

# amendos Newsletter

Outsourcing des PC-Betriebs – Auswahl der anzufragenden Anbieter im Rahmen eines RfP [>> Seite 1](#)  
 Risikoanalyse für IT-Outsourcing-Projekte [>> Seite 3](#)  
 amendos Seminare Frühjahr und Sommer 2011 [>> Seite 4](#)  
 Impressum [>> Seite 4](#)

## Outsourcing: Risiken und Chancen

Unser Newsletter beschäftigt sich diesmal schwerpunktmäßig mit dem Thema „Outsourcing“.

Jedes neue (Outsourcing-) Projekt birgt in sich Risiken und Chancen. Grundsätzlich gilt: je gründlicher Projektrisiken analysiert und bewertet werden, desto höher die Chance, ein Projekt erfolgreich abzuschließen. Tipps zur Risikoanalyse erhalten Sie im auf Seite 3 und 4 dieser Ausgabe.

Chancen nutzen können Sie mit der Auswahl des richtigen Service-Providers für Ihr Outsourcing-Projekt. Lesen Sie mehr dazu im neben stehenden Artikel

Bitte beachten Sie unsere neuen Seminartermine 2011. Bei Buchung eines Seminars bis zum 31.12.2010 gewähren wir einen „Early Bird“ - Rabatt von 10% auf den Seminarpreis.

Wir wünschen Ihnen eine schöne Vorweihnachtszeit, geruhsame Feiertage und ein erfolgreiches Jahr 2011.



  
 Jörg Bujotzek  
 Geschäftsführer  
 amendos gmbh

## amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg  
[www.amendos.de](http://www.amendos.de)

Tel. +49 (0) 40 / 24 82 76-00

## Outsourcing des PC-Betriebs – Auswahl der anzufragenden Anbieter im Rahmen eines RfP

Wenn ein Unternehmen in Erwägung zieht, den eigenen PC-Betrieb durch einen externen Dienstleister erbringen zu lassen, stellt sich bald die Frage, welche Kategorie von Serviceunternehmen am besten hierfür geeignet ist. Sind es große, überregional tätige oder eher regional fokussierte, kleinere Systemhäuser? Können PC-Hersteller neben der preisgünstigen Lieferung von Hardware zusätzlich auch die geforderten Dienstleistungen anbieten? Die Fragen lassen sich nicht generell beantworten: die richtige Wahl der anzufragenden Dienstleister hängt von verschiedenen situationsbedingten Faktoren ab.

In einem Outsourcing-Projekt, das den eigenen PC-Betrieb eines Unternehmens zum Inhalt hat, erfolgt üblicherweise zunächst eine Ist-Analyse und auf diese aufsetzend die Erarbeitung der Konzeption extern zu vergebener Dienstleistungen. Die Ergebnisse von Ist-Analyse und Konzeption gehen dann in den Request for Proposal (RfP) ein, der möglichen Bietern zugesendet wird. Vor Versenden des RfP stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Bieter zur Angebotsabgabe aufzufordern sind.

Die Auswahl der Bieter hängt von der jeweiligen Aufgabenstellung ab, wesentliche Faktoren hierbei sind insbesondere:

### • Der Umfang der zu erbringenden Dienstleistung:

Ist nur PC-Hardware inkl. erweiterter Gewährleistungsservices zu liefern (ggf. über einen individualisierten Webshop bestellbar) oder ist auch die Erstinstallation der Systeme oder der gesamte PC-Life-Cycle vom externen Dienstleister zu übernehmen?

	HW SW	Hardware Bereitstellung	PC-Life-Cycle - Services			
			Installation		Betrieb	Entsorgung
			Image	Rest		
Hardware + Basisinstallation	HW SW					
Hardware + Erstinstallation	HW SW					
Erstinstallation	HW SW					
Erstinstallation + Betrieb	HW SW					
PC-Life-Cycle - Services	HW SW					
Desktop Service	HW SW					

Abbildung 1: Beispiele für unterschiedliche externe Leistungspaket-Optionen

• **Lage und Größe der Standorte, für die die Dienstleistungen zu erbringen sind:**

Neben der Anzahl der zu betreibenden PC-Systeme je Standort und insgesamt ist die Lage der Unternehmensstandorte ein entscheidender Faktor. Sind die Standorte nur in Metropolregionen angesiedelt oder auch auf dem Lande, sind auch ausländische Standorte (nur EU oder auf verschiedene Weltregionen verteilt) zu berücksichtigen? Sind ggf. insbesondere die ausländischen Standorte eher klein (d.h. sind weniger als 30 PC-Arbeitsplätze vorhanden)?

