

Der Nutzen einer professionellen Outsourcing-Untersuchung

Autoren: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH
Hartmut Mann, Hoechst Schering AgrEvo GmbH
Winfried Lewandowski, Hoechst Schering AgrEvo GmbH

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, August 1998

Bis Anfang der neunziger Jahre führte das Outsourcing zahlreicher Host-Architekturen zu Outsourcing-Wellen in vielen Industrien. Die Projekte über Outsourcing-Untersuchungen verliefen nach einem vergleichsweise einfachen Schema. Die damaligen Anwendungslandschaften waren noch nicht so änderungsintensiv, die Systeme und Rechnerstrukturen waren monolithischer, die Änderungsgeschwindigkeit des Gesamtsystems war überschaubarer. Das Gesamtsystem „Informationstechnologie“ war für einen Outsourcing-Partner in seiner Komplexität beherrschbarer und leichter zu kalkulieren.

Aufkommen Client-Server Architekturen führte zur Auseinanderentwicklung der IT

Die Einführung von Client-Server Architekturen in den Unternehmen ab Mitte der achtziger Jahre führte zu einer Welle von Dezentralisierungsprozessen, insbesondere in Unternehmen mit dezentralen Organisationsstrukturen und einer entsprechenden Kultur. Für unternehmensinterne Funktionen, welche nicht unmittelbare Geschäftsfunktionen waren, boten Client-Server Architekturen eher die Möglichkeit, unter Heranziehen der Interpretationsmöglichkeiten aus „IT follows Strategy“, sich gemäß einer dezentralen Organisation auszurichten. Client-Server-Systeme führten durch ihre angebliche Offenheit, einfachere Beherrbarkeit und günstigeren IT-Kostenstrukturen (aus Sicht dezentraler Organisationseinheiten) oftmals zu dezentralen IT-Strukturen. Zentrale IT-Bereiche wurden partiell oder vollständig aufgebrochen und reduziert, Fachbereiche und Standorte erhielten dezentral Server-Architekturen mit entsprechend ausgestatteten IT-Organisationsstrukturen.

Aus dem zu weit interpretierten „IT follows Strategy“ entwickelten sich die Anwendungen, Datenstrukturen, Systeme und Rechnerarchitekturen oftmals zu weit auseinander. Dezentrale Organisationsstrukturen mit einheitlichen oder harmonischen Softwarearchitekturen benötigen entsprechende Managementfunktionen, um der Gefahr einer Auseinanderentwicklung zu entgehen. Selbst in einer durch die IT-Strategie vorgegebenen „homogenen Anwendungslandschaft“ (z.B. SAP-R/3, BAAN, etc.) kann sich unterhalb der Software-Anwendungsebene in derartigen Unternehmensstrukturen und -kulturen quasi alles auseinander entwickeln, z.B.

- genutzte Funktionalitäten der Anwendungsmodule,
- im Einsatz befindliche Releasestände,

- eingesetzte Software Engineering Methoden,
- Konfiguration und Nutzung der Anwendungsmodule,
- Datenstrukturen,
- Betriebssysteme (Windows NT, Unix-Derivate),
- Client-Server-Systeme (verschiedene Hersteller),
- etc.

Eine Harmonisierung und Konzentration ausgewählter IT-Leistungen sollte deshalb frühzeitig initiiert werden. Für diesen Prozeß kann ein Outsourcing-Partner der Verrichtungsgehilfe sein, um die Auswüchse der Unternehmenskultur und dezentralen Organisation und die damit verbundenen zusätzlichen „Kulturkosten“ für die Bereitstellung der Informationstechnologie zu reduzieren.

