

amendos Newsletter

Situationsgerechte Nutzung von Vertragsoptionen beim ITK-Leasing >> [Seite 1](#)

amendos Seminare 2. Halbjahr 2012 >> [Seite 3](#)

Nutzen aktueller Outsourcing-Frameworks für die Gestaltung des IT-Providermanagements >> [Seite 4](#)

Impressum >> [Seite 6](#)

Liebe Leserinnen und Leser,

Für viele Unternehmen hat sich gerade im Rahmen der IT-Beschaffung das Finance Leasing als echte Finanzierungsalternative etabliert. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass verschiedene Vertragsoptionen angeboten werden und nicht jede Option für jede Unternehmens- bzw. Projektsituation geeignet ist. In unserem ersten Artikel stellen wir Ihnen daher einige Fallbeispiele vor, für die sich aus den gegebenen Rahmenbedingungen eine bestimmte Vertragsoption ergibt.

Der zweite Beitrag beschäftigt sich mit Outsourcing-Frameworks. Zunächst geben wir einen Überblick über die derzeit verfügbaren Frameworks. Anschließend wird deren Nutzen im Rahmen der Durchführung eines Outsourcing-Projektes aufgezeigt. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Gestaltung des Providermanagements für den Regelbetrieb.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!




Jörg Bujotzek
Geschäftsführer

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

Situationsgerechte Nutzung von Vertragsoptionen beim ITK-Leasing

Für die Beschaffung von Informations- und Telekommunikationstechnologie (ITK) gibt es verschiedene Finanzierungsoptionen, u a. Mieten, Leasen oder Kaufen. Ihnen allen ist gemein, dass sie der vorgegebenen ITK Strategie, welche sich aus der Unternehmensstrategie herleitet, entsprechen müssen, und insbesondere den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens Rechnung tragen sollen. Die Beschaffung von Investitionsgütern im Rahmen von IT-Projekten hängt demnach von diesen Parametern ab. Dieser Umstand gilt ebenfalls für die Finanzierung durch Finance Leasing. Hier beeinflussen zudem die unternehmens- bzw. projektabhängigen Rahmenbedingungen erheblich die Vertragsgestaltung. Diese Abhängigkeit von situativen Rahmenbedingungen und Vertragsoptionen soll anhand von ausgewählten Fallbeispielen in diesem Artikel näher beleuchtet werden.

Da im Folgenden die verschiedenen Vertragsoptionen des Finance Leasing – im Gegensatz zum Operate Leasing – betrachtet werden, sollen diese Finanzierungsmethoden zunächst kurz gegeneinander abgegrenzt werden. Das Operate Leasing entspricht zivilrechtlich weitestgehend der Miete. Die Verträge werden kurzfristig abgeschlossen und sind jederzeit kündbar. Die Wartung und Instandhaltung erfolgt durch den **Leasinggeber**, der ebenfalls das Investitionsrisiko trägt. Im direkten Gegensatz dazu steht das Finance Leasing, welches man auch als „klassisches“ Leasing bezeichnen kann. Der **Leasingnehmer** ist nicht nur für Wartung und Instandhaltung des Leasingobjektes verantwortlich, er trägt auch das Investitionsrisiko. Die Verträge werden über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum abgeschlossen, können jedoch verschiedene Optionen enthalten.



Seminar

Seminar „IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen. Kauf, Miete, Leasing, Managed Services“

In diesem Seminar erhalten Sie...

- einen Überblick über für die IT relevanten, alternativen Finanzierungsformen,
- einen Leitfaden zur Erstellung von Ausschreibungsunterlagen mit Finanzierungsoptionen,
- Hinweise zur Vertragsgestaltung.

Termin: 29.-30.11.2012 in Hamburg

Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, info@amendos.de

Die wesentlichen Vertragsoptionen beim Finance Leasing sind in Abbildung 1 schematisch zusammengestellt.

