



Ausgabe August 2008

www.it-production.com

IT & Production

Zeitschrift für industrielle Informationstechnologie

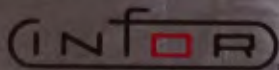
Produkt-
Informations-
Service ab S.41



Titelthema Zusammenführung von ERP- und PM-Systemen

Intelligenz in Geschäftsprozesse bringen

ab Seite 20



SOA – Wie fange ich an?
Fünf Ansätze zur
Implementierung

(S.38)

Storytelling
Wissensmanagement
mit Methode

(S.50)

Marktübersicht
Projektmanagement
Systeme

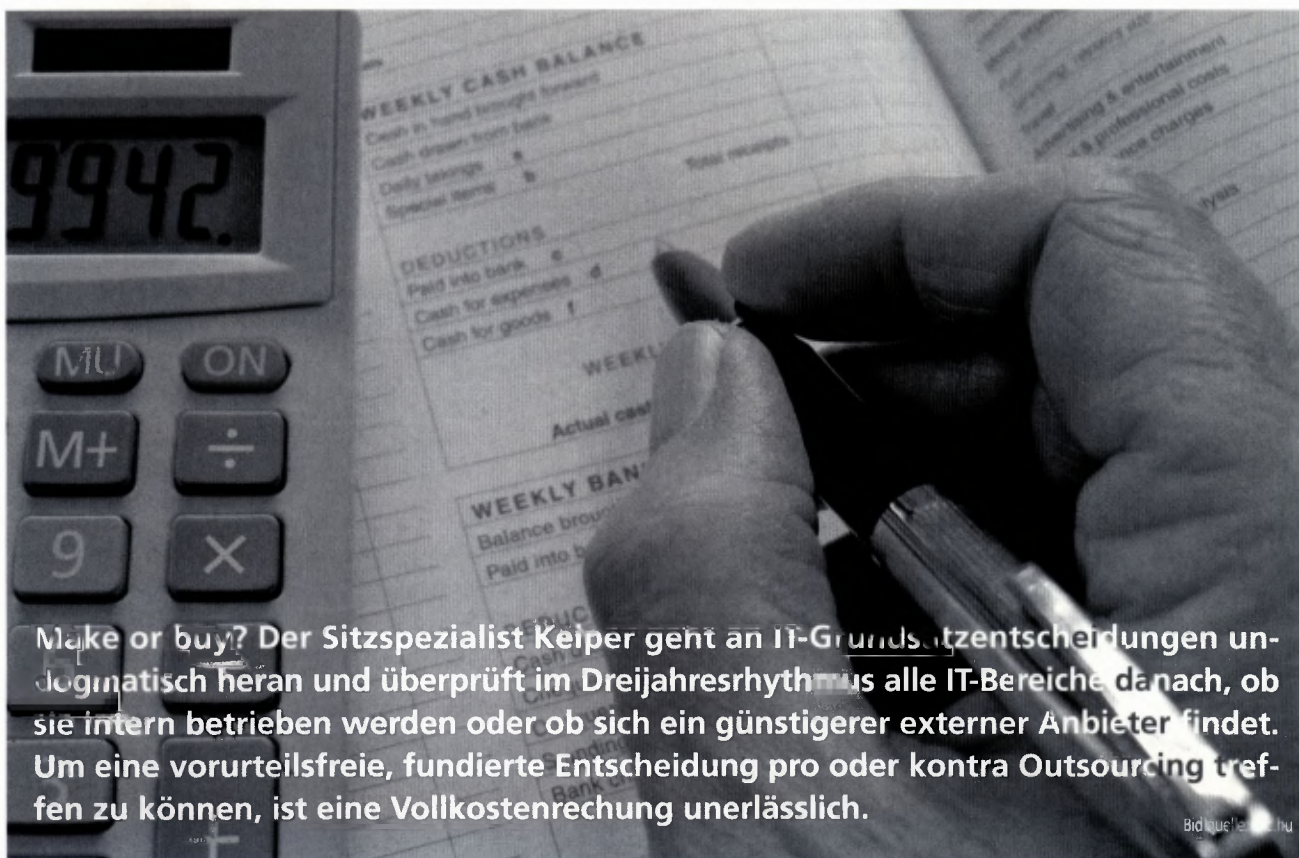
(S.28)

Partnerlösungen
Microsoft: Lösungen
und Dienstleistungen

(S.63)

Informationstechnologie nach Verbrauch bezahlen

Expansion ohne Fixkosten oder Kapitalbindung



Make or buy? Der Sitzspezialist Keiper geht an IT-Grundsatzenentscheidungen undogmatisch heran und überprüft im Dreijahresrhythmus alle IT-Bereiche danach, ob sie intern betrieben werden oder ob sich ein günstigerer externer Anbieter findet. Um eine vorurteilsfreie, fundierte Entscheidung pro oder kontra Outsourcing treffen zu können, ist eine Vollkostenrechnung unerlässlich.