Outsourcing lohnt sich nicht immer

Fraglich ist jedoch, welche IT-Services in einer größeren „homogenen“ Anwendungslandschaft mit Anwenderzahlen von mehr als 1.500 Anwendern in einem internationalen Umfeld durch einen Outsourcing-Partner besser bereitgestellt werden können. Für große SAP-R/3 Installationen mit derartigen Anwenderzahlen und Windows NT als Server-Betriebssystem in einer internationalen Geographie mit mehr als fünf verschiedenen Sprachen (mindestens für den Anwendungssupport) und u. U. mehreren Rechenzentren, in denen die „Windows NT-Server Farmen“ betrieben werden, ist ein Outsourcing Vorhaben für viele Outsourcing-Partner nur schwer wirtschaftlich besser darstellbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn zudem noch kurze Vertragslaufzeiten für den Outsourcing-Vertrag vereinbart werden sollen (z.B. von 3 Jahren). Innerhalb dieser Zeit ist für einen Outsourcing-Partner neben dem eigentlichen Betrieb während dieser Laufzeit noch die Transition bzw. Überführung in sein Outsourcing-Betriebsmodell zu kalkulieren. Zudem ergeben sich ggf. aufgrund einer geographisch verteilten Server-Farm auf mehrere Rechenzentrenstandorte, die jedoch u. U. untereinander durch hohe prozeßuale Abhängigkeiten in einem starken Datenaustauschverhältnis zueinander stehen, zusätzlich hohe Sicherheitsanforderungen und damit zusätzliche Risiken (Beherrschbarkeit des Gesamtsystems) und Kosten.

Sollte das Unternehmen, welches sich in einer Outsourcing-Untersuchung befindet, zudem in den eingesetzten Standardsoftware-Modulen überwiegend die aktuellsten Releasestände (und zukünftig eine hohe Releasewechselgeschwindigkeit planen bzw. beibehalten) einsetzen, so kann die Erfahrungskurve eines Outsourcing-Partners nicht viel höher liegen als beim eigentlichen Unternehmen. Bemerkenswerte Effizienzvorteile können dann nicht erwartet werden.

Nutzen einer Outsourcing-Untersuchung

Der Vergleich der internen Informationstechnologie mit potentiellen Outsourcing-Partnern erfordert eine gründliche Outsourcing-Untersuchung. Eine professionelle Outsourcing-Untersuchung kann für ein Unternehmen bei entsprechender Dimensionierung des Outsourcing-Untersuchungsbereiches erheblichen Nutzen bieten (z.B. mehr als 1.000 Anwender, die von mehreren international verteilten Rechenzentren bedient werden). Es können folgende Nutzenkategorien neben der eigentlichen Fragestellung intern vs. extern auftreten:

Interne Erkenntnisse und Nutzen:

- Ggf. die Auflockerung von kulturellen Barrieren innerhalb einer größeren Geographie (innerhalb der Informationstechnologie),
- Übergeordneter (ggf. internationaler) Erfahrungsaustausch,
- Ggf. das spätere gemeinsame Angehen von Projekten und die spätere Bearbeitung von ausgewählten Linienaufgaben,
- Detaillierter Überblick über die internen IT-Kompetenzen,
- Transparenz über die IT-Infrastrukturen,
- Vergleich der internen Kostenstrukturen,
- Benchmarking zwischen den Rechenzentren,
- Ggf. eine detaillierte Rollenverteilung zwischen IT und den Fachbereichen in den einzelnen Ländern,
- Vergleich von Service-Level Requirements zwischen verschiedenen Leistungsprozessen, Standorten, Organisationen und Ländern,
- Mindestgrößen (Anzahl der Anwender, etc.) für einen wirtschaftlichen Betrieb eines Rechenzentrums,

Nutzen aus dem Angebotsvergleich und den Referenzkunden der Outsourcing-Partner:

- Detaillierte Bewertung der Kompetenzen der Outsourcing-Partner,
- Vergleich des internen IT-Betriebskonzeptes und der Verteilung von IT-Leistungen (z.B. Anwendungssupport, Betriebssupport, Verteilung der Server) mit den Konzepten der Outsourcing-Partner,
- Projekttypen und Projektgrößen/-dimensionen, die von den einzelnen Outsourcing-Partnern realisiert werden,

- Überblick über die Outsourcing-Modelle und den Outsourcing-Betrieb bei externen Referenzkunden,
- Möglichkeiten und Grenzen über die inhaltliche Faßbarkeit von Outsourcing-Verträgen,
- Motivationsgründe für das Outsourcing, Outsourcing-Umfang und Nutzen von Outsourcing-Projekten bei den Referenzkunden,
- Vergleich der internen Service-Level-Requirements mit den SLA's der Outsourcing-Partner
- Vergleich der internen Gesamtkosten mit den Kosten der Outsourcing-Partner

Die im folgenden Vorgehen einer Outsourcing-Untersuchung und den folgenden Bildern dargestellten Graphiken beziehen sich auf die Outsourcing-Untersuchung bei der Hoechst Schering AgrEvo GmbH, im folgenden als AgrEvo bezeichnet. AgrEvo führte von Mai 1997 bis Jan. 1998 eine Outsourcing-Untersuchung „SAP-R/3 in Europa“ durch. Dieses Vorhaben ist im Fallbeispiel beschrieben.

