

IT Vendor Consolidation
im Bereich Anwendungsentwicklung und -betreuung
Potentiale, Vorteile und Grenzen

Eine Studie von PAC
im Auftrag von Accenture



INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT	4
1.1. Kostentransparenz in der IT gefordert	4
2. MARKTSITUATION FÜR IT-DIENSTLEISTUNGEN IN DER ANWENDUNGSENTWICKLUNG UND -BETREUUNG	7
3. MOTIVATION FÜR DIENSTLEISTERKONSOLIDIERUNG	9
3.1. Kosten senken – Kosten optimieren	9
3.2. Beherrschbarkeit von IT-Dienstleistungen	9
3.2.1. Verwaltung, Leistungs- und Qualitätskontrolle	9
3.2.2. IT-Governance und Compliance	10
3.3. Strukturierte Dienstleistungen – vereinheitlichtes Service-Management	10
4. KONSOLIDIERUNG DER DIENSTLEISTER ODER MEHRDIENSTLEISTERSTRATEGIE?	11
4.1. Umfrage: Argumente für IT-Dienstleisterkonsolidierung	11
4.1.1. IT-Dienstleister als strategische Partner	12
4.1.2. Umfrage: Argumente für eine Mehrdienstleisterstrategie	12
4.1.3. Abhängigkeitsrisiko durch Single-Sourcing?	13
4.2. Kostenbetrachtung IT-Dienstleisterkonsolidierung und Mehrdienstleisterstrategie	14
5. STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN	15
5.1. CIO/IT-Leiter, Finanzvorstand und Einkaufsleitung	15
5.2. IT-Strategie	15
5.3. IT-Beschaffung/IT-Sourcing	16
6. KONSOLIDIERUNGSANSÄTZE	17
6.1. Vor- und Nachteile der Konsolidierungsansätze	17
6.2. Konsolidierung durch Substitution von Dienstleistungsanbietern	18
6.2.1. Zusammenarbeit zwischen interner IT des Kunden und den IT-Dienstleistern	18
6.2.2. Herausforderungen	19
7. IT VENDOR CONSOLIDATION VON ACCENTURE	22
7.1. Projekterfahrungen	22

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die größten Herausforderungen für Firmen – insbesondere aus IT-Sicht	5
Abbildung 2: Strategie in Sachen Dienstleistungen für Anwendungsentwicklung, -wartung und -betreuung.....	8
Abbildung 3: Welche Argumente sprechen für eine Konsolidierung der IT-Dienstleister?..	11
Abbildung 4: Welche Argumente sprechen für eine Mehrdienstleisterstrategie?	13
Abbildung 5: Kostenersparnis durch Dienstleisterkonsolidierung	14
Abbildung 6: Die Zusammenarbeit reicht von der reinen Leistungserbringung bis zur Übernahme eines Komplettservices im Bereich Anwendungen.....	19
Abbildung 7: Kriterien für die Wahl eines Generalunternehmers für eine IT-Dienstleisterkonsolidierung.....	21
Abbildung 8: Viele anwendungsbezogene IT-Dienstleistungen kann der Anbieter über Kapazitäten in Offshore-Regionen und damit kostengünstiger bereitstellen. Andere Aufgaben setzen ein Vorort-Team voraus.	23

1. VORWORT

Deutsche Unternehmen geben heute über 110 Milliarden Euro für Informationstechnologie aus, etwa ein Drittel mehr als vor 15 Jahren. Ob in der Unternehmenssteuerung, der Produktion oder der Interaktion mit Kunden und Partnern, die meisten Geschäftsprozesse sind ohne IT-Unterstützung nicht mehr denkbar. Immer mehr Arbeitsplätze sind mit vielfältiger werdenden IT-Endgeräten ausgestattet, sei es im Büro oder unterwegs.

Seit 2002 aber ist das Volumen der IT-Ausgaben quasi konstant geblieben. Die Kosten für eine stetig zunehmende Durchdringung mit Informationstechnologie in Unternehmen fast aller Wirtschaftsbereiche und Größenklassen wurden durch den signifikanten Preisrückgang bei IT-Produkten und -Dienstleistungen kompensiert.

Ein Mittel dazu war, die Fertigungstiefe in der IT sukzessive zu verringern: Immer häufiger nehmen Unternehmen für die eigene IT externe Dienstleistungen in Anspruch, so beispielsweise für den Betrieb, die Entwicklung, die Pflege und den Support von Anwendungen. Nicht selten hat sich über die Jahre eine Fülle an Serviceverträgen mit einer entsprechend hohen Anzahl an IT-Dienstleistern angesammelt.

Diese Situation zwingt Unternehmen zum Handeln. Beispielsweise hat sich der Phillips-Konzern vorgenommen, innerhalb der nächsten zwei Jahre die Anzahl der IT-Supplier von 800 auf zehn zu verringern. Das erhoffte Einsparpotential liegt bei 30 Prozent bei den operativen IT-Kosten. Der Mineralölkonzern BP hat eine solche Konsolidierung bereits vollzogen und reduzierte die Anzahl der strategischen IT-Lieferanten von 40 auf fünf.

1.1. Kostentransparenz in der IT gefordert

Wie eine dedizierte Umfrage unter Entscheidern in Unternehmen mit mindestens 2000 Mitarbeitern ergab, stehen Kostenreduktion und Effizienzsteigerung bei den befragten Firmen dementsprechend ganz oben auf der Aufgabenliste. Doch viele sehen darüber hinaus Kostentransparenz in der IT als eine große Herausforderung an: Aus Sicht von 77 Prozent der Gesellschaften trifft dies zu, beziehungsweise voll zu (siehe Abbildung 1: Herausforderungen der IT).

Befragt wurden insgesamt 90 überwiegend große Unternehmen. An der Umfrage hatten mehrheitlich IT-Leiter und CIOs (83 Prozent) teilgenommen. Doch nicht nur reine IT-Verantwortliche kamen zu Wort: Ebenso hatten sich Einkaufsleiter (12 Prozent) und Vorstände beziehungsweise Finanzvorstände/CFO (5 Prozent) beteiligt.

Großen Stellenwert nimmt darüber hinaus das Thema IT-Service-Management ein. Wie Abbildung 1 zeigt, gewichten die Unternehmen die Frage nach der Konsolidierung der Anwendungslandschaft ebenso stark wie die des IT-Service-Managements (Steuerung von externen IT-Dienstleistern), was auf einen Zusammenhang beider Punkte in Bezug auf die IT-Strategie hindeutet.

