



Europaallee, Baufeld H, Zürich

IM GESPRÄCH

ERFOLGREICHES FMO-PROJEKT ERZIELT ÜBER 30-PROZENTIGE IT-KOSTENSENKUNG

Die Priora zählt zu den führenden Bau- und Immobiliengesellschaften der Schweiz. Vor einigen Jahren wurde die IT ausgelagert, jedoch entwickelte sich die Situation nicht zufriedenstellend: Permanent steigende Kosten und eine zu geringe Flexibilität und Stabilität der IT-Systeme machten ein erneutes, knapp zweijähriges «Future Mode of Operations»-Projekt notwendig.

Begleitend wurde Project Competence mit der Analyse, der Erarbeitung der FMO-Strategie und der Gesamtprojektleitung betraut. Die neue IT-Strategie wurde konsequent auf «Cloud First» ausgerichtet, wobei dabei vom Single-Vendor- hin zu einem Multi-Vendor-Outsourcing gewechselt und die gesamte IT durchgängig modernisiert und vereinfacht wurde.

Die erzielten Ergebnisse sind beeindruckend: Bei verbesserter Flexibilität und Stabilität konnten die laufenden IT-Gesamtkosten um weit über 30%, in einzelnen Bereichen sogar deutlich über 50% gesenkt werden. Ein Gespräch mit Thomas Jeisy, CIO der Priora AG.

Herr Jeisy, was waren die Beweggründe für das «Future Mode of Operations»-Vorhaben?

Thomas Jeisy: Es gab zwei strategische Vorgaben: zum einen die Stabilität aller IT-Systeme zu erhöhen gepaart mit einer verbesserten Flexibilität und zum anderen die Kosten zu senken.

D. h. diese Kriterien waren zuvor nicht zufriedenstellend?



THOMAS JEISY
CIO

Priora AG, 8302 Kloten
thomas.jeisy@priora.ch

Dazu muss ich etwas ausholen. Priora hatte früher eine eigene IT-Abteilung. Im Vollausbau waren das ca. zehn Personen, die für die kompletten IT-Dienstleistungen inhouse zuständig waren. Dann hat man entschieden, alles im Rahmen eines Outsourcings an einen einzigen Provider zu vergeben, der für alles zuständig war. Man wollte mit diesem Schritt vor allem Probleme bei den Schnittstellen oder im Eskalationsfall vermeiden. Gleichzeitig ging man davon aus, dass aufgrund der Grösse des Providers die Prozesse sehr strukturiert und in punkto technischem Knowhow sehr versierte Lösungen eingebracht würden.

Und dieses Ziel hat sich nicht erfüllt?

Schon damals – das war vor meiner Zeit – war es das Ziel, die Kosten mit diesem Schritt

zu senken. In Tat und Wahrheit sind die Kosten jedoch fortlaufend gestiegen. Und vor allem ist die Flexibilität, die wir von unserer Inhouse-IT gewohnt waren, verloren gegangen. Dieser Aspekt ist gerade in der Baubranche mit der gesamten Dynamik ein ganz wichtiges Kriterium. Das alles waren schlussendlich die Auslöser, um einen neuen «Future Mode of Operations» zu starten.

Wie lauteten die neuen inhaltlichen Ziele?

Die Outsourcing-Strategie hatte weiterhin Bestand, allerdings konzeptionell abgestützt auf einem Multi-Vendor-System. Zudem wollten wir eher mit kleineren Providern zusammenarbeiten, und eben nicht nur mit einem einzigen. Unser Ziel war es, dadurch beim Provider nicht zu den eher kleineren Kunden zu zählen, sondern einer der grösseren Kunden zu sein und so eine bestimmte Gewichtigkeit zu erhalten.

verschiedenen Geschäftseinheiten mit teilweise ganz unterschiedlichen Geschäftsmodellen betreiben und welche Anforderungen wo bestehen. Das alles galt es, unter einen Hut zu bringen. In der zweiten Phase wurden die Wichtigkeit des Vendors und die zugewiesenen Aufgaben diskutiert. Dabei wurde relativ schnell klar: die wichtigste zu erbringende Leistung war für uns der First-Level-Support – und daraus zog sich direkt der Entscheid, dass die Verantwortung für den First-Level-Support beim gleichen Vendor liegen muss, der auch die gesamte Software und Hardware für die Arbeitsplätze liefert. Die dritte Phase umfasste die ganzen Ausschreibungen, Lieferantengespräche und Wahl der Anbieter für die verschiedenen Aufgabengebiete. Dabei haben wir uns auch bzgl. der Telefonie entschieden, Mobile und VoIP seitens der Lieferanten zu splitten.