Wenn die Keiper GmbH & Co. KG eine Auslandsniederlassung gründet, halten sich IT-seitig Aufwand und Risiken in Grenzen. Das IT-Rückgrat des Unternehmens, das ERP-System SAP, wird bereits seit einigen Jahren von HP auf der Basis eines verbrauchsabhängigen Abrechnungsmodells betrieben. Als Keiper jüngst im Werk Brasilien SAP einführte, musste man deshalb keine eigene Infrastruktur aufbauen, sondern erweiterte lediglich die aus dem deutschen Rechenzentrum bezogene Kapazität für die 250 neuen Nutzer in Brasilien. „Wir mussten hierfür kein Investitionsrisiko und keine Kapitalbindung eingehen“, sagt Fred Höwener, Leiter Operations bei Keiper. „Zudem konnten wir mit dem Projekt schnell starten, weil die üblichen Genehmigungsprozesse für Investitionen entfielen.“ Im Jahr 2002 hat Keiper die

Weichen für das anpassungsfähige Betriebskonzept gestellt. Schon 1995 hatte man den SAP-Betrieb ausgelagert, um die internen IT-Ressourcen auf Kernaufgaben zu konzentrieren. In dieser ersten Outsourcing-Phase zeigte sich, dass der abgeschlossene Vertrag nicht flexibel war. Der Automobilzulieferer erkannte, dass für die zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens eine flexiblere Gestaltung notwendig war.

Regelmäßige Make-or-buy-Entscheidung

Vor diesem Hintergrund einigten sich die IT-Verantwortlichen anlässlich der 2002 anstehenden Neuausschreibung auf neue Grundsätze bei der Wahl eines Dienstleisters. Sollte der SAP-Betrieb weiterhin ausgelagert werden, dann nur unter der Voraussetzung

einer neuen Vertragsphilosophie. Als Idealziel postulierte man das Modell eines „lebenden Vertrags“, eine flexible und kundenorientierte Zusammenarbeit. Zunächst stand allerdings wie bei jeder umfangreicheren IT-Investition die Make-or-buy-Frage im Vordergrund: „Wir gehen an IT-Grundsatzenentscheidungen undogmatisch heran und überprüfen im Dreijahresrhythmus alle IT-Bereiche danach, ob wir sie intern betreiben oder dafür einen günstigeren externen Anbieter finden“, erläutert Höwener. Bei einer solchen Make-or-buy-Entscheidung sei es allerdings unerlässlich, eine Vollkostenrechnung durchzuführen, um eine vorurteilsfreie, fundierte Entscheidung pro oder kontra Outsourcing fällen zu können. Es folgte ein Ausschreibungsprozess, der mit der Ausarbeitung eines detaillierten Katalogs von IT-Produkten begann und in der Beschreibung

aller Leistungen mit Leistungsscheinen mündete. Für das SAP-Hosting entwickelte man anhand einer internen Kalkulation das Modell einer virtuellen Organisation und stellte dies dem bis dato laufenden Outsourcing-Vertrag gegenüber. Das erste Ergebnis sprach zunächst für Make, mit 25% Kostenvorteil. Mit diesem Ergebnis in der Hand schritt Höweners Team an die Neuausschreibung der „Outsourcing-Phase 2“. Nachdem die neuen Angebote zunächst ebenfalls teurer als die Make-Kalkulation waren, wendete sich in der Shortlisting-Phase das Blatt zugunsten einer weiteren Auslagerung. Unter den verbliebenen Kandidaten sollten Hard- und Softfacts die endgültige Entscheidung herbeiführen. Die Softfacts bezogen sich insbesondere auf den angestrebten Vertrag. Bei Keiper verband man damit recht konkrete Vorstellungen. So sollte der neue Outsourcer von sich aus regelmäßig Vorschläge unterbreiten, offen sein für Wünsche und Kritik, stets neueste Technologien anbieten und permanent als strategischer Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Wer behält die Hoheit über die Applikation?

Die Entscheidung fiel schließlich auf die damalige Triaton, heute HP, und so wanderte der Betrieb der gesamten SAP-Infrastruktur in die „ERP Factory“. Infrastruktur-Betrieb und Applikationsmanagement sind voneinander getrennt, so dass die Verantwortung für die Applikationen und deren Anpassungen nach wie vor bei Keiper liegt. Alle Ebenen darunter, etwa Hardware, Betriebssysteme und Datenbanken, liegen im Aufgabenbereich von HP. Auf diese Weise kann die IT-Abteilung jederzeit die Applikation an neue geschäftliche Anforderungen anpassen. Für den Hosting-Partner sprachen aus Höweners Sicht eine Reihe von Punkten, wobei ein nicht unwesentlicher der deutsche Rechenzentrums-Standort bei gleichzeitiger weltweiter Präsenz des IT-Anbieters war. Vor allem aber überzeugte die Manager das konsequent umgesetzte Utility-Services-Modell, denn damit verfügt das Unternehmen auf IT-Seite über die Flexibilität, die es für sein Expansionsprogramm benötigt.

