



IT-Verträge neu verhandeln

Wer Outsourcing-Verträge neu verhandelt oder den Partner wechselt, erhofft sich günstigere Preise. Unterschätzen Sie dabei den nötigen Aufwand nicht.

→ VON TIMO KOPP

Viele Unternehmen nutzen die Wirtschaftskrise, um ihre Outsourcing-Partner unter Druck zu setzen und auf diese Weise günstigere Konditionen zu bekommen. Die eleganteste und einfachste Methode, um das Preis-Leistungs-Verhältnis zu verbessern, ist eine im Vertrag verankerte Benchmarking-Klausel, die sicherstellt, dass die Preise in bestimmten Abständen an das aktuelle Marktniveau angepasst werden. Die beiden Parteien können sich aber auch ohne diese Klausel auf eine regelmässige Kontrolle der Preise verständigen. Gelegentlich werden dafür Benchmarking-Spezialisten beauftragt – nicht nur von Kundenseite: Selbst Provider lassen ihr Portfolio überprüfen, um sparsamen Auftraggebern mit sachlichen Argumenten zu begegnen.

Aufwendiger ist das Marktpreis-Benchmarking. Hier werden die Preise der IT-Dienste mit denen anderer Provider verglichen, um den jeweils günstigsten Preis im Markt zu erhalten. Auch von der Neuausschreibung, mit der die IT-Dienstleister gezwungen werden, sich gegenseitig zu unterbieten, erhoffen sich die Auftraggeber günstigere Preise. Doch so trivial wie oft dargestellt, ist weder die neue Ausschreibung noch der Übergang zu einem anderen Provider. In jeder Phase des Vorhabens – von der Ausschreibung über die detaillierte Prüfung (Due Diligence) bis zur Transition – werden Ressourcen auf beiden Seiten des Verhandlungstisches gebunden. Zu-

Timo Kopp ist Senior Consultant der internationalen IT-Beratungsfirma Maturity. Der Beitrag erschien in unserer Schwesterzeitschrift Computerwoche

dem läuft der Anwender Gefahr, Fehler zu begehen, was wiederum die Gesamtkosten der Partnerschaft in die Höhe treiben kann.

DIE AUSSCHREIBUNG

Entscheidend sind vor allem Qualität und Detaillierungsgrad. Der Auftraggeber sollte sich frühzeitig klarmachen, welche Ziele er mit dem Outsourcing anstrebt: Geht es nur um eine Senkung der Preise? Sollen Qualität und Flexibilität der IT gesteigert werden? Oder will man sich im Zuge einer Internationalisierung langfristig an einen global aufgestellten Partner binden? Zu beachten sind zudem Preismodelle, Service-Level-Agreements (SLAs) sowie die Frage, welche Leistungen der Kunde und welche der Provider zu erbringen hat. In jedem Fall muss der Auftraggeber seine Anforderungen gewichten. Wie wichtig sind ihm Aspekte wie die Übernahme des Equipments oder der Support durch Muttersprachler? Die Fülle solcher Entscheidungen wirkt sich auf den Vertrag und die Kosten aus. Eine Grauzone zwischen Anspruch und Leistung lässt sich kaum vermeiden. Wie gross sie ist, hängt von der Präzision ab, mit der die Anforderungen formuliert und gewichtet werden.

Auch wenn es beim Request for Proposal (RFP) darum geht, die Realität möglichst genau abzubilden, sollte der Kunde hier nicht gleich alle Karten auf den Tisch legen. Heikle Bereiche – etwa die detaillierte Auflistung der Schnittstellen – sind in der nachfolgenden Due-Diligence-Phase besser aufgehoben. Zunächst prüfen die Dienstleister die zu übernehmenden Assets beim potenziellen Kunden, also Alter

und Wert des Equipments, Effizienz der Prozesse, Wartungsverträge, Mitarbeiter etc. Dabei ist es ratsam, sich an «normalen» Mengengerüsten zu orientieren. Soll der SAP-Betrieb ausgelagert werden, sind das etwa die Grösse der SAP-Installation (Server, Instanzen, Speicher, implementierte Module, Anzahl der User) und die benötigten Service Levels. Ziel des RFP ist es, ein genaues Bild des Mengengerüsts, der Service Levels und des Leistungsumfangs für den ausgeschriebenen Bereich zu erhalten. «Für kleinere Firmen oder kleine IT-Abteilungen mit wenig Erfahrung mit Ausschreibungen, kann der Einsatz eines externen Spezialisten hilfreich sein. Er sorgt beim RFP für den unvoreingenommenen Blick und bringt im Idealfall Erfahrungen aus anderen Ausschreibungen mit», weiss Marc Poledniczek, Manager ICT bei TUI Suisse.

Beim RFP positionieren sich manche Anbieter preislich deutlich unter den Wettbewerbern. Diese «Türöffner-Angebote» sind vor allem dann anzutreffen, wenn der Auftraggeber strategisch wichtig für den Lieferanten ist – etwa, um seinen Kunden-Pool mit einer Marke zu schmücken oder sein Engagement in einer Branche auszuweiten. Solche Offerten sollten Auftraggeber akribisch prüfen. Oft erkaufte sie sich mit den vermeintlichen Vorteilen handfeste Probleme. Wurden die Anforderungen detailliert beschrieben, kann sich ein Türöffner-Angebot auch für den Kunden rechnen. Er sollte sich allerdings darüber im Klaren sein, dass der Provider in diesem Fall ein besonderes Interesse daran hat, zusätzliche Services seines neuen Kunden zu übernehmen. Das ist legitim – auch teurere Dienstleister verfahren so.

Insgesamt ist die Angebotsspanne in Ausschreibungen sehr gross. Abweichungen um das Dreifache sind eher die Regel als die Ausnahme.

DIE PRÄSENTATIONSPHASE

Angebot und Präsentation geben Dienstleistern Gelegenheit, ihre Leistungen im Detail vorzustellen. Da hier das Vertrauen des potenziellen Kunden gewonnen werden soll, spielt das Präsentationsteam eine wichtige Rolle. Doch auch wenn der Auftritt überzeugt, sollte sich der Auftraggeber immer an Preisen und Leistungen orientieren. TUI-Suisse-Manager Poledniczek weiss: «Eine überzeugende Präsentation kann grundsätzliche Schwächen eines Angebots nicht wettmachen. Sie kann aber eine positive Bewertung abrunden und bei vergleichbaren Angeboten den Ausschlag geben.»

DIE DUE-DILIGENCE-PHASE

Nach RFP und Präsentation muss der Auftraggeber entscheiden, welche Anbieter er in die Prüfungsphase (Due Diligence) einlädt. Hier besuchen zwei Provider – mehr sollten es nicht sein – den Kunden, um die IT-Systeme zu vermessen und Interviews mit den IT-Verantwortlichen zu führen. Dieser Prozess kann zwischen einer Woche und einem Monat dauern. Er ist für den Dienstleister wie für den potenziellen Auftraggeber mit hohem Aufwand verbunden – vor allem, wenn erstmalig ausgelagert wird.

Im Anschluss an die Due Diligence werden die Dienstleister aufgefordert, ein finales Angebot abzugeben. Häufig liegt der Preis dann unter der auf die Ausschreibung eingereichten

Offerte. Die Provider begründen dies oft mit der «Hebung von Synergien» durch geplante Konsolidierungsmassnahmen. Erkennt der Dienstleister, dass sein Preis zu niedrig war, wird er den Leistungsumfang jetzt ausdünnen und bestimmte Services optional anbieten.

Ein Beispiel: War in der Ausschreibung von einer Mandantenkopie für ein SAP-System oder 20 Transporten pro Jahr ins Produktivsystem die Rede, und der Anbieter merkt, dass dies nicht für den Betrieb reicht, bleiben diese Transporte zwar im Preis enthalten, jeder weitere Transport wird jedoch zusätzlich berechnet. Der Basispreis würde nun gegenüber dem RFP-Angebot stagnieren oder sogar schrumpfen, die Kosten für den Kunden unterm Strich aber steigen. Daher sollte dieser das finale Angebot danach kontrollieren, ob Leistungen aus dem Basispreis in eine optionale Komponente gewandelt wurden.

Für den Auftraggeber lässt die Due Diligence auch Rückschlüsse zu, wie genau die Vorarbeit zum RFP war, berichtet Poledniczek von TUI Suisse: «Möglicherweise deckt sie Kosten auf, die vorher so nicht im Fokus der IT waren.»

DIE TRANSITIONSPHASE

Step-by-Step oder Big Bang? «Wesentlich ist, dass die Auswirkungen auf die tägliche Arbeit der Benutzer möglichst gering bleiben», meint Poledniczek. Der neue Dienstleister muss gemeinsam mit der internen IT oder dem alten Provider überlegen, welche Bereiche wann und wie übergeben werden, und den Plan dann umsetzen. Diese Phase birgt finanzielle Risiken. Selbst etablierte Provider tun sich teils schwer, eine belastbare Aufstellung der Übergangskosten zu liefern. Die Abweichungen in den Angeboten für Transition und Rückbau können immens sein. Entscheidend ist, dass alle Dokumentationen aktuell sind, sodass sich die Applikationen ohne Anpassungen weiterverwenden lassen. Bewegt sich der Schulungsaufwand im üblichen Rahmen, bleibt die Zahl der Manntage für den Übergang überschaubar. Als Richtwert für die Migrationskosten gelten 8 bis 17 Prozent des Outsourcing-Gesamtvolumens. Bei Verträgen mit kurzer Laufzeit sind etwaige Preisvorteile durch den Providerwechsel rasch aufgezehrt. ←

Tipps für die Neuausschreibung

- Formulieren Sie die Outsourcing-Ziele so konkret und detailliert wie möglich.
- Gewichten Sie Ihre Anforderungen.
- Orientieren Sie sich in der Ausschreibung an normalen Mengengerüsten. Sparen Sie heikle Fragen für die Due-Diligence-Phase auf.
- Prüfen Sie «Türöffner-Angebote» besonders kritisch.
- Lassen Sie sich nicht von einer guten Präsentation blenden. Entscheidend sind die Preise und Leistungskennzahlen.
- Laden Sie nicht mehr als zwei Provider zur Due Diligence ein.