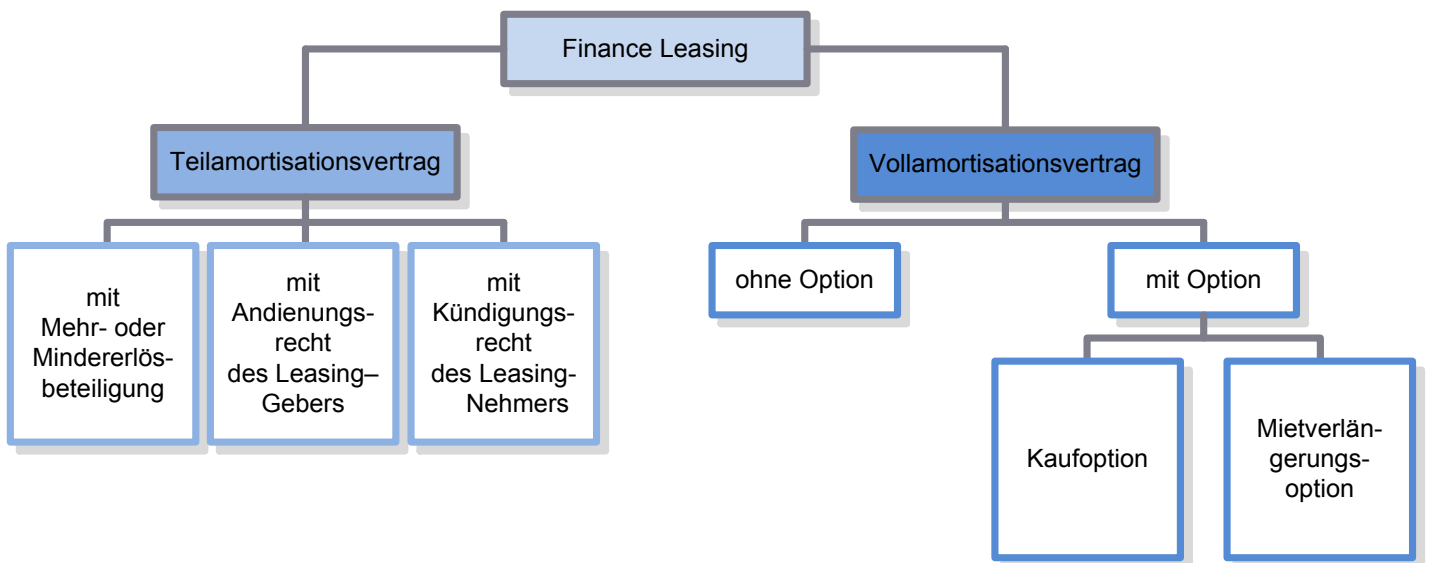


Abbildung 1: Übersicht über die im Rahmen des Finance Leasings verfügbaren Vertragsoptionen

Sollte sich ein Unternehmen also für das Finance Leasing entscheiden, ist es besonders wichtig, unter den verfügbaren Vertragsoptionen (vgl. Abbildung 1) diejenige auszuwählen, mit deren Ausführung sich die situationsspezifischen Anforderungen am besten umsetzen lassen. Im Folgenden werden hierzu ausgesuchte Fallbeispiele für Unternehmenssituationen gegeben, die jeweils bestimmte Optionen in einem Leasingvertrag bedingen.

Beispiel 1:

Teilamortisationsvertrag mit Kündigungsrecht des Leasingnehmers

Die Firma Beispiel GmbH beauftragt ihre IT-Abteilung mit der Beschaffung von neuer PC-Hardware. Gleichzeitig ist bekannt, dass, bedingt durch die Finanzkrise, eine strategische Unternehmensvorgabe in den kommenden Jahren bzgl. der Reduzierung der beschäftigten Mitarbeiter besteht. Der genaue Zeitpunkt und die genaue Anzahl werden in einem laufenden Projekt gegenwärtig noch ermittelt. Diesen somit noch nicht endgültig definierten Vorgaben muss bei Abschluss des Leasingvertrages mit einer Leasinggesellschaft bereits Rechnung getragen werden. Deshalb entscheidet man sich in der IT-Abteilung für einen Teilamortisationsvertrag mit Kündigungsrecht für den Leasingnehmer. Der Vertrag wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. Nach einer Mindest-Grundmietzeit (in diesem Fall 14,4 Monate, dies entspricht 40% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer für PCs, d.h. 36 Monate lt. Afa-Tabelle) ist es möglich, diesen Vertrag zu vorher vereinbarten Zeitpunkten zu kündigen. Im Falle der Kündigung (in der Regel unter Einhaltung einer sechsmo-natigen Kündigungsfrist) muss die Beispiel GmbH, sollte noch

keine volle Amortisation vorliegen, eine Abschlusszahlung leisten. Auf diese wird jedoch ein Teil des Erlöses angerechnet, den der Leasinggeber durch Veräußerung des in Frage kommenden Objektes erzielt.