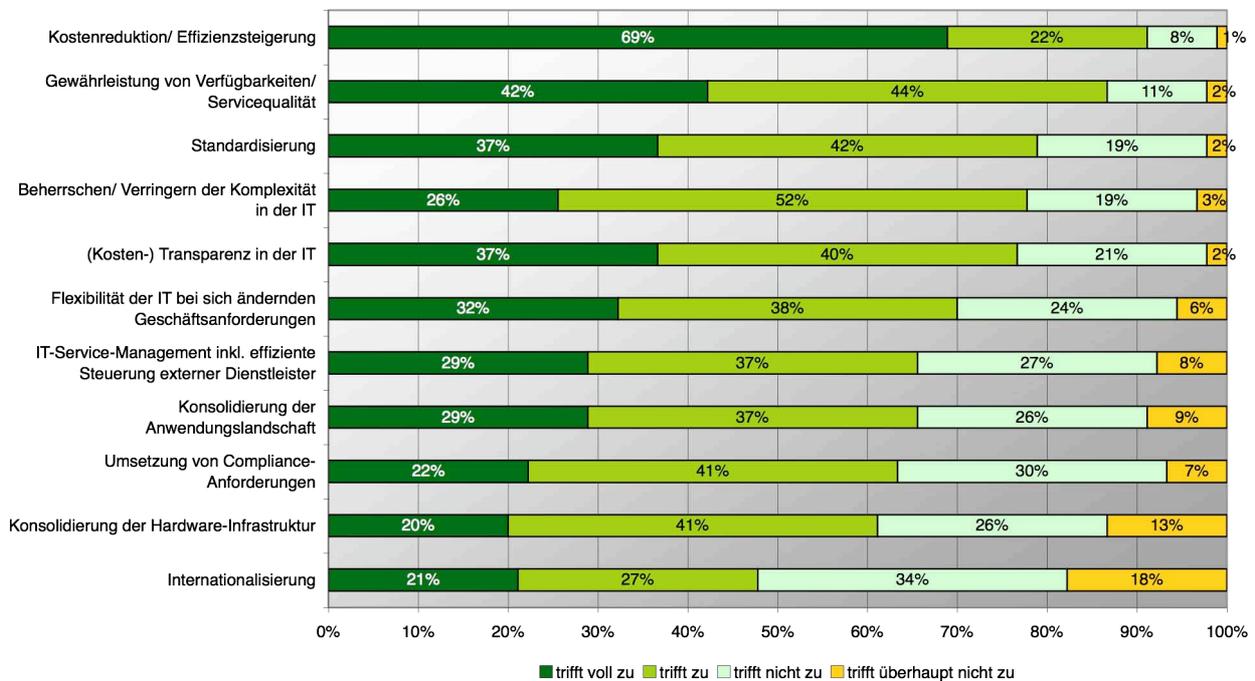


Abbildung 1: Die größten Herausforderungen für Firmen – insbesondere aus IT-Sicht

IT-Service-Management und Kostentransparenz ist vor allem dann schwierig, wenn es sich bei den Dienstleistungsfirmen teilweise um Unternehmen handelt, die sich in puncto Größe, regionale Abdeckung, Angebot und Kompetenz stark unterscheiden. Dadurch und aufgrund der hohen Anzahl der eingesetzten Dienstleistungsfirmen hat sich in vielen Fällen eine extrem komplexe, entsprechend schwer zu handhabende und kostspielige Dienstleisterstruktur ergeben.

Eine Konsolidierung der Anbieter für anwendungsbezogene Dienstleistungen (IT Vendor Consolidation) kann zu hohen Einsparungen führen. Möglich wird dies unter anderem durch:

- sinkenden Verwaltungsaufwand auf Seiten der Auftraggeber,
- Standardisierung/ Optimierung der IT-Dienstleistungen,
- vereinfachte Überwachung der IT-Dienstleister sowie
- Reduktion von Schnittstellen zwischen Servicegeber und -nehmer.

Der Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister Accenture konnte in konkreten Projekten bereits einschlägige Erfahrungen mit Vendor Consolidation im Bereich Anwendungsentwicklung und -betreuung sammeln. Um Markttrends, Chancen und Grenzen solcher Vorhaben aufzuzeigen, beauftragte Accenture das unabhängige Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen Pierre Audoin Consultants (PAC) mit einer detaillierten Analyse.

Diese Trendanalyse ist nun das Ergebnis dieser Untersuchung. Es soll IT-Entscheidern die Vorteile von Vendor Consolidation im Bereich IT-Services für Anwendungsentwicklung und -betreuung erläutern.

2. MARKTSITUATION FÜR IT-DIENSTLEISTUNGEN IN DER ANWENDUNGSENTWICKLUNG UND -BETREUUNG

Unternehmen nutzen in unterschiedlichen Bereichen kaufmännische oder technische Anwendungen, die zum Teil selbst beziehungsweise kundenspezifisch entwickelt oder als Standardprodukt von einem Softwarehaus erworben wurden. Obwohl Firmen bemüht sind, die Anzahl an Applikationen zu reduzieren und möglichst viel mit Standardsoftware abzudecken, gelingt dies nicht flächendeckend, vor allem dann nicht, wenn die Firmen in unterschiedlichen Industriezweigen (Industrie, Handel, Dienstleistungen) sowie in verschiedenen Regionen der Welt aktiv sind.

Oft nehmen die Firmen für die Weiterentwicklung, den Betrieb und die Betreuung ihrer Anwendungen externe Dienste in Anspruch. Die Anzahl dieser Services steigt mit der Anzahl der Applikationen.

Auf diese Weise haben sich nicht selten Hunderte Serviceverträge mit unterschiedlichen Anbietern angesammelt. Übernahmen und Fusionen ließen die Anzahl an zu pflegenden IT-Lösungen sowie die Menge an Dienstleistungskontrakten weiter ansteigen. Die Bandbreite der dabei involvierten Serviceanbieter reicht von lokal operierenden Spezialisten („Freelancern“) bis zu international aufgestellten IT-Dienstleistern.

Die Kunden stehen vor der Herausforderung, die Kosten in der IT zu senken, aber gleichzeitig deren Wertbeitrag für das Unternehmen zu steigern. Ihnen bleibt daher gar nichts anderes übrig, als die Betriebsausgaben für IT-Systeme zu reduzieren. Weitere Einflüsse ergeben sich aus der Prozessharmonisierung und -verbesserung, die Firmen dazu zwingt, ihre Applikationen nicht mehr isoliert, sondern im Geschäftsprozesskonzept zu betrachten. Damit steigt der Qualitätsanspruch an die IT und damit auch an die IT-Dienstleistungen.

Firmen sind daher bemüht, die Anzahl an IT-Dienstleistern zu reduzieren und sich auf möglichst wenige Anbieter zu beschränken. Dies gilt sowohl für Softwareprodukte, als auch für Software-bezogene Dienstleistungen, zu denen die Entwicklung auf Projektbasis, die Anwenderbetreuung und der Support sowie die Wartung beziehungsweise Pflege zählen.

Während einige Unternehmen hier bereits aktiv geworden sind, sehen andere noch Konsolidierungsbedarf. Auch dies wird durch die Umfrage gestützt.