Wie haben Sie die Anbieter ausgewählt?

Wir haben ein detailliertes Auswahlssystem aufgesetzt, einen Fragebogen mit Bewertungssystem entworfen und strukturierte Interviews geführt. Wir wollten so möglichst sicherstellen, dass die gesteckten Ziele auch wirklich längerfristig zu erreichen sind. Zu Beginn haben wir dabei ganz aufgemacht, d.h. es konnte sich natürlich auch der ehemalige Betreiber bewerben.

Sie haben sich dann für Baggenstos als Lead-Vendor entschieden. Warum?

Der Hauptgrund war tatsächlich die systematische Beurteilung. Man muss auch sagen, Baggenstos war rein vom Pricing her nicht unbedingt der günstigste. Aber er ist in der Relation von Kosten und Dienstleistungen, bzgl. der Bewertung weiterer Kriterien sowie auch von der Grösse des Unternehmens her der ideale Partner für uns.

D.h. wenn ein Mitarbeiter bei Priora ein IT-Problem hat, ruft er zukünftig direkt auf die Service-Linie von Baggenstos an?

Im Prinzip schon. Begleitend dazu haben wir ein internes Power-User-System aufgebaut, d.h. in jeder Geschäfts- oder Aussenstelle arbeiten so genannte Power-User, sprich besonders geschulte operative Mitarbeiter, die einen direkteren Zugang zum Provider haben. Das greift vor allem, wenn es um Kleinigkeiten geht wie z.B. eine nicht funktionierende Maus.

Und wenn es Vor-Ort-Leistungen braucht?

Beim Wechsel des «Future Mode of Opera-



Lindt Chocolate
Competence Center, Kilchberg

Wie lange war Priora mit der Single-Vendor-Strategie unterwegs?

Eigentlich nur 2.5 Jahre, aber gewisse Verträge haben natürlich eine längere Laufzeit.

Der strategische Outsourcing-Entscheid stand jedoch nicht in Frage?

Nein, das stand nicht zur Diskussion.

Können Sie ganz kurz die wichtigsten Meilensteine des Vorhabens schildern?

Nach der Konzeption haben wir gemeinsam mit Project Competence eine detaillierte Bedarfsabklärung durchgeführt und genau diskutiert, was wir wirklich brauchen bzw. was nice-to-have wäre. Es ging darum genau zu analysieren, wie wir unser Business in den

tions» ist immer klar gewesen, dass wir ein Minimum an IT-Mitarbeitern und -Kompetenzen im Haus benötigen, aber eben nicht für den First-Level-Support, sondern zum Beispiel für das Vertrags- und Lieferantenmanagement oder im 2nd-Level-Support, gerade wenn es um Fachapplikationen oder Spezialprobleme geht.

Gab es in der Planungsphase wichtige Entscheidungen?

Es war relativ schnell klar, dass wir nicht auf einen Schlag vom alten Vendor zu den neuen Lieferanten wechseln werden, sondern das zeitlich gestaffelt angehen: First-Level-Support mit neuer Hardware zuerst ausrollen, anschliessend das Netzwerk und in der dritten Phase die Applikationen und Server migrieren. Die vierte Phase hätte eigentlich die Mobiletelefonie umfasst. Dann haben wir aber erkannt, dass wir mit Mobile viel schneller unterwegs sein können und dies direkt nach dem First-Level-Support migriert.

Können Sie ein paar Kerngrössen nennen bzgl. der Migration?

Betroffen waren knapp 400 Clients, drei physische sowie 26 virtuelle Server auf unserer neu aufgebauten Hyper-V-Farm. Und dann natürlich die Telefonie, das Netzwerk und Internet an unseren neun Standorten.

Wie gestaltete sich der zeitliche Ablauf des Projekts?

Gestartet sind wir 2016. Im 1