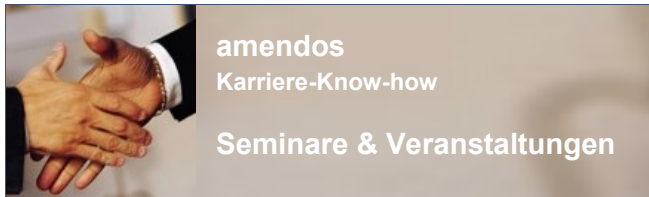
Diese oben beschriebene Vertragsvariante erlaubt es der Firma Beispiel GmbH, flexibel auf die sich aus dem laufenden Parallelprojekt ergebenden neuen Anforderungen hinsichtlich der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter zu reagieren um einen Überschuss an ungenutzter PC-Hardware, und die damit mittelfristig verbundenen Kosten zu vermeiden. Da die Flexibilität oberste Priorität hat, werden die durch die Abschlusszahlung anfallenden Kosten in Kauf genommen, sie sind niedriger als die Zahlung der restlichen Leasingraten.

Beispiel 2:

Vollamortisationsvertrag mit Mietverlängerungsoption

Die Firma Mustermann muss ihre gesamte PC-Hardware erneuern, da diese die Nutzungsdauer überschritten hat und den Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Gleichzeitig wird ein Umzug in einen neuen Gebäudekomplex geplant, der in 2 Jahren stattfinden soll. Fest steht ebenfalls, dass die Hardware genau im Rahmen des Umzugs wieder erneuert werden soll, d. h. in dem neuen Gebäude sollen dann auch neue Geräte aufgebaut werden. Diese Entscheidung wurde nicht zuletzt getroffen, um die nicht unerheblichen Kosten für Ab- und Aufbau der PC-Hardware im Rahmen des Umzugs zu vermeiden.

Da ein so umfangreiches Projekt wie der Umzug eines gesamten Unternehmens in einen neuen Gebäudekomplex stets auch Risiken, z. B. bezüglich der Zeitplanung beinhaltet, sollten diese



Seminare 2. Halbjahr 2012

PM	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 09.10. - 10.10.2012
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 13.09. - 14.09.2012
Organisation	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 19.09.2012
	IT-Providermanagement Hamburg, 27.09.2012
	Ausschreibung von IT-Dienstleistungen Hamburg, 01.11.2012
Beschaffung	IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen Hamburg, 29. - 30.11.2012
	Outsourcing von PC-Betriebsleistungen Hamburg, 13.12.2012
	VoIP Überblick und Konzepte Berlin, 04.10. - 05.10.2012
IT-Technologie	Networking & TCP/IP Fundamentals Stuttgart, 19.11. - 21.11.2012
	Virtualisierung: Konzepte, Potenziale & Risiken Berlin, 17.12. - 18.12.2012
	Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung Hamburg, 25.10.2012

Seminare: Info & Anmeldung
www.amendos.de/seminare
 Tel (040) 248 276-00, info@amendos.de

bei der Planung der PC-Beschaffung bereits mit einkalkuliert werden. Das Management der Firma Mustermann entscheidet sich daher für einen Vollamortisationsvertrag mit einer Laufzeit von 24 Monaten, der eine Verlängerungsoption enthält. Diese Option kann allerdings erst nach Vertragsende ausgeübt werden. Da der Vertrag jedoch so geplant ist, das er zum Zeitpunkt des Umzuges ausläuft, bietet die Verlängerungsoption die Möglichkeit, das Risiko einer Umzugsverzögerung abzufedern. Sollte die anvisierte Zeitplanung eingehalten werden, kann auf die Ausübung der Option verzichtet werden und der Vertrag läuft ganz regulär aus.