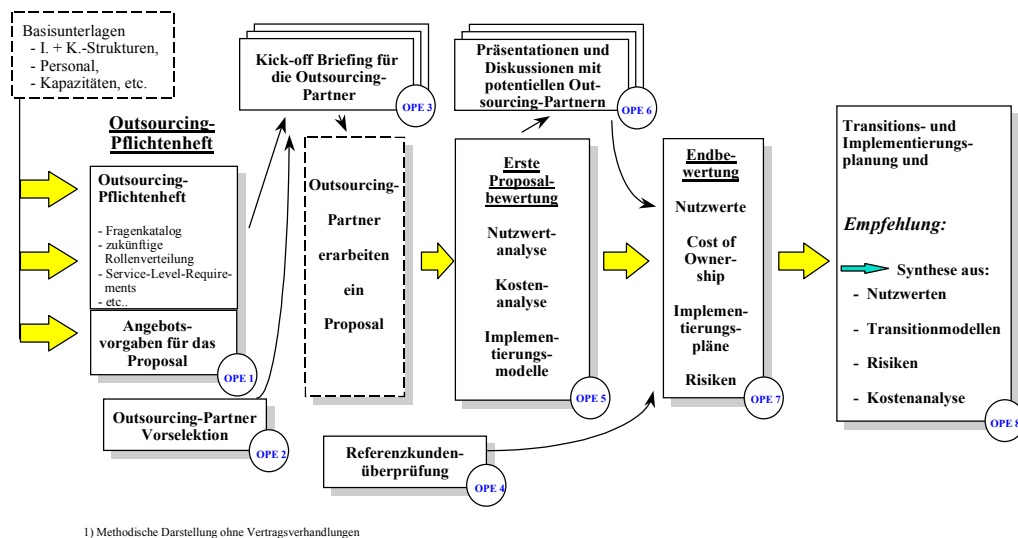
Vorgehen einer Outsourcing-Untersuchung

Das Projektmodell muß sicherstellen, daß eine abgesicherte Empfehlung abgegeben werden kann. Eine Empfehlung basiert auf der Synthese aus den Ergebnissen der Nutzwertanalyse, Kostenanalyse (Cost of Ownership Analysis), den Transitionsmodellen sowie einer Risikobetrachtung für die jeweiligen Optionen aus den Outsourcing-Angeboten mit dem Vergleich einer internen Weiterentwicklung.

Eine Outsourcing-Untersuchung besteht aus acht Schritten (vgl. Abb. 1). Der erste Schritt ist die Erstellung einer Outsourcing-Requirements Description, dem Pflichtenheft, welches neben den Anforderungen an die zu erstellenden Angebote der Outsourcing-Partner, die Basis für die Ausschreibung darstellt. Weitere Schritte sind:

- Auswahl der Outsourcing-Partner
- Kick-Off Meeting mit den Outsourcing-Partnern
- Während der Erstellung der Proposals durch die Outsourcing-Partner: Untersuchung der Referenzkunden der Outsourcing Partner und Vorbereitung des Evaluationsprozesses
- Nach Eingang der Proposals: Erste Bewertung und Erarbeitung der Fragen für die Präsentationen und Gespräche mit den Outsourcing-Partnern
- Durchführung der Präsentationen von ausgewählten Outsourcing-Partnern

- Abschliessende Bewertung der Outsourcing-Partner
- Erarbeitung der Empfehlung und der nächsten Schritte
- Vorbereitung einer Entscheidungsgrundlage für das Management



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 1: Die Outsourcing-Partner-Evaluation benötigt acht Schritte¹⁾

Outsourcing Requirements Description

Ausgangspunkt ist die Beschreibung der Outsourcing Requirements in einem Pflichtenheft, welches später als Ausschreibungspflichtenheft dient. Die Outsourcing-Requirements-Description und die Angebotsvorgaben umfaßten ca. 120 Seiten.