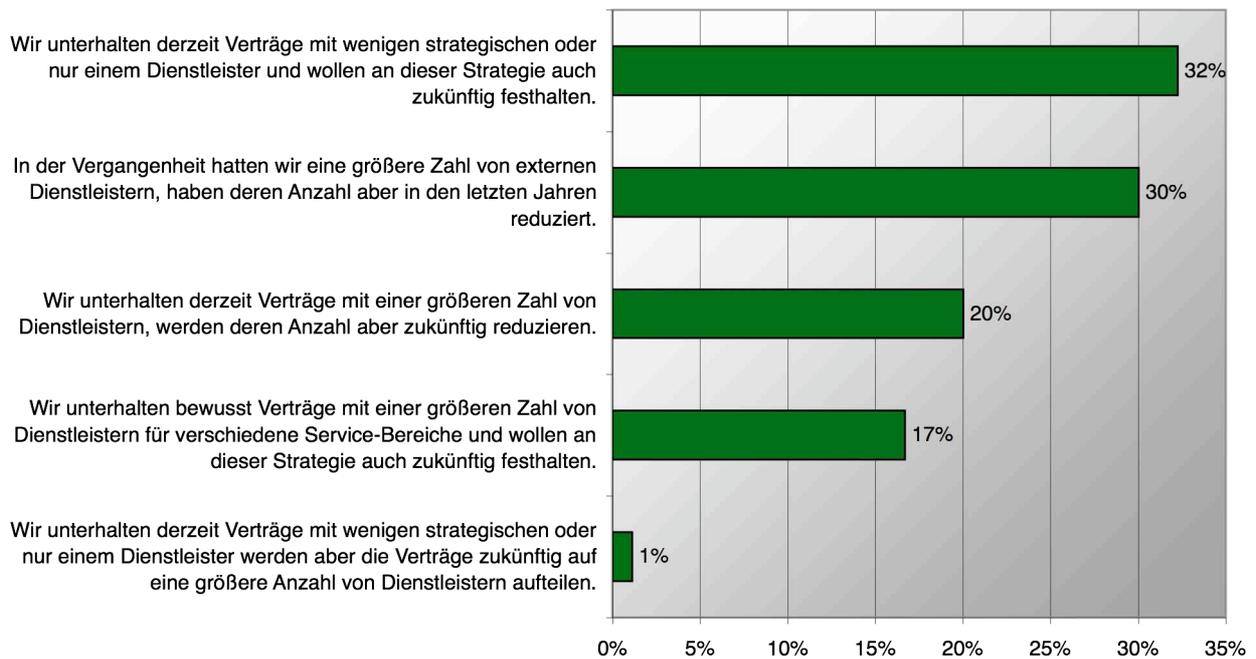


Abbildung 2: Strategie in Sachen Dienstleistungen für Anwendungsentwicklung, -wartung und -betreuung

PAC ist davon überzeugt, dass bei Unternehmen, die in großem Stil IT-Leistungen von extern beziehen, eine Konsolidierung dieser Servicebeziehungen und Verträge deutliche Kostenvorteile bieten kann. Verschiedene Konsolidierungsansätze führen dabei zum Ziel.

3. MOTIVATION FÜR DIENSTLEISTERKONSOLIDIERUNG

3.1. Kosten senken – Kosten optimieren

Die hauptsächliche Motivation für eine IT Vendor Consolidation sind die Kosten. Firmen hoffen, Geld einsparen zu können, indem sie die Anzahl der IT-Dienstleistungsverträge reduzieren, ohne jedoch Einbußen in puncto Qualität hinnehmen zu müssen. Im Gegenteil: Eine durchdachte Vendor Consolidation sollte dazu führen, dass die IT-Servicequalität eher steigt. Beispiele dafür sind:

- Erhöhung der Servicequalität in der IT durch durchgängige Definition von Service-Level-Agreements (SLAs) für alle Dienstleistungssegmente, auch bisherige Freelancer-Nischen;
- Qualitätssteigerung durch ein einheitliches Management der Service-Level-Agreements und entsprechende Verpflichtung des „führenden“ Anbieters;
- Qualitätssteigerung durch mehr Transparenz in der Leistungserbringung sowie
- Qualitätssteigerung durch mehr Routine in der Abwicklung.

Im Zusammenhang mit der Vendor Consolidation steht auch die Beherrschbarkeit von IT-Systemen und Dienstleistungen, verbunden mit dem Wunsch, die Komplexität zu reduzieren.

3.2. Beherrschbarkeit von IT-Dienstleistungen

3.2.1. Verwaltung, Leistungs- und Qualitätskontrolle

Je mehr Verträge mit solchen Dienstleistern existieren, desto höher der Aufwand für deren Verwaltung sowie Leistungs- und Qualitätskontrolle. Unterschiedliche IT-Leistungserbringer bedeuten verschiedene Kosten-, Service- und Vertragsmodelle: Die einen arbeiten auf Basis von Leistungsverträgen, die anderen rechnen geleistete Stunden ab.

Unter Umständen ist dem Unternehmen nicht einmal umfänglich bekannt, was über die Jahre alles an Verträgen geschlossen wurde. Vor allem dann nicht, wenn unterschiedliche Abteilungen externe Dienste beauftragt haben.

In der Fülle an Servicekontrakten kann es schwierig werden zu ermitteln:

- ob die gelieferten Dienste ihr Geld wert sind und im vertraglich vereinbarten Umfang auch vom Unternehmen benötigt werden;
- es möglicherweise kostengünstigere Alternativen für bestehende Verträge gibt;
- sich einzelne Dienstleistungen überlappen und ganz oder teilweise überflüssig sind.

3.2.2. IT-Governance und Compliance

Beherrschbar sein müssen IT-Dienstleistungen darüber hinaus im Hinblick auf IT-Governance und Compliance.

IT-Governance lässt sich natürlich leichter sicherstellen, wenn sowohl die interne als auch die externe IT-Leistungserbringung sowie das Service-Management gut strukturiert sind.

Dienstleister können insbesondere bei heterogenen IT-Landschaften dabei helfen, Compliance-Anforderungen umzusetzen. Auch hier spielt das Service-Management als Schnittstelle zwischen Anwender und Leistungserbringer eine zentrale Rolle.

3.3. Strukturierte Dienstleistungen – vereinheitlichtes Service-Management

Viele verschiedene Dienstleistungsbeziehungen erschweren es Unternehmen, ihr Service-Management zu vereinheitlichen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn es für jeden Aufgabenbereich (etwa Personalwesen, ERP, Business-Intelligence und CRM) einen speziellen IT-Dienstleister zur Bereitstellung der entsprechenden Applikationsdienste und gleichzeitig ein jeweils spezielles Service-Management für Support, Weiterentwicklung und Wartung gibt.

Durch eine Konsolidierung der Dienstleistungsbeziehungen, die zu weniger externen Schnittstellen führt, lässt sich das Service-Management über Aufgabenbereiche hinweg vereinheitlichen. Supportaufgaben beispielsweise können auf diese Weise gebündelt werden.

4. KONSOLIDIERUNG DER DIENSTLEISTER ODER MEHRDIENSTLEISTERSTRATEGIE?

Auch wenn eine Konsolidierung der Dienstleistungen Vorteile mit sich bringt, gibt es auch Gründe dagegen. Im Rahmen der Umfrage sollten die Firmen mitteilen, wie sie die Argumente für eine **IT-Dienstleisterkonsolidierung** sowie für das Gegenteil, eine bewusst gewählte **Mehrdienstleisterstrategie**, bewerteten.

4.1. Umfrage: Argumente für IT-Dienstleisterkonsolidierung

Mit der IT-Dienstleisterkonsolidierung verbinden die Unternehmen neben den Kostenaspekten auch einen geringeren Koordinationsaufwand und höhere Kostentransparenz. Zudem sehen sie einen Nutzen darin, mit einem externen Dienstleister als strategischem Partner eng zusammenzuarbeiten.