Beispiel 3:

Vollamortisationsvertrag mit Kaufoption

Das Unternehmen XY hatte vor 2,5 Jahren einen Liquiditätsengpass, trotzdem musste die PC-Hardware aufgrund von neuen Anforderungen an die Technik ausgetauscht werden. Der Einkauf des Unternehmens entschied sich für das Finance Leasing im Rahmen eines Vollamortisationsvertrages mit Kaufoption mit einer Grundmietzeit von 30 Monaten. Der anschließende mögliche Kaufpreis wurde bereits vertraglich festgelegt. Diese Lösung „Leasing statt Kauf“ erlaubte es zum einen, die ohnehin schon eingeschränkte Liquidität zu schonen. Zum anderen hoffte man auf eine Verbesserung der finanziellen Lage um ggf. zum Ende des Vertrages neue Geräte im Rahmen einer Eigenfinanzierung zu beschaffen, wollte sich gleichzeitig aber auch auf einen möglichen andauernden Liquiditätsengpass einstellen.

Jetzt ist die Grundmietzeit des Leasingvertrages abgelaufen. Leider hat sich die Liquiditätslage des Unternehmens in der vergangenen Zeit noch ein wenig verschlechtert. An eine eigenfinanzierte Neuanschaffung ist im Moment daher nicht zu denken, auch ein neuer Leasingvertrag würde die finanziellen Ressourcen des Unternehmens im Moment zu sehr strapazieren. Daher entschließt sich das Unternehmen XY, die bisher geleaste PC-Hardware im Rahmen der Kaufoption zu erwerben und vorläufig weiter zu nutzen, bis die Liquiditätslage des Unternehmens eine andere Lösung zulässt.

Fazit

Wird die Anschaffung von ITK unter Einsatz von Finance Leasing oder anderen Finanzierungsmöglichkeiten geplant, spielen neben der IT-Strategie die Unternehmenssituation, speziell mit Blick auf finanzielle Ressourcen, und das Umfeld des aktuellen Projektes, eine gewichtige Rolle. Auf das Finance Leasing bezogen bedeutet dies, dass bei der Vertragsgestaltung diese Rahmenbedingungen in Form von der jeweiligen Situation angemessenen Vertragsoptionen berücksichtigt werden müssen, da es sonst zu unnötigen Mehrkosten und unerwünschten Störungen des Betriebs kommen kann.

Petra Bleshey

Nutzen aktueller Outsourcing-Frameworks für die Gestaltung des IT-Providermanagements

IT-Outsourcing gewinnt am Markt respektive in den einzelnen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dabei sind in den meisten Fällen wesentliche Zielsetzungen die Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen sowie die Konzentration auf das Kerngeschäft. Um Outsourcing-Projekte erfolgreich zu gestalten, hilft es, sich an am Markt verfügbaren Outsourcing-Standards bzw. -Frameworks zu orientieren. Im Folgenden wird ein Überblick über verfügbare Frameworks gegeben und deren Nutzen für die Gestaltung eines konkreten Outsourcing-Projekts betrachtet. Hierbei wird der Fokus auf die Gestaltung der internen Organisation zur Steuerung der Provider in der Betriebsphase gelegt.

Ausgangslage

Ein wesentlicher Treiber des IT-Outsourcings ist der Trend zur „IT-Industrialisierung“. Hierunter wird eine verstärkte Service-Orientierung und -Standardisierung sowie die Reduzierung der Fertigungstiefe verstanden. Letztgenannte wird i.d.R. durch die Einbindung externer Serviceprovider realisiert, an die insbesondere IT-Services abgegeben werden, die keine Wettbewerbsvorteile im eigenen Kerngeschäft generieren und in gleicher Ausgestaltung auch von vielen anderen Unternehmen nachgefragt werden. Dies gilt insbesondere für IT-Infrastruktur-Services. Trotz bestehendem Trend zum IT-Outsourcing wurden in der Vergangenheit aber mit vielen Outsourcing-Projekten die gesetz-

ten Ziele nicht erreicht. Die Ursachen hierfür liegen häufig im fehlenden methodischen Vorgehen bei der

- Definition der für Outsourcing vorzusehenden Services,
- Planung der Zielorganisation und -prozesse,
- Angebotseinholung, Auswahl und Beauftragung des Serviceproviders und
- Steuerung des Transitions-Projekts.