Outsourcing-Bereiche und Inhalte der Outsourcing Requirements Description

Die Erstellung einer Outsourcing-Requirements-Description benötigt ca. zwei Monate und wird in mehreren Workshops und Interviews mit den betroffenen Anwendern erarbeitet.

Wichtige Bestandteile der Outsourcing-Requirements-Description sind:

- Zielsetzung des Outsourcing-Projektes
- IT-Strategie des Unternehmens
- Die Beschreibung der IT-Infrastrukturen und dem gegenwärtigen Status der Informationsverarbeitung

- „zukünftige Verteilung der Verantwortlichkeiten“ zwischen dem Unternehmen und dem Outsourcing-Partner
- Eine detaillierte Beschreibung der Service-Level-Requirements für den Outsourcing-Untersuchungsbereich
- Bestandteile des Anhangs können sein: IT-Infrastrukturen, Personalqualifikationen und -kapazitäten, Preis-/Verrechnungsmodelle, Performance-Standards, eine Dokumentation über die zukünftige Verantwortungs-/Aufgabenverteilung sowie die Service-Level Requirements

Responsibility-Matrix

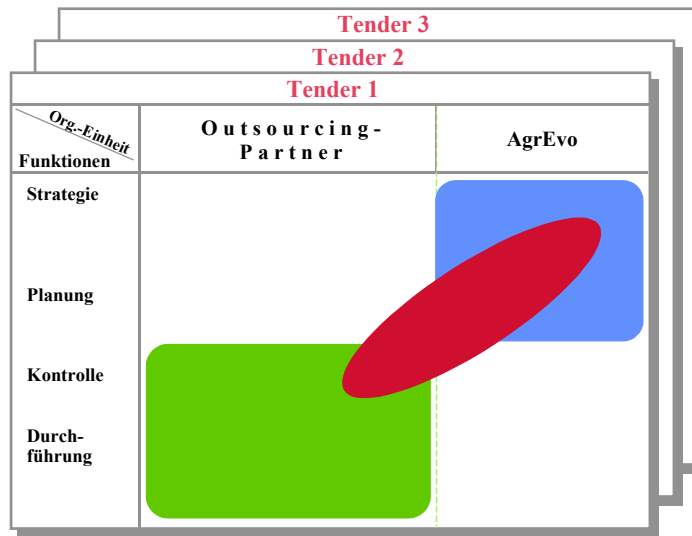
Zukünftige Aufgabenabgrenzung und Responsibility-Matrix: Mehr als 50 % aller Outsourcing Verträge werden nachverhandelt, und der Outsourcing Partner stellt dem Unternehmen bzw. dem Unternehmen die in den Nachverhandlungen identifizierten zusätzlichen Leistungen in Rechnung („You have to pay additional fees“). Als Methodik zur genauen Aufgabenabgrenzung wird die Responsibility-Matrix herangezogen. Danach sind für die verschiedenen Ausschreibungsbereiche, die darin enthaltenen Funktionen, unterteilt nach Strategie, Planung, Kontrolle und Durchführung, zu identifizieren. Des weiteren sind die beteiligten organisatorischen Einheiten vom Outsourcing-Partner und dem Unternehmen festzulegen. Im nächsten Schritt sind für alle Funktionen die Verantwortlichkeiten und Aufgabenabgrenzungen festzulegen. Dabei gelten folgende beispielhafte Notationen (vgl. Abb. 2):

- R := Responsibility - Der CIO von AgrEvo ist für die IT-Strategie verantwortlich
- A:= Authority - Die Entität, welche über die Autorität verfügt. Der Projektleiter hat für ein Projekt in der Informationstechnologie die Autorität es durchzuführen
- E := Expertise - Die Entität, welche über die Expertise verfügt. Diejenigen, welche über die Expertise verfügen sollen
- W := Work - Die Entität, welche eine Aufgabe durchführt, z.B. ein Mitarbeiter im Projekt.

... für jede IT-Funktion muß festgelegt werden, welche organisatorische Einheit mit der

Verantwortlichkeit (=Responsibility) (R)
 Autorität (A)
 Expertise (E)
 Durchführung (Work) (W)
 betraut wird.