Die einzubeziehenden Bieter sollten den angeforderten Leistungsumfang anbieten, aber auch alle Unternehmensstandorte in Deutschland und – soweit relevant - im Ausland mit der erforderlichen Servicequalität bedienen können.

Der Anbietermarkt für PC-Life-Cycle-Services ist vielfältig: neben universellen und spezialisierten IT-Serviceunternehmen sind insbesondere Systemhäuser und PC-Hersteller am Markt vertreten. Jede dieser Anbietergruppen enthält kleine und mittlere, lokal oder regional tätige wie auch große, international tätige Unternehmen. Betrachtet man allein die umsatzstärksten Systemhäuser in Deutschland, so zeigt sich, dass unabhängig vom Gesamtumsatz die Systemhäuser diese unterschiedlich stark international aktiv sind (siehe Abbildung 2, genannte Umsatzzahlen beschränken sich allerdings nicht nur auf PC-Life-Cycle-Services, sondern sind Gesamtumsätze).

Systemhäuser	Umsatz in Deutschland (in Mio. €)	Umsatz international (in Mio. €)
T-Systems	k.A.	3.835,0
Computacenter	1.056,0	2.815,0
Bechtle AG	921,6	1.379,3
Cancom IT Systeme AG	386,1	422,5
PC-Ware AG	317,0	826,2
Allgeier Holding AG	237,0	250,0

Datenbasis aus Computerwoche 2010/10 "Der Markt der Systemhäuser"

Abbildung 2: Gesamtumsatz von Systemhäusern in Deutschland

Hat ein mittelständiges Unternehmen nur wenige Standorte in einer deutschen Großstadt, so wird ein lokales Systemhaus oder ein lokales Serviceunternehmen ein geeigneter Anbieter sein können, der sich ggf. auch auf Besonderheiten des Kunden einstellt. Bei einem größerem Unternehmen mit vielen, über alle Regionen der Welt verteilten Standorten sind die großen, international aktiven Dienstleister eher die zu berücksichtigenden Anbieter: neben dem international angebotenen Services bieten sie auch Erfahrungen im Umgang mit internationaler Logistik

(d.h. auch mit Währungsrisiken und Zöllen). Zudem bieten sie in der Regel auf etablierten Standardprozessen basierende Services mit gleichbleibender Qualität.

**Seminar „Outsourcing von PC-Betriebsleistungen“**

In diesem Seminar erhalten Sie...

- einen Überblick über alternative Varianten des Outsourcings bzw. Outtaskings von PC-Betriebsleistungen,
- einen Einblick, welche Schritte zur Prüfung notwendig sind, ob Outsourcing in Ihrer Situation Vorteile bietet,
- eine Methodik zur Auswahl potentieller Bieter sowie zur Einholung und Bewertung von Outsourcing-Angeboten.

Info & Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)

Inzwischen bieten auch PC-Hersteller wie HP, Dell oder Lenovo neben der reinen Hardware-Bereitstellung auch Dienstleistungen an. Während IT-Serviceunternehmen und Systemhäuser neben selbst entwickelten Standard-Leistungspaketen auch individuell auf Kundenanforderungen zugeschnittene Services anbieten, konzentrieren sich die PC-Hersteller dagegen auf hochstandardisierte Teilleistungen wie zum Beispiel das Aufbringen eines unternehmensspezifischen Standardimages auf neue PCs in der eigenen Factory. Erweiterte Kundenanforderungen bezüglich zusätzlicher PC-Life-Cycle-Services werden von den PC-Herstellern normalerweise in Kooperation mit einem Serviceunternehmen angeboten. Das einbezogene Serviceunternehmen wickelt in der Regel grundsätzlich für den PC-Hersteller die Hardware-Gewährleistungsservices ab.

Werden von Bietern PC-Hardware und Dienstleistungen in Kombination angefragt, so ist bei hohem Hardware-Kostenanteil bei paralleler Anfrage von PC-Herstellern und Systemhäusern davon auszugehen, dass die Hardware-Konditionen der Systemhäuser schlechter ausfallen. Trotzdem kann in bestimmten Anfragesituationen das Gesamtleistungspaket der Systemhäuser besser passen.