Zudem werden in der Betriebsphase häufig bisher genutzte Steuerungsmechanismen für den internen Betrieb 1:1 auf die Steuerung des externen Providers übertragen. Hierbei führt der häufig resultierende Mangel an formaler Ausrichtung und conse-

	eSCM-CL	OPBOK	BITKOM	DIN SPEC 1041	ISPL
Entwicklungsimpulsgeber	Carnegie Mellon University	International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)	Bundesverband Informationswirtschaft, TK und neue Medien (BITKOM)	DIN Norm Arbeitskreis unter Leitung der Universität Hamburg	Konsortium unter Führung des Unternehmens EXIN (NL)
Entwicklungsbeteiligte	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider, itSMF, Wissenschaft	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider	BITKOM-Mitgliedsunternehmen, Arbeitskreis „IT-Outsourcing“	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider, Wissenschaft	die Unternehmen: ID Search (NL), FAST (D), SEMA (F), TIEKE (FIN)
IT spezifisch?	ja	nein	ja	nein	ja
geografische Verbreitung	Frankreich	Schwerpunkt Nordamerika	Deutschland	Deutschland	Niederlande
Markt-Durchdringung	gering	hoch	mittel	gering	gering
Lifecycle-Abdeckung	kompletter Lifecycle	kompletter Lifecycle	6 eigenständige Publikationen, teils orientiert am gesamten Lifecycle	kompletter Lifecycle	Fokus auf Phase Beschaffung inkl. Vertragsmanagement
Muster und Vorlagen	nein	ja	ja	nein	teilweise
Sprache	Englisch	Englisch	Deutsch	Deutsch	Englisch, Deutsch

Abbildung 1: Outsourcing Frameworks

vergl. auch itSMF Positionspapier „Sourcing- und Outsourcing-Frameworks“, Mai 2012

amendos Newsletter

quentem „Leben“ der vereinbarten Prozesse zu Reibungsverlusten und nicht geplanten Zusatzkosten.

Seminar „IT-Providermanagement“
 In diesem Seminar erhalten Sie...

- einen Überblick über das Aufgabengebiet des IT-Providermanagements,
- einen Einblick in die Möglichkeiten der Einbindung des IT-Providermanagements in die eigene Organisation,
- Tipps zur effizienten Ausgestaltung der Providersteuerung.

Termin: 27.09.2012 in Hamburg
Anmeldung: Tel (040) 248 276 00, info@amendos.de

Vorstellung von Outsourcing-Frameworks

Das Risiko einer Zielverfehlung im Rahmen eines Outsourcing-Projekts kann reduziert werden, indem das Projektvorgehen auf

der Methodik eines Outsourcing-Frameworks aufgesetzt wird. Betrachtet man die wesentlichen für den Outsourcing-Bereich existierenden Frameworks (siehe Abbildung 1), so muss allerdings festgestellt werden, dass sich kein Framework international als Standard durchgesetzt hat: anders als im Themengebiet des IT-Servicemanagements, in dem sich ITIL als internationaler Standard etabliert hat, ist ihre Verbreitung eher regional begrenzt und ihre Anwendung – auch in der jeweiligen Kernregion (mit Ausnahme von OPBOK) – nicht dominant. Dadurch entfällt bei diesen Frameworks der zusätzliche Vorteil einer einheitlichen Sprache und eines einheitlichen Vorgehensverständnisses bei Auftraggeber, ihn unterstützenden externen Spezialisten sowie den Service Providern.

Trotzdem helfen derartige Frameworks mit den jeweils enthaltenen Praxis-Erfahrungen, alle wesentlichen Aspekte zu berücksichtigen; sie geben wichtige Hinweise für praxisbewährte Herangehensweisen in den einzelnen Projektphasen.

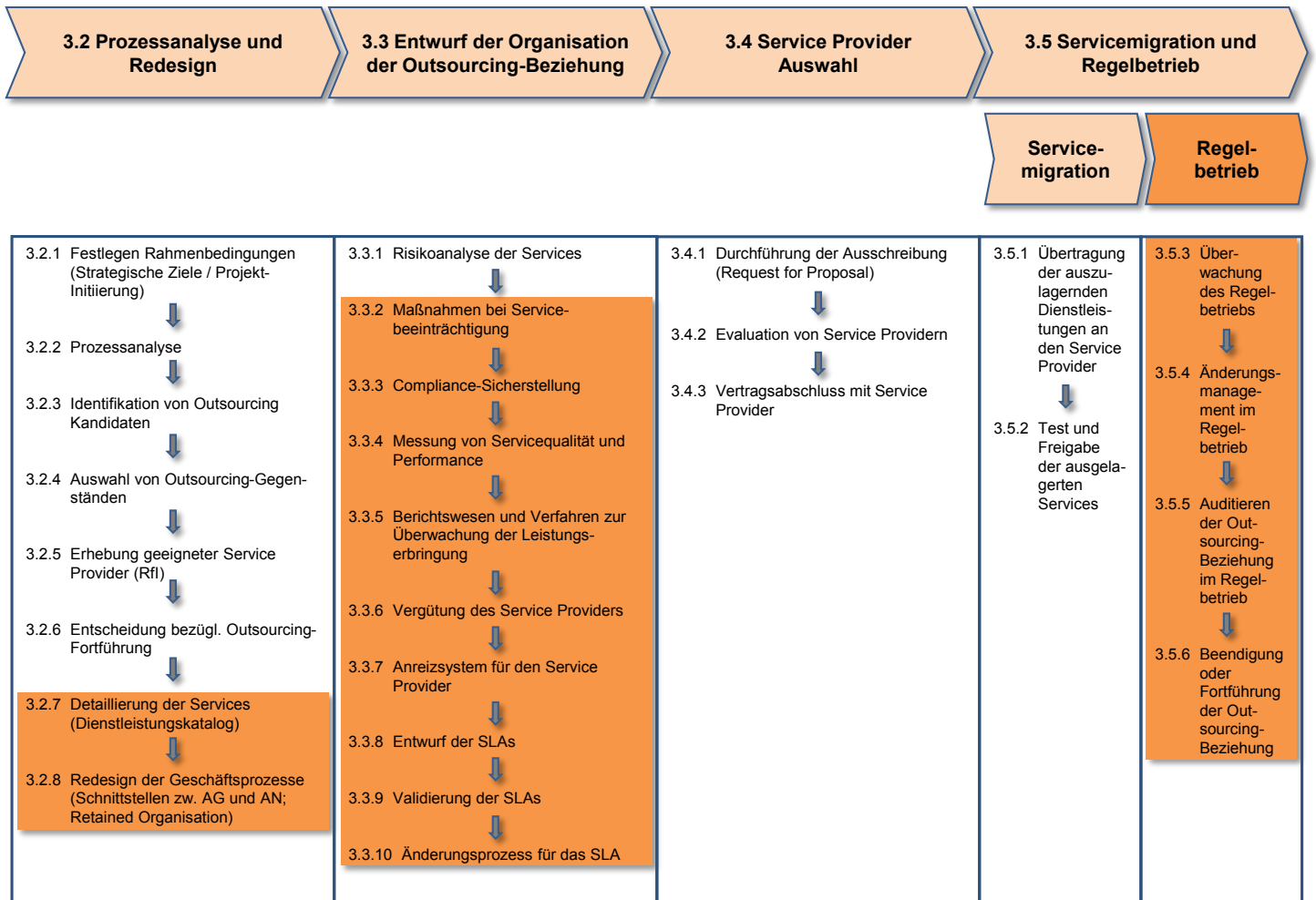


Abbildung 2: Phasenmodell und Arbeitsschritte des Frameworks DIN SPEC 1041

siehe: DIN SPEC 1041: 2010-05

Nutzen und Grenzen der Outsourcing-Frameworks

Um allerdings eine gewisse Allgemeingültigkeit aufzuweisen und auf verschiedene Outsourcing-Projekte zu passen (OPBOK und DIN SPEC 1041 sind nicht einmal IT-spezifisch und damit auch für das Outsourcing anderer Dienstleistungen einsetzbar), konzentrieren sich die Frameworks auf die Methodik und die grundsätzlichen Arbeitsschritte in den Phasen des ihnen jeweils zugrunde gelegten Phasenmodells. Als Beispiel für diesen Ansatz sind in Abbildung 2 das Phasenmodell des Frameworks DIN SPEC 1041 und die in den Phasen vorgesehenen Arbeitsschritte dargestellt (die 2- bzw. 3-stellige Nummerierung verweist auf die jeweiligen Kapitelnummern in der DIN SPEC 1041).