Für nicht identifizierte und nicht im Outsourcing-Vertrag festgelegte Funktionen & Services muß später zusätzlich bezahlt werden!



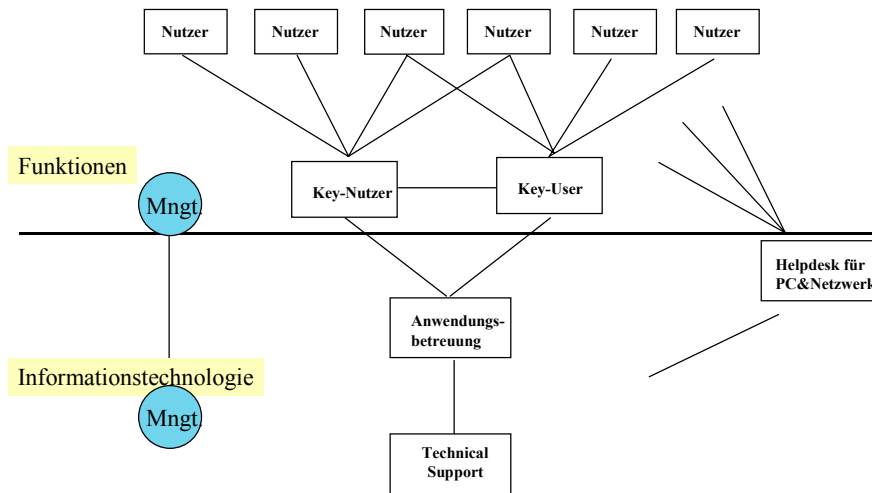
Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 2: Die zukünftige Rollenverteilung zwischen dem Outsourcee und dem Outsourcing-Partner muß beschrieben werden

Im Falle AgrEvo sollte sichergestellt werden, daß AgrEvo weiterhin für die IT-Strategie in Europa und weltweit verantwortlich sein wird, d.h. zum potentiellen Outsourcing-Partner werden überwiegend die Planungs-, Kontroll- und Durchführungsfunktionen ausgelagert.

Der Outsourcing-Partner muß im Falle eines Outsourcing in die IT-Organisation von AgrEvo richtig eingebettet werden. Ist Application Support & Maintenance Bestandteil des Outsourcing, dann sind die Ansprechpartner die Key-User (vgl. Abb. 3). Sollte andernfalls der Bereich Application Support & Maintenance nicht Teil des späteren Outsourcing sein, dann sind die Ansprechpartner des Outsourcing Partners in den IT-Bereichen vorzufinden, der Outsourcing Partner hat dann i.d.R. keinen Kontakt zu den R/3-Anwendern. D.h. ist Application Support & Maintenance Bestandteil des Outsourcing Vertrages, werden die Anforderungen an den Outsourcing-Partner wesentlich höher:

- Sprachfähigkeit für den Application Support innerhalb der Geographie von Europa,
- ggf. schnellerer lokaler Support vor Ort und damit eine höhere geographische Abdeckung und
- Übernahme der Mitarbeiter von AgrEvo im Bereich Application Support & Maintenance wäre unabdingbar, da diese Mitarbeiter über das Prozeß-Know-how verfügen.



Quelle: Hoechst Schering AgrEvo GmbH

Abb. 3: Rollenverteilung innerhalb der Organisation

Service-Level Requirements

Des Weiteren wurden die Service-Levels für den Outsourcing-Untersuchungsbereich festgelegt. Die Service-Levels implizieren notwendige Personalkapazitäten, Qualifikationen, Systemressourcen und Architektur Anforderungen für den Outsourcing-Partner. Service-Level-Requirements schaffen Transparenz über die Leistung der IT. Die IT verwandelt sich durch Service Levels vom Operator zum Service-Geber und erhält somit eine andere Wertigkeit innerhalb des Unternehmens. Die Erstellung von Service-Level Requirements benötigen viel Kreativität und stellen das benötigte „Leistungskorset“ der IT gegenüber den Anwendern dar. Service-Levels sind zudem ein wichtiger Baustein für IT-Planungen.

Service-Levels sind wie die Responsibility-Matrix ein wichtiger Bestandteil des Pflichtenheftes und des Outsourcing-Vertrages.