Ein grundsätzliches Problem ist die Erbringung von Vor-Ort-Services für kleine Kunden-Standorte (insbesondere für Standorte mit weniger als 30 PC-Arbeitsplätzen), dies gilt verstärkt für kleine internationale Standorte. Bei diesen Standorten lohnt die Bereitstellung von Vor-Ort-Personal des Dienstleisters nicht. Ist der Kundenstandort zudem sehr weit vom nächsten Servicestandort des Dienstleisters entfernt, so entstehen hohe Anreisekosten, die die externen Serviceleistungen schnell unwirtschaftlich machen. Dieser Aspekt sollte schon in der dem RfP zugrundeliegenden Outsourcing-Konzeption berücksichtigt werden, um unwirtschaftliche Angebote zu vermeiden.

Jörg Bujotzek

## Risikoanalyse für IT-Outsourcing-Projekte

Gerade viele mittelständische Unternehmen scheuen die Auslagerungen von IT-Dienstleistungen aufgrund möglicher Risiken. Doch eine genaue Analyse der möglichen Risiken und ein entsprechendes Risikomanagement machen die Risiken beherrschbar.

Wie vor jedem Projektstart, so ist insbesondere auch in einem IT-Outsourcing-Projekt ein Risikomanagement zu implementieren, um die Risiken zu minimieren und beherrschbar zu machen. Ein systematisches Vorgehen im Risikomanagement umfasst folgende Schritte:

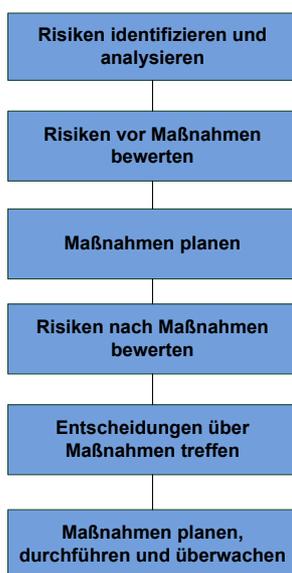


Abbildung 1: Stufen des Risikomanagements

Die Risikoidentifizierung ist der erste Schritt des Risikomanagements.

Bei der Identifizierung der Risiken muss der gesamte Life-Cycle eines Vertrages umfasst werden, von der Verhandlung bis über das eigentliche Vertragsende hinaus. Aus inhaltlicher Sicht müssen vor allem gesetzliche, qualitative, finanzielle und strategische Aspekte untersucht werden. Aus finanzieller Hinsicht sind insbesondere versteckte Kostentreiber zu identifizieren. Das Ziel ist eine möglichst lückenlose Erfassung der Risiken.

In Outsourcing-Projekten sind u.a. folgende Risiken zu berücksichtigen:

- Rechtliche Risiken, d.h. Risiken im Vergabeprozess, in der Vertragsgestaltung und der Leistungsspezifikation (Leistungen sind nicht umfassend und eindeutig beschrieben).

- Prozessorientierung: die ausgelagerten Leistungen lassen sich nicht reibungsfrei in die eigenen Geschäftsprozesse integrieren.
- Verfahrensfehler z.B. bei öffentlichen Ausschreibungen.
- Abhängigkeit vom Dienstleister, d.h. dass der Dienstleister ab einem gewissen Zeitpunkt aus einer Monopol-Position heraus agieren kann.
- Know-how-Verlust durch Auslagerung von IT-Prozessen.
- Kontrollverlust, wenn IT-Systeme und Ressourcen dem Outsourcing-Dienstleister übergeben werden.
- Verzögerungen während der Transitionsphase, die dazu führen, dass der neue Dienstleister den Betrieb nicht rechtzeitig übernehmen kann.
- Risiko Personaltransfer, z.B. unterschiedliche Kulturen, Veränderungsbereitschaft.
- Finanzielle Risiken, z.B. durch eine langfristige Fixierung der Kosten, die zukünftig ggf. nicht mehr marktgerecht sind.
- Risiko Datenschutz.
- Allgemeine Risiken (politisches Risiko, andere Rahmenbedingungen).
- Kalkulationsrisiko im Zusammenhang mit der Preisfestschreibung über mehrere Jahre.

Es sind insbesondere die Risiken im Detail zu analysieren und dokumentieren, die eine besonders hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und eine hohe Tragweite haben (z.B. mit Hilfe der FMEA Methode, d.h. die Fehler-Möglichkeiten-und-Einfluss-Analyse).