Aufgrund dieses Ansatzes der Allgemeingültigkeit und damit der Einsetzbarkeit der Frameworks in unterschiedlichen Outsourcing-Situationen ist die inhaltliche Ausgestaltung der Ergebnisse in einem konkreten Outsourcing-Projekt individuell zu erarbeiten; das bedeutet: wenn nach einem Outsourcing-Framework gearbeitet wird, ist nicht eine im Framework vorgegebene Lösung nur noch anzupassen und zu implementieren, sondern die Lösung ist selbst erst zu konzipieren.

Lesen Sie hierzu auch:

Newsletter Ausgabe 1/2012

Organisatorische Voraussetzungen für ein erfolgreiches IT-Providermanagement

Frameworks und Providermanagement im Regelbetrieb

Dies gilt insbesondere für die konkrete Gestaltung der intern verbleibenden Organisation (die sogenannte „Retained Organisation“) und der Prozesse inklusive der Schnittstellen zum Provider: sie sind insbesondere in Abhängigkeit von folgenden Faktoren zu gestalten:

- gegebene IT-Strategie und Sourcing-Strategie,
- Anzahl der zu steuernden externen Provider,
- Art und Umfang der outzusourcenden Services,
- Art und Umfang der weiterhin intern zu erbringenden Services,
- eingesetzte Technologien und Tools.

Bei der Gestaltung der Prozesse kann dann auf andere Standard-Frameworks wie ITIL zurückgegriffen werden, wobei die durch das Outsourcing gegebenen Besonderheiten zu berücksichtigen sind.

Grundsätzlich legen die Frameworks den Schwerpunkt auf die Outsourcing-Phasen Planung, Ausschreibung / Vertragsabschluss und Transition, die Darstellung der Gestaltung der Phase des Regelbetriebs (d.h. aus Auftraggeber-Sicht: der Phase der Providersteuerung bzw. des Providermanagements) fällt in Relation zu den vorherigen Phasen grundsätzlich kurz aus. Dies ist nachvollziehbar, da wiederum aufgrund der Allgemeingültigkeit der Frameworks nur grundsätzliche und Outsourcing-spezifische Aspekte adressiert und zudem wesentliche Voraussetzungen für diese Phase in vorherigen Phasen erarbeitet werden. Am Beispiel der DIN SPEC 1041 gilt (siehe Abbildung 2, die relevanten Schritte zur Gestaltung des Regelbetriebs inkl. der notwendigen Voraussetzungen sind in dunkel-orange markiert):

- Die Spezifikation der Services und das Redesign der Prozesse erfolgt in der Phase 3.2. Diese sind Basis für die unternehmensübergreifende Kooperation zwischen Auftraggeber und Provider in der Betriebsphase: es wird festgelegt, welche Prozessanteile intern und welche extern erbracht werden und wie die Schnittstellen aussehen.
- Der Entwurf der im Vertrag mit dem Provider aufzunehmenden Aspekte wie Risikomanagement, Messung der Servicequalität, Reporting, Vergütung, Change Management erfolgt in der Phase 3.3. Diese Aspekte dienen insbesondere als Grundlage für die periodische Überwachung der erbrachten Leistungen und deren Qualität, der Prüfung von Rechnungen des Providers sowie der Handhabung von Änderungsanforderungen. Zudem werden Regelungen für im Regelbetrieb durchführbare Audits und Benchmarkings geschaffen.

Fazit

Outsourcing-Frameworks sind eine wertvolle methodische Hilfe in Outsourcing-Projekten. Sie ersetzen aber nicht die Fachexpertise, die Erfahrung sowie das betriebswirtschaftliche und juristische Wissen, die für ein erfolgreiches Outsourcing erforderlich sind, um in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen eines Outsourcing-Projekts insbesondere situationsgerechte organisatorische und vertragliche Gestaltungen vorzunehmen.

Jörg Bujotzek

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | 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
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.