Angebotsvorgaben

Um die spätere Vergleichbarkeit der Lösungsansätze, Service-Level Requirements, Kosten, etc. zu vereinfachen, wurden in der Outsourcing-Requirements-Description detaillierte Vorgaben über die Kostenangaben an das Angebot dargestellt

Für jeden Tender waren

- Abschreibungen,
- Wartungskosten,
- Personalkosten,

- Beratungskosten,
- Schulungskosten,
- Reisekosten und
- Overheadanteile

im Proposal zu berücksichtigen.

Die Cost of Ownership sollte für einen Zeitraum von drei Jahren ermittelt werden. Zusätzlich waren die Transitions- bzw. Überführungskosten sowie die Kommunikationskosten (vom Outsourcing-Partner ins AgrEvo Netz) im Proposal aufzuführen.

Auswahl der Outsourcing-Partner

Parallel zur Erstellung der Outsourcing-Ausschreibung wurden 11 potentielle Outsourcing-Partner zur Angebotseinholung ausgewählt.

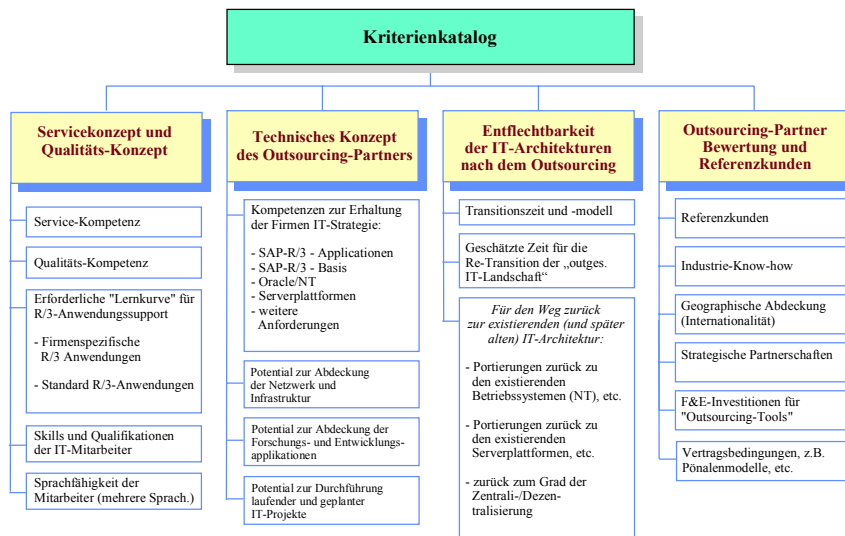
Damit sich die Outsourcing-Partner optimal auf den Proposalerstellungsprozeß einstellen konnten, wurde zwei Monate vor dem geplanten Kick-off Meeting eine Information an alle Outsourcing-Partner versendet. Für ein derartig komplexes Projekt müssen die Outsourcing-Partner rechtzeitig vorher Ressourcen, etc. zeitlich reservieren. Einen Monat vor dem Kick-off wurde dann noch der genaue Kick-off-Termin übermittelt. In dieser Einladung wurden bereits die Anforderungen an die Referenzkunden genannt und darum gebeten, diese bis insgesamt fünf Tage nach dem Kick-off Meeting AgrEvo zu nennen. Damit erhielt jeder Partner die Möglichkeit, sich optimal auf den Proposalerstellungsprozeß vorzubereiten als auch die Referenzkunden rechtzeitig zu benennen.

Kriterien für Nutzwertanalyse

Als Vorgabezeit für die Erstellung der Proposals erhielten die Outsourcing-Partner einen Monat. Innerhalb dieser Zeit wurden die Referenzkunden vom AgrEvo Projektteam überprüft und die Auswertungsverfahren und -kriterien detailliert (vgl. Abb. 4). Die Hauptkriterien für die Bewertung der Outsourcing-Partner waren:

- Service- und Qualitätskonzept und -kompetenzen
- Technisches Konzept
- Re-Transition bzw. Rückführbarkeit (falls der Outsourcing-Vertrag vorzeitig gekündigt wird)
- Bewertung des Outsourcing Partners und der Referenzkunden