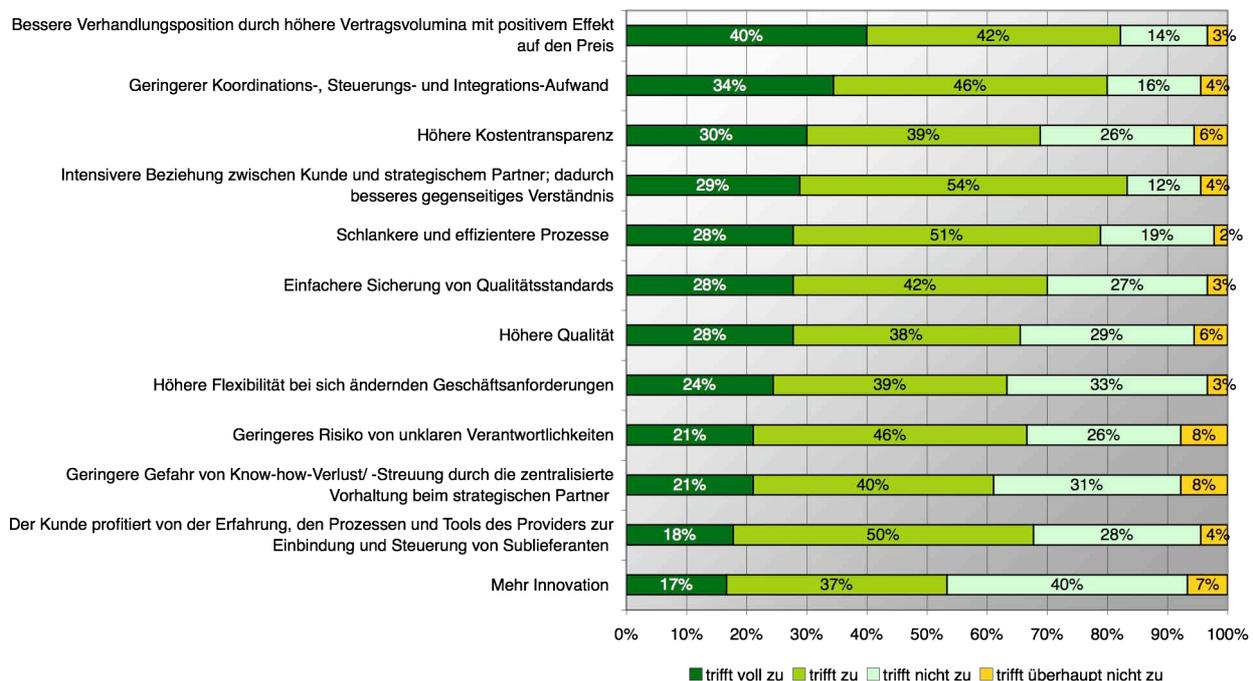


Abbildung 3: Welche Argumente sprechen für eine Konsolidierung der IT-Dienstleister?

4.1.1. IT-Dienstleister als strategische Partner

Gerade im Zuge von Prozessverbesserungen kann es sinnvoll sein, IT-Dienstleistungen zusammenzufassen und einem Service-Erbringer mehr Verantwortung als bisher zu übertragen.

Die Automobilindustrie liefert hierzu eine Analogie: Hatten die OEMs früher eine Vielzahl von Zulieferern für eine Vielzahl an Einzelteilen unter Vertrag, arbeiten sie heute mit Systemlieferanten zusammen, die nicht nur komplette Komponenten oder Systeme bauen und anliefern, sondern bereits bei der Entwicklung bzw. auch Weiterentwicklung eingebunden sind. Der OEM profitiert vom Know-how des Systemlieferanten, verringert seinen Aufwand durch weniger Zulieferer und verlagert gleichzeitig Aufgaben an einen Spezialisten. Am erfolgreichsten sind dabei die Modelle, bei denen es eine wirkliche enge Zusammenarbeit zwischen den so genannten Tier-1-Lieferanten und dem OEM gibt – eine Partnerschaft statt eine bloße Kunden-Lieferanten Beziehung also.

Das Beispiel des Systemlieferanten lässt sich auf IT-Dienste für Anwendungen übertragen: Hat ein Unternehmen unterschiedliche Dienstleister für Anwendungs-Services im Bereich Product Lifecycle Management (PLM) und im Bereich Manufacturing Execution Systems (MES) beauftragt, muss es für die Abstimmung zwischen PLM und MES selbst sorgen. Zudem sind jeweils eigene Service-Level-Agreements zu überwachen.

Stattdessen kann der Anwender dann beispielsweise den Erbringer für die PLM-Services auch die Aufgaben für MES übernehmen lassen. Dieser würde hierzu die entsprechenden MES-Dienstleistungen integrieren und für sämtliche Anwendungs-Services für die PLM/MES-Umgebung sowie die Abstimmung zwischen beiden Systemen verantwortlich zeichnen – gesteuert über ein einziges SLA.

Auf diese Weise lassen sich die IT-Dienstleistungen und damit die Prozesse leichter steuern und überwachen. Darüber hinaus vereinfacht es die geschilderte Konstellation dem Unternehmen, PLM/MES-gestützte Geschäftsprozesse mit weniger Abstimmungsaufwand mit externen Dienstleistungsanbietern an neue Anforderungen anzupassen. Auch wenn dieses PLM/MES-Szenario in der Praxis noch nicht allzu häufig anzutreffen ist, stellt es doch eine nützliche Vorgehensweise für Industrieunternehmen dar.

4.1.2. Umfrage: Argumente für eine Mehrdienstleisterstrategie

Eine Mehrdienstleisterstrategie im Bereich IT-Dienstleistungen bedeutet, einzelne Servicesegments an unterschiedliche Leistungserbringer zu vergeben. Zu den Argumenten zählen

hier **weniger Abhängigkeiten** und ein möglicher **Preiswettbewerb** unter den Anbietern, der sich letztlich positiv auf den Einkaufspreis auswirken kann.