Die Keiper GmbH und Co. KG

... mit Hauptsitz in Kaiserslautern ist ein Spartenunternehmen der Keiper Recaro Group. Das Unternehmen entwickelt und produziert Sitzkomponenten und multifunktionale Sitzstrukturen aus Metall für internationale Automobilhersteller und deren Systemlieferanten. Das bis heute von der Gründerfamilie geführte Unternehmen beschäftigt an weltweit 19 Standorten 6.300 Mitarbeiter.

Die ERP Factory

In der „ERP Factory“ in Dortmund laufen derzeit knapp 600 SAP-Instanzen für rund 160 HP-Kunden. Der Name kommt von den quasi fabrikmäßigen, standardisierten und automatisierten Verfahren, mit denen HP die Systeme betreibt und steuert. Die dadurch erzielten Skaleneffekte senken die Stückkosten, was Einsparungen im Vergleich zum Eigenbetrieb beim jeweiligen Kunden ermöglicht. Durch die Virtualisierung der Infrastruktur kann der Hosting-Anbieter die physikalischen Ressourcen flexibel nach akutem Bedarf zuweisen. Das Pay-per-User-Preismodell orientiert sich am tatsächlichen Verbrauch. Unterliegt das Geschäftsmodell z.B. saisonalen Marktschwankungen, kann der IT-Bezug entsprechend skaliert werden. IT-Fixkosten und Kapitalbindung entfallen, da IT-Ressourcen ausschließlich zu variablen Kosten verbrauchsabhängig abgerechnet werden.

Verbrauchsorientierte Leistungsberechnung

Was ist das Utility-Services-Modell? Firmen beziehen IT-Ressourcen nach Bedarf und bezahlen nach Verbrauch. Der Anwender bindet sich so keinen IT-Klotz ans Bein und kann abhängig von der Entwicklung seiner Geschäfte die Abnahmemenge ändern. Er bezahlt nur für tatsächlich abgerufene Leistungen. Als Abrechnungsgrundlage stehen drei mögliche Parameter zur Auswahl: Die genutzte Systemleistung, die in SAPS (SAP Application Performance Standard) gemessen wird; der genutzte Speicher in Gigabyte und die Anzahl der Nutzer. Keiper wählte ursprünglich eine Abrechnung nach Nutzern und Speicherplatz. Vor einem Jahr änderte man die Abrechnungsparameter, wie Höwener erklärt: „Wir bezahlen jetzt nach Leistung (SAPS) und Speicher, weil mittlerweile sehr viele User am System angebunden sind.“ Dabei räumt Fred Höwener ein, dass das Outsourcing des ERP-Betriebs ein gewisses Umdenken im Unternehmen sowie planerische Disziplin erfordere. „Wenn Sie eine neue Idee haben, können Sie bei einer eigenen Infrastruktur drei Nachtschichten einlegen und schnell mal ein neues System aufsetzen. Beim Outsourcing muss ich mich hingegen an einen gewissen Vorlauf halten.“ Gleichwohl betont er, dass HP hier flexibel reagiert und unbürokratische Unterstützung gewährt. An solchen Punkten zeige sich die gelungene Umsetzung eines lebenden Vertrags, denn allgemeingültige Regeln lassen sich dafür nur schwer formulieren. „Es gibt kein Patentrezept für einen lebenden Vertrag, das kann in jedem Unternehmen anders aussehen.“

Manager rät: Fokussierung auf SLA statt auf Technik

Ein paar Ratschläge hat er dennoch. Zum einen empfiehlt der Manager eine Fokussierung auf die Dienstgütevereinbarungen (Service Level Agreements, SLA). „In der IT tendiert man dazu, mit dem Anbieter über Details wie Hardware zu diskutieren. Wer hier aber auf eigenen Vorstellungen beharrt, macht es nur teuer.“ Statt sich mit solchen Detailfragen aufzuhalten, beschränkt sich Keiper darauf, die Einhaltung der zwölf SLA zu kontrollieren. Dabei genüge es nicht, sich auf rein technische Kennzahlen zu beschränken. Wichtiger seien Ende-zu-Ende-Antwortzeiten, weil diese die tatsächliche Anwendererfahrung widerspiegeln. Daneben kommt es auch auf proaktives Monitoring seitens des Dienstleisters an, denn damit kann man viele potenzielle Probleme bereits im Vorfeld auffangen. ■

Autor Wolfgang Miedl ist freier Journalist in Erding.

www.hp.com7de