Nach dem Angebotseingang wurden noch vier Wochen für die Auswertung der Angebote und die Aufbereitung der Unterlagen für eine Empfehlung benötigt.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 4: Die ersten beiden Ebenen des Kriterienkatalogs

Ergebnis des Fallbeispiels AgrEvo: Kein SAP-R/3-Outsourcing in Europa

Die Hoechst Schering AgrEvo GmbH ist mit ca. 4,1 Mrd. DM Umsatz eines der weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Pflanzenschutz / Schädlingsbekämpfung, Bio- und Gentechnologie und der Pflanzenzüchtung. AgrEvo ist in mehr als 70 Ländern mit über 8.000 Mitarbeitern vertreten und im 1996-Umsatzvergleich das viertgrößte Unternehmen weltweit.

Die Hoechst Schering AgrEvo GmbH entschloß sich, im April 1997 eine Outsourcing-Untersuchung für Europa im Bereich SAP-R/3 durchzuführen. Dieses Projekt wurde mit Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens, der ECG Management Consulting GmbH durchgeführt. Der Outsourcing-Untersuchungsbereich umfaßte

- R/3-Anwendungsbetreuung,
- R/3 Basis Support und
- R/3 Server Betrieb

Nicht im Outsourcing-Untersuchungsbereich waren die folgenden Bereiche:

- LAN,
- WAN,
- User Help Desk,
- Office-Anwendungen

- R/3-Client Betrieb

Die SAP-R/3 Leistungen wurden 1997 für ca. 800 Anwender in Europa von vier Rechenzentren aus (Berlin, Hauxton, Groningen und Paris) bereitgestellt. Insgesamt wird davon ausgegangen, daß in der Endstufe ca. 2.000 Anwender mit SAP-R/3 bedient werden.

Jeder Outsourcing-Partner konnte sich für drei Angebotsoptionen entscheiden:

- Option 1: T1 = SAP-R/3 Serverbetrieb (mit T für Tender)
- Option 2: T1 und T2: = SAP-R/3 Serverbetrieb sowie Basis Support
- Option 3: T1, T2 u. T3: = SAP-R/3 Serverbetrieb, Basis Support sowie R/3 Anwendungsbetreuung und -maintenance

Für die IT-Strategie von AgrEvo wurden bereits frühzeitig, unmittelbar nach Gründung des Joint Ventures die Grundsteine gelegt. Einsatz der Standardsoftware SAP-R/3 für alle kommerziellen Prozesse (Auftragsabwicklung, Produktion, Logistik, Rechnungswesen, etc.) in Europa. Frühzeitiger und kostengünstiger Einstieg in Windows NT als SAP-R/3 Server Betriebssystem. Als Datenbank ist Oracle im Einsatz und für die LANs Novell Netware 4.11.

Verfolgte Ziele durch ein Outsourcing:

- Erhaltung oder Verbesserung des IT-Services (auf Basis der Service-Level-Requirements für Europa)
- Langfristige Stabilität oder Reduzierung der IT-Kosten

Des Weiteren ist die Einhaltung und auch zukünftige Bestimmung der IT-Strategie durch AgrEvo sicherzustellen.

Ergebnisse der Outsourcing-Untersuchung:

Abgegebene Proposals:

- Drei potentielle Outsourcing-Partner gaben kein Proposal ab.
- Insgesamt boten vier potentielle Outsourcing-Partner für alle drei Tender an.
- Insgesamt boten acht potentielle Outsourcing-Partner für die Bereiche SAP-R/3 Server Operation und -R/3 Basis an.

Interner Vergleich:

- Kostenvergleich: Je größer die Anzahl der R/3 Anwender ist, die von einem R/3-Rechenzentrum betreut werden, je niedriger sind die durchschnittlichen Preise pro „Named User“ pro Monat. Die Bandbreite für R/3 Server Operation, R/3 Basis Support, R/3 Application Support und Maintenance beträgt zwischen 450,- DM und 1100,- DM pro Monat (Window NT

Servern)

- Der Betrieb eines R/3 Rechenzentrums mit Windows NT als Server-Plattform ist erst ab mindestens 300 Named User wirtschaftlich. Bei Unix als Betriebssystem ist davon auszugehen, daß die Anzahl der Named User noch höher liegt.
- Anforderungen an zukünftige Funktionalitäten und die Releasewechselgeschwindigkeit werden im wesentlichen geprägt durch:
 - die Organisationsgröße,
 - die Organisationsstruktur und
 - den Einsatz, wie Standardsoftware in einer Organisation verstanden und verwendet wird.