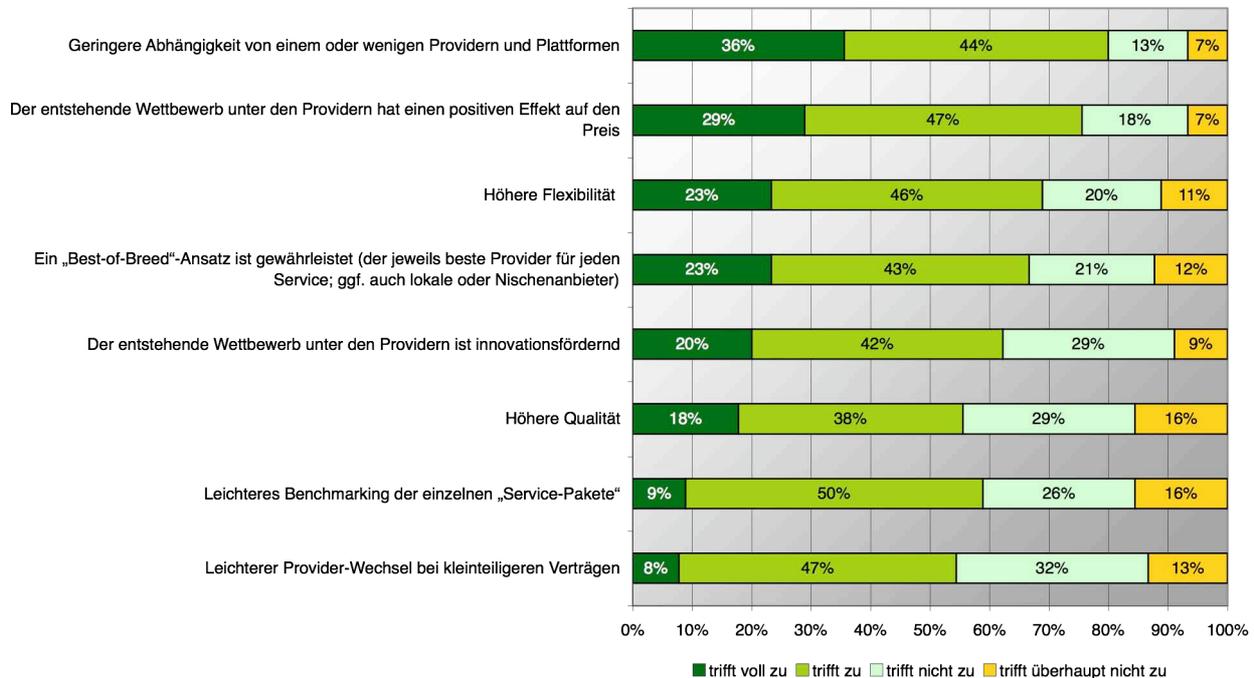


Abbildung 4: Welche Argumente sprechen für eine Mehrdienstleisterstrategie?

4.1.3. Abhängigkeitsrisiko durch Single-Sourcing?

Es wird immer wieder das „Abhängigkeitsrisiko“ von Single-Sourcing Strategien kolportiert. Aus Sicht von PAC ist aber das operative Risiko in der IT, das sich durch die häufig fehlende Transparenz, Dokumentation, etc. ergibt wesentlich höher einzuschätzen. Gerade im Rahmen der Dienstleisterkonsolidierung tauchen in der Praxis immer wieder Fälle auf, wo Anwendungen, die von nur einer Person betreut werden, unternehmenskritische Prozesse unterstützen, ohne dass das Know-how gesichert worden wäre. Ein anderes Beispiel ist eine gewachsene, unstrukturierte und nicht-transparente Vergabe von Berechtigungen, wie sie unter den vielen IT-Dienstleistern häufig stattfinden. Daraus erwachsen enorme Sicherheitsrisiken. Zudem laufen Firmen Gefahr, Compliance-Richtlinien zu verletzen. Mittels einer IT Vendor Consolidation können Firmen solche Risiken relativ einfach beheben.

4.2. Kostenbetrachtung IT-Dienstleisterkonsolidierung und Mehrdienstleisterstrategie

Im direkten Vergleich der Kostenargumente beider Ansätze - bessere Verhandlungsposition beziehungsweise Preiswettbewerb unter den verschiedenen Providern, überwiegt in der positiven Bewertung (insgesamt 82 Prozent: 40 Prozent trifft voll zu/42 Prozent trifft zu) laut der Umfrage die bessere Verhandlungsposition, die sich aus einem höheren Vertragsvolumen durch Konsolidierung auf wenige Dienstleister ergibt.

Dagegen gaben 76 Prozent (29 Prozent trifft voll zu/47 Prozent trifft zu) an, sie sähen positive Kostenaspekte durch einen Wettbewerb unter den Providern. Bei dieser Betrachtung bleibt der höhere Aufwand, der nötig ist, um mehrere IT-Dienstleister zu steuern, in der Kostenbetrachtung indes unberücksichtigt.

In der Umfrage sollten die Unternehmen die Kostenvorteile einer IT-Dienstleisterkonsolidierung beziffern. Die überwiegende Mehrheit sieht darin Potential zum Kostensenken: Ein großer Teil (42 Prozent) hält eine Kostenreduktion von bis zu zehn Prozent für machbar. Rund ein weiteres Fünftel kann sich sogar einen Effekt zwischen elf und 20 Prozent vorstellen.

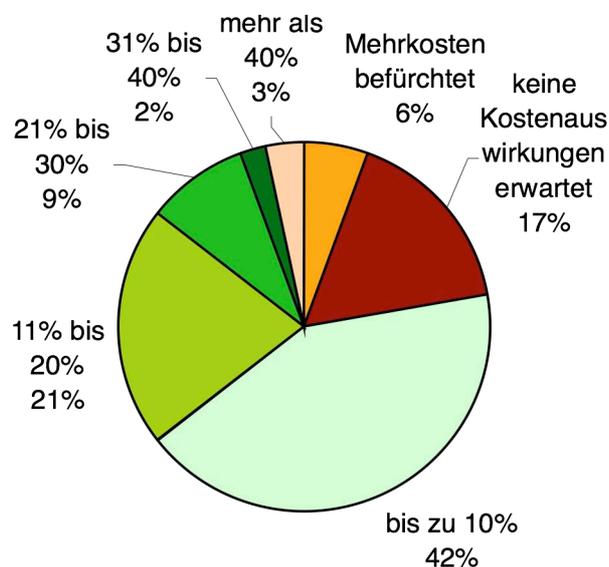


Abbildung 5: Kostenersparnis durch Dienstleisterkonsolidierung

5. STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN

Wie im vorhergehenden Abschnitt beleuchtet, bietet eine Dienstleisterkonsolidierung im Bereich Anwendungsentwicklung und -betreuung viel Potential für Einsparungen und in der Folge auch Möglichkeiten, IT-gestützte Prozesse, an denen externe Leistungserbringer beteiligt sind, besser zu steuern.

5.1. CIO/IT-Leiter, Finanzvorstand und Einkaufsleitung

Konsolidierungsprojekte sind in erster Linie getrieben vom Ziel, die Kosten zu senken, ohne dabei jedoch bei der Service-Qualität Einbußen hinnehmen zu müssen. Zudem bieten diese Ansätze das Potential, den Einkauf von IT-Leistungen besser zu strukturieren.

Somit sollten in einem Konsolidierungsprojekt alle verantwortlichen Personen involviert sein. Dazu zählen der CIO/IT-Leiter, der Finanzvorstand (CFO) sowie idealerweise auch der Leiter des Einkaufs.

Firmen, die eine Konsolidierung anstreben, sollten daher ihr Vorhaben mit der eigenen IT-Strategie sowie dem hauseigenen IT-Sourcing abstimmen.

5.2. IT-Strategie

Bevor sich Kostenvorteile realisieren lassen, müssen sich Unternehmen überlegen, auf welche Weise und wie umfangreich die Dienstleisterkonsolidierung erfolgen soll. An erster Stelle steht die Frage der IT-Strategie:

- Ist die Konsolidierung nur die Vorstufe für ein mittelfristig angepeiltes Komplett-Outsourcing?
- Sollen Aufgaben wie Anwendungsbetrieb, -betreuung, -entwicklung weitgehend standardisiert und somit industrialisiert werden?
- Welche Rolle übernimmt die interne IT-Mannschaft nach der Konsolidierung?
- Geht die Konsolidierung der Dienstleister einher mit einer IT-Standardisierung, um später Anwendungen abzulösen und auf wenige strategische Softwarepakete zu migrieren?