Nach dem die Risiken identifiziert wurden, muss eine Bewertung, z.B. mit Hilfe einer Portfolio-Analyse erfolgen.

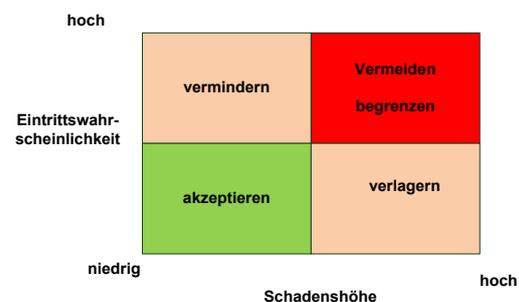


Abbildung 2: Risikoportfolio



## Seminare Frühjahr / Sommer 2011

Organisation	<b>Einführung in die Prozessoptimierung</b> Hamburg, 03. – 04.03.2011
	<b>Prozessdokumentation gestalten</b> Hamburg, 19.05.2011
	<b>Erstellung von IT-Service-Katalogen</b> Hamburg, 24.01.2011
Beschaffung	<b>Intensiv Seminar IT-Projektmanagement</b> Hamburg, 15.03. – 17.03.2011
	<b>Ausschreibung von IT-Dienstleistungen</b> Hamburg, 07.04.2011
	<b>IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen</b> Hamburg, 12.– 13.05.2011
IT-Technologie	<b>Outsourcing von PC-Betriebsleistungen</b> Hamburg, 09.06.2011
	<b>Networking &amp; TCP/IP Fundamentals</b> Hannover, 28.– 30.03.2011
	<b>Routing &amp; Switching</b> Düsseldorf, 07. – 08.02.2011
	<b>VoIP Überblick und Konzepte</b> Hamburg, 11. – 12.01.2011
	<b>Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung</b> Hamburg, 25.05.2011
	<b>Storage Foundation</b> Hamburg, 17.01. – 21.01.2011
	<b>DNS: Aufbau Funktionalität, Analyse</b> Berlin, 15.06. – 17.06.2011

### Seminare: Info & Anmeldung

[www.amendos.de/seminare](http://www.amendos.de/seminare)

Tel (040) 248 276-00, [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de)

Je nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite für das Projekt sind die folgenden unterschiedlichen Strategien denkbar:

**Risiko ausschließen:** Wenn Risiken auszuschließen sind, so kann das Projekt ggf. gar nicht oder nur so durchgeführt werden, dass der Risikoeintritt ausgeschlossen ist.

**Risiko übertragen:** Das Risiko wird auf andere Institutionen übertragen. Beispiele:

- Bei Anreiz-Systemen (Incentives) und Risikobelohnung (Risk Reward Modelle) übernimmt der Dienstleister kommerzielle Risiken oder Betriebsrisiken des Auftraggebers und lässt sich die übernommenen Risiken vergüten.

**Risiken verringern:** Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos wird verringert. Beispiele:

- Es ist wichtig den Wissenstransfer bzw. die Wissens- und Erfahrungsdokumentation im Rahmen des Projektes nicht zu vernachlässigen, um dadurch den Know-how-Verlust zu minimieren.
- Hoher Standardisierungsgrad und Festlegung geeigneter SLAs, die von unterschiedlichen Anbietern erfüllt werden können, um die Abhängigkeit vom Dienstleister zu minimieren.
- Beim Einsatz von Tools ist darauf zu achten, dass diese falls erforderlich auch kostenfrei von den anderen Providern genutzt werden können.

**Risiko vermindern:** Die Tragweite bzw. die Schadenshöhe wird vermindert. Beispiele:

- Hoher Standardisierungsgrad bei Produkten und Prozessen, dadurch geringere Abhängigkeit vom Dienstleister.
- Genaue Beschreibung der Leistungsspezifikationen, um die Nachforderungen zu minimieren.

**Rest-Risiken übernehmen:** Trotz Einführung von Maßnahmen bleiben Restrisiken bestehen, die aber aufgrund der geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit und dadurch niedrigen Schadenshöhe zu akzeptieren sind.

Nach dem Abschluss der Verträge müssen die identifizierten Vertragsrisiken einer regelmäßigen Kontrolle unterzogen werden, damit drohende Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden.

Andreas Borchard

### Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | [www.amendos.de](http://www.amendos.de) [info@amendos.de](mailto:info@amendos.de) Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek  
Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh  
Herausgeber und Inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek