dem Anbieter auf ein Minimum zu reduzieren. Standard Voice als Service sollte sich auch weiteren Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen wie die der CS verkaufen lassen, zumal aus den bei Swisscom resultierenden Skalenerträgen nicht zuletzt auch die CS profitiert.



Zwar nicht einfach, aber äusserst wichtig für eine erfolgreiche Verhandlung ist die genaue Kenntnis des Mengengerüsts. Weiter ist es unerlässlich, zu einem frühen Zeitpunkt das Commitment zur Partizipation der internen Kunden einzuholen.

Im Zusammenhang mit der Bereinigung der eigenen Organisation ist besonders bei einem Teiloutsourcing die Entflechtung der Aufgabenbereiche von grosser Bedeutung. Die Chance für eine erfolgreiche Umsetzung kann zudem durch die Identifikation der Opinionleaders und deren spezifische Adressierung deutlich erhöht werden. Es empfiehlt sich auch, die gesamte Projektphase durch eine kontinuierliche, konsistente und zielgerichtete Kommunikation zu unterstützen.

\*\*\*\*\*

*Weitere Informationen erteilt:*

Paolo Sebben, Tel. 044/266 55 55, Fax 044/266 55 88, E-Mail [info@atrete.ch](mailto:info@atrete.ch)