Die Empfehlung lautete „Kein Outsourcing durchführen“ mit folgender Begründungen:

- AgrEvo schneidet im Vergleich zu den Outsourcing-Partnern in allen Kostenkategorien günstiger als der Wettbewerb ab:
 - Vergleich T1, T2 und T3 zum Wettbewerb: AgrEvo zeigte hier einen deutlichen Vorsprung vor den Outsourcing-Partnern: Ein Outsourcing-Partner verfügt nicht über das spezifische Prozeß-Know-how für die Durchführung der Anwendungsbetreuung und -maintenance.
 - Vergleich T1 und T2 zum externen Wettbewerb: AgrEvo und zwei weitere Outsourcing-Partner waren in ähnlichen Kostenregionen. In den Bereichen Basis Support und Server Operation liegen jedoch bei dieser technologischen Architektur von AgrEvo wenig Optimierungspotentiale für einen Outsourcing-Partner.
- AgrEvo hatte bereits frühzeitig eine R/3 Anwendungslandschaft unter Windows NT-Servern installiert.
- In fast allen Angeboten waren keine oder unzureichende Angaben über den Aufwand zum Releasewechsel.
- AgrEvo hat SAP-R/3 in unterschiedlichen Releaseständen installiert. Ein „Rehosting“ Ansatz entfällt damit (d.h. unterschiedliche R/3-Systeme auf einem Server betreiben - Releasewechsel für ein einzelnes System bei gleichzeitigem Betrieb mit mehreren anderen Systemen ist derzeit noch nicht möglich).
- Deutschland, wo AgrEvo einen großen Teil der Anwender betreut, ist mit den neusten R/3-Releaseständen ausgestattet. Damit ist ein entsprechend hohes Personalqualifikationsniveau erforderlich um die eingesetzten Mitarbeiter stets auf dem höchsten Level der Lernkurve zu erhalten.
- AgrEvo befand sich in der Einführung der SAP-R/3 Landschaft. Zu den bereits vorhandenen ca. 800 SAP-R/3 Anwendern („named

usern``) kommen innerhalb der nächsten 2 Jahre ca. 1200 Anwender hinzu (ca. 120 Mitarbeiter waren zum Zeitpunkt des Projektes in R/3-Projekten involviert). Damit ergibt sich ein höheres Risiko, um den Betrieb bei gegebenen Service-Leveln aufrechtzuerhalten.

- Es zeigten sich im Angebotsvergleich Tendenzen für einen Betrieb durch zentralisierter Bereitstellung, d.h.
 - Serverbetrieb zentralisiert,
 - R/3-Basis zentralisiert und
 - R/3 Anwendungssupport und -maintenance dezentral/lokal

Fazit

Eine Outsourcing-Untersuchung für komplexe Anwendungslandschaften auf Client-Server Architekturen benötigt eine gründliche Vorbereitung. Aus einem systematisch abgewickelten Outsourcing-Projekt kann jedoch erheblicher Nutzen gezogen werden, wie z.B. eine qualifizierte Vergleichbarkeit der Angebote, internes Benchmarking zwischen Rechenzentren, Vergleich von Service Levels, Überblick über die technischen Lösungsmodelle der Anbieter, Erfahrungen der Referenzkunden sowie detaillierte Kostenvergleiche.

Wie das Beispiel der Hoechst Schering AgrEvo GmbH zeigt, bieten Outsourcing-Anbieter nicht unbedingt Kosten- oder Servicevorteile im Vergleich zu einer gut organisierten internen IT-Struktur. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Outsourcing-Untersuchungsbereich aus einer großen (ab ca. 1.500 Anwender), international verteilten Client-Server Architektur (in mehreren Rechenzentren aufgebaut) und einer weitestgehend homogenen SAP-R/3-Anwendungslandschaft besteht. Die Outsourcing-Anbieter sind größtenteils noch zu Mainframe-orientiert positioniert. Andererseits bieten Client-Server Architekturen mehr Fragmentierungsmöglichkeiten für ein partielles Outsourcing.