- Welche Applikationen sind strategisch und sollen weiterentwickelt werden, welche sollen nur noch gewartet werden?
- Welche Rolle sollen die Partnerunternehmen spielen: Nur Betreiber oder zusätzlich strategischer Entwicklungspartner, der auch Prozess-Know-how einbringt?

5.3. IT-Beschaffung/IT-Sourcing

Ferner muss geklärt sein, welche Verbesserungen in Sachen IT-Beschaffung beziehungsweise IT-Sourcing im Rahmen der Konsolidierung möglich sind.

Wurden IT-Leistungen bisher dezentral, etwa auf Ebene der Niederlassungen, eingekauft, könnten Firmen dazu übergehen, künftig dafür eine zentrale Stelle einzurichten. Dies ergibt unter anderem dann Sinn, falls die Konsolidierungsstrategie vorsieht, sämtliche Services künftig nur noch über einen oder wenige Partner global zu beziehen.

Allgemein lässt sich im Einkauf viel Geld sparen, indem Firmen Prozesskosten (Auswahl, Ausschreibung, Bestellung und Abrechnung) senken. Ferner können Unternehmen die Beschaffungskosten drücken, indem sie ihre Einkaufsvolumina bündeln und Rahmenverträge mit einigen wenigen Dienstleistern aushandeln, statt den Bedarf bei einer Fülle von Zulieferern zu decken. Auf diese Weise wird das Bestellwesen transparenter und damit besser steuerbar.

Ähnliches gilt für den Einkauf von IT-Dienstleistungen: Leistungen von wenigen Serviceanbietern zu beziehen ist effizienter und auch günstiger als den Bedarf auf viele zu verteilen. Erschwerend kommt bei IT-Services hinzu, dass es sich nicht um Katalogware handelt.

6. KONSOLIDIERUNGSANSÄTZE

Für die Konsolidierung von IT-Dienstleistungen stehen Unternehmen zwei generelle Ansätze zur Auswahl:

1. **Substitution vieler oder sogar aller Dienstleister** durch einen einzelnen Anbieter.
2. Ein **Dienstleister agiert als Mittler** zwischen Kundenunternehmen und den Service-Erbringern, indem er die Verträge verwaltet und die Kommunikation steuert.

Wird zwischen den bisherigen Dienstleistern und dem Kunden ein Mittler etabliert, bleiben die Service-Beziehungen erhalten. Auf diese Weise lassen sich schnell Kostenvorteile erreichen.

Mit der Substitution von Dienstleistungen bei gleichzeitiger Reduzierung der Anzahl an Service-Beziehungen haben Unternehmen die Chance, nicht nur ihre IT-Ausgaben zu senken, sondern auch ihr Service-Management deutlich effizienter zu gestalten.

6.1. Vor- und Nachteile der Konsolidierungsansätze

Die beiden Ansätze bieten Vor- und Nachteile, die ganz unterschiedlich ausgeprägt sind, wie die folgenden Grafiken veranschaulichen:

Vorteile	Kosten- vorteile	Effizienter IT-Einkauf/ IT- Sourcing	Verbes- sertes Service- Mgmt	Gezielter Einsatz von IT-Services	Transparenz / SLAs	Potential Prozess- optimierung
Substitution von Dienstleistern	+++	+++	++	+++	+++	++
Dienstleister als Mittler	++	++	+	+	++	-

Nachteile	Aufwand Planung und Durchführung	Risiken bei der Umstellung	Projektdauer
Substitution von Dienstleistern	--	-	-
Dienstleister als Mittler	+	+	+

Im Folgenden wird der Ansatz der Substitution von Dienstleistungsanbietern näher beschrieben.

6.2. Konsolidierung durch Substitution von Dienstleistungsanbietern

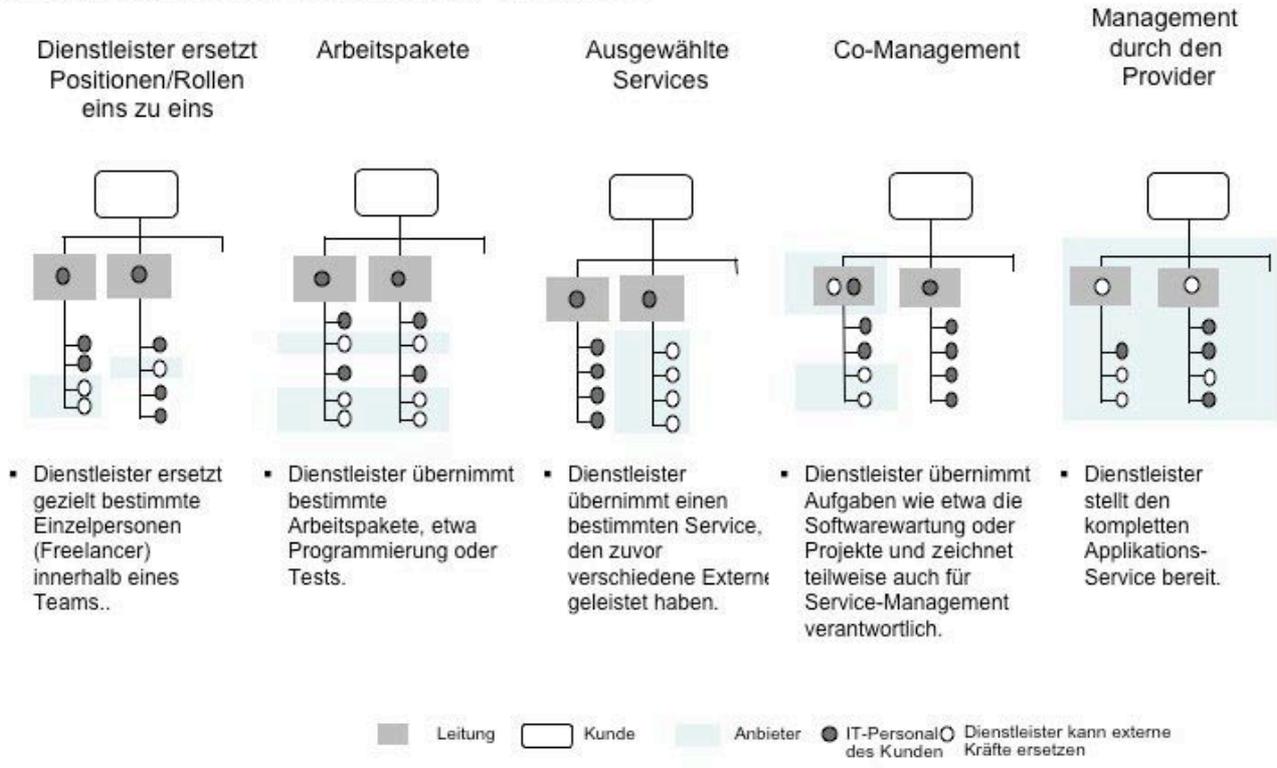
6.2.1. Zusammenarbeit zwischen interner IT des Kunden und den IT-Dienstleistern

Gerade Unternehmen, die noch nicht über ein ausgefeiltes Service-Management verfügen, können von IT Vendor Consolidation profitieren. In vielen Fällen handelt es sich um ein reines Lieferanten-Management. Durch die Konsolidierung der IT-Service-Beziehungen besteht die Möglichkeit, ein einheitliches Service-Management im Unternehmen zu etablieren.

Je nach Art und Umfang der Konsolidierung ergeben sich hierbei unterschiedliche Stufen der Zusammenarbeit zwischen interner IT des Kundenunternehmens und dem Dienstleister. Unter anderem sind folgende Konstellationen in der Praxis anzutreffen:

- Ersatz von mehreren Einzelpersonen (Freelancern), die jeweils eine bestimmte Aufgabe erfüllen, durch einen IT-Dienstleister.
- Dienstleister übernimmt ein Paket von Aufgaben, die bisher von unterschiedlichen Firmen abgedeckt wurden. Auf diese Weise ließen sich beispielsweise Softwaretests bei einem Anbieter konzentrieren.
- Eine Dienstleistungsfirma übernimmt sämtliche Anwendungs-Services und bildet eine einheitliche Schnittstelle zum Kunden.

Zusammenarbeit zwischen Kunde und IT-Dienstleister



Quelle: Accenture, 2009

Abbildung 6: Die Zusammenarbeit reicht von der reinen Leistungserbringung bis zur Übernahme eines Komplettservices im Bereich Anwendungen.

6.2.2. Herausforderungen

Know-how-Transfer

Zu den Herausforderungen bei dieser Form der Konsolidierung zählt unter anderem der Know-how-Transfer: Es muss gelingen, das Wissen beispielsweise von Freelancern zu konservieren, deren Leistungen das Unternehmen künftig nicht mehr beziehen will. Dass das originäre Interesse der bisherigen Zulieferer diesem Ansatz entgegengerichtet ist, leuchtet ein. Aus diesem Grund ist hier Fingerspitzengefühl gefragt.

Dies wird insbesondere dann schwierig, wenn der Freelancer geistiges Eigentum an der Softwareentwicklung besitzt, das nicht ohne weiteres von einem Dienstleister übernommen werden kann.

Zeitplan und Kontrolle

Die Dienstleisterkonsolidierung birgt auch Risiken bei der Durchführung. Werden beispielsweise viele IT-Services gleichzeitig umgestellt, kann es bei mangelnder Planung und Kontrolle unter Umständen zu Störungen im IT-Betrieb kommen.

Einerseits werden Firmen bemüht sein, die Konsolidierung möglichst rasch abzuschließen und somit früh von den Einsparungen zu profitieren. Andererseits darf die Qualität nicht durch zu ehrgeizige Zeitpläne ins Hintertreffen geraten.

Nicht außer Acht lassen dürfen Firmen ferner, dass die internen IT-Kräfte mitunter langjährige Beziehungen zu Dienstleistern pflegen. Ändern sich diese Ansprechpartner, kann es auch hier zu Reibungsverlusten kommen.

Diese Risiken sind jedoch beherrschbar. Der am Konsolidierungsprozess beteiligte Dienstleister sollte idealerweise ein praxiserprobtes Vorgehensmodell vorweisen können.

Die Umfrage behandelte auch den Aspekt der Auswahl eines geeigneten Generalunternehmers für eine Dienstleisterkonsolidierung. Die Firmen gaben an, welche der Kriterien ihnen besonders wichtig sind. Branchen- und Prozesskompetenz rangieren demnach neben einem guten Preis-/Leistungsverhältnis ganz oben.

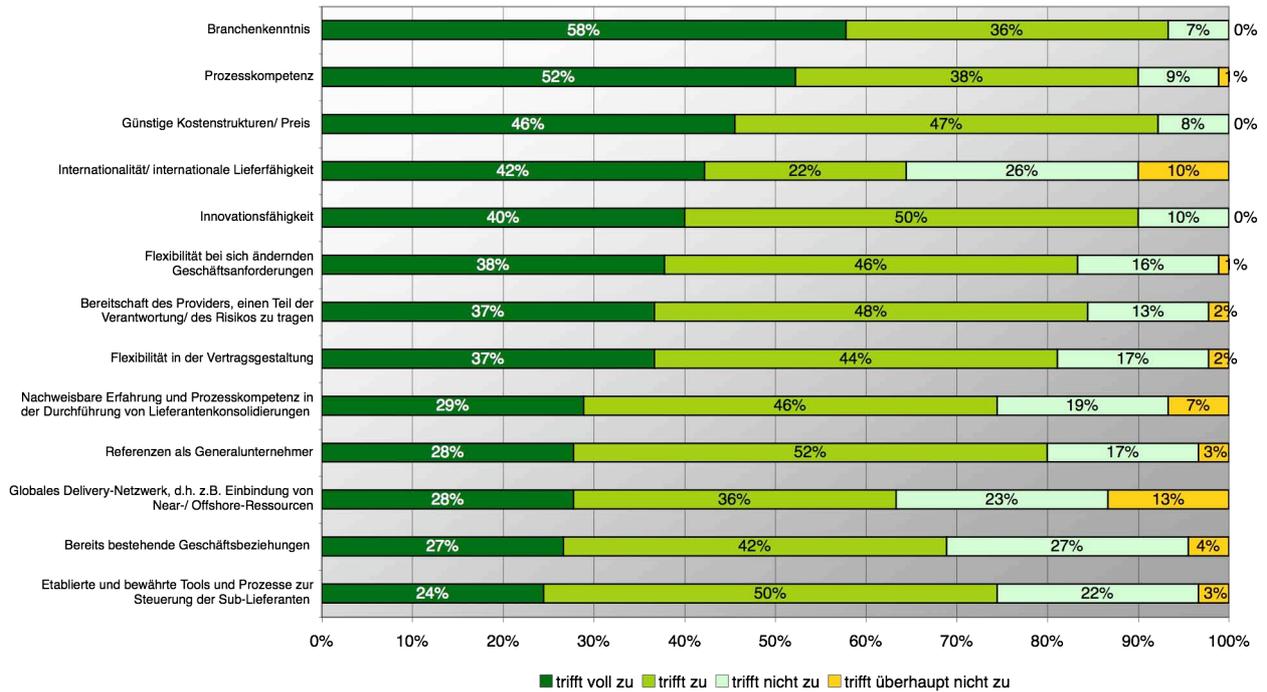


Abbildung 7: Kriterien für die Wahl eines Generalunternehmers für eine IT-Dienstleisterkonsolidierung

7. IT VENDOR CONSOLIDATION VON ACCENTURE

Accenture verfolgt bei der IT Vendor Consolidation die Strategie, Dienstleistungen für Anwendungen je nach vertraglicher Situation und dem Reifegrad der Geschäftsapplikationen zu substituieren.

7.1. Projekterfahrungen

In konkreten Projekten bei großen Unternehmen konnte Accenture einschlägige Erfahrungen mit der Konsolidierung von Anwendungsentwicklung und -betreuung sammeln. Im Rahmen dieser Projekte wurden Schritt für Schritt bestehende externe Leistungserbringer durch eigene Ressourcen – wo möglich unter Einbeziehung von Near-/Offshore-Kapazitäten – ersetzt.

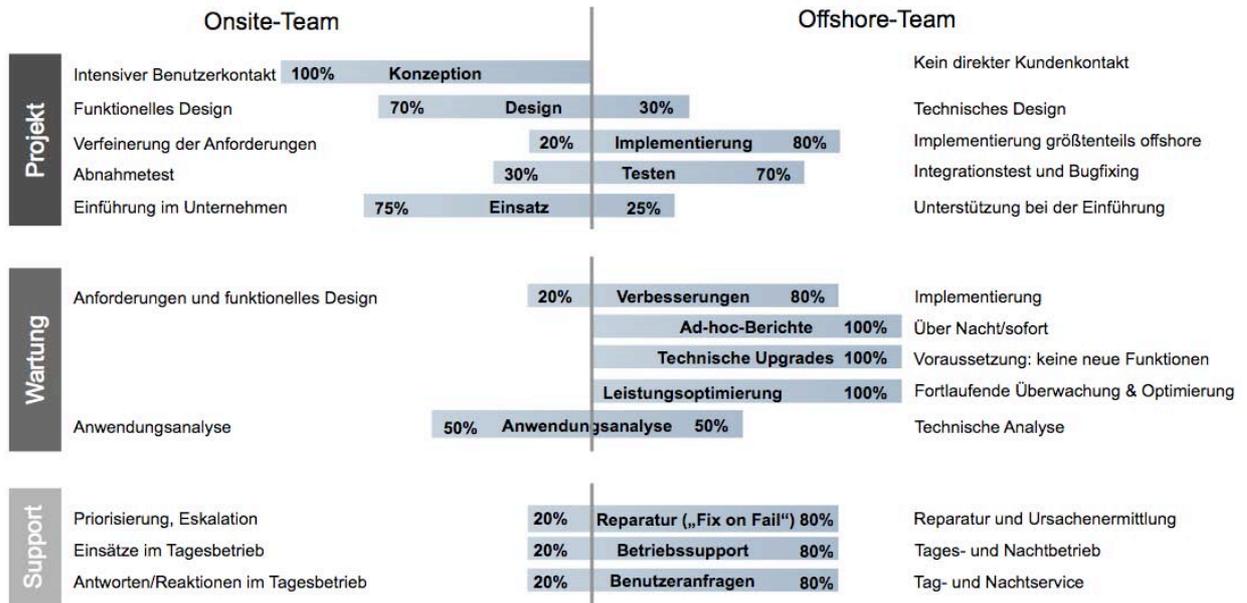
Motivation der Unternehmen war, die oft hohe Anzahl an Vertragsbeziehungen zu reduzieren, um so die Ausgaben zu senken. Diese Firmen wollten jedoch nicht den Weg des kompletten Outsourcings beschreiten, der mit umfangreichen Umstrukturierungen der internen IT einherginge.

In einem Fall reduzierte ein Unternehmen in Zusammenarbeit mit Accenture die Ausgaben für Dienstleistungen drastisch. Im Zuge des Projekts wurden sowohl die Anwendungs- als auch die Dienstleistungsstruktur konsolidiert. Aufgaben des Applikationsbetriebs von Software für Finanzbuchhaltung, Produktion, Logistik und Personalverwaltung wurden Accenture übertragen. Accenture wickelt nunmehr 80 Prozent dieser Leistungen über eigene Offshore-Kapazitäten in Indien ab, die restlichen 20 Prozent über Onsite-Kapazitäten in Deutschland.

Auch in anderen Projekten konnten 65 bis 85 Prozent der IT-Dienstleistungen Offshore-Kräften von Accenture übertragen werden. Diese Umstellung bewirkte die größte Kostenreduktion in den jeweiligen Konsolidierungsprojekten.

Bestimmte Dienstleistungssegmente eignen sich besonders gut für Offshore-Aktivitäten, darunter technische Upgrades von Software, Performance-Optimierung und Implementierung von Funktionen. Das Design von Softwarefeatures muss dagegen vor Ort (Onsite) stattfinden.

Typische Aufteilung von Anwendungsentwicklungs- und Wartungs-/Support-Arbeiten



Quelle: Accenture, 2009

Abbildung 8: Viele anwendungsbezogene IT-Dienstleistungen kann der Anbieter über Kapazitäten in Offshore-Regionen und damit kostengünstiger bereitstellen. Andere Aufgaben setzen ein Vorort-Team voraus.

Über Pierre Audoin Consultants (PAC)

PAC ist weltweit tätig als Marktanalyse- und Strategieberatungsgesellschaft für die Software- und IT-Services-Branche. PAC unterstützt IT-Anbieter, CIOs, Unternehmensberatungen und Investment-Firmen durch Analysen und Beratungsleistungen. Unsere Schwerpunkte liegen dabei für IT-Anbieter in den Bereichen Unternehmenswachstum und -planung sowie strategisches und operatives Marketing. IT-Anwendern und Investment-Firmen stehen wir bei Investitionsentscheidungen zur Seite.

Wir stützen uns auf über 30 Jahre Erfahrung in Europa. Zusammen mit unserer Präsenz auf dem US-Markt sowie weiteren globalen Ressourcen aus unserem Partnernetzwerk in Asien-Pazifik, Lateinamerika und Afrika verfügen wir über eine solide Basis, um unseren Kunden rund um den Globus fundiertes Wissen über die lokalen IT-Märkte zur Verfügung zu stellen. Mit Hilfe einer strukturierten Methodik, in deren Rahmen wir jedes Jahr Tausende von Face-to-Face-Interviews sowohl mit Anbietern als auch Anwendern führen und Marktbewegungen zunächst lokal und dann global interpretieren, garantieren wir den maximalen Kundennutzen unserer Analysen.

PAC veröffentlicht eine breite Palette an standardisierten sowie kundenspezifischen Marktstudien, darunter unser erfolgreiches SITS[®]-Programm. Daneben bieten wir eine Reihe von Beratungsleistungen zu Strategie- und Planungsfragen. 16 Niederlassungen auf sämtlichen Kontinenten liefern unseren Kunden Einblicke in verschiedenste Märkte und verhelfen ihnen so zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen.

Nähere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter www.pac-online.de.

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit mehr als 176.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein.

Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2009) einen Nettoumsatz von 21,58 Mrd. US-Dollar.

Weitere Informationen erhalten unter www.accenture.de, www.accenture.ch, www.accenture.at.

Herausgeber/Autoren:
Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH
Accenture GmbH

Für Fragen wenden Sie sich bitte an folgende Ansprechpartner:

Dr. Ralph Jahnke (Accenture): Tel.: +49 (0) 6173 94 6 62 24,
E-Mail: ralph.jahnke@accenture.com

Tobias Ortwein (PAC): Tel.: +49 (0) 89 23 23 68-26
E-Mail: t.ortwein@pac-online.com

Frank Niemann (PAC): Tel.: +49 (0) 89 23 23 68-15
E-Mail: f.niemann@pac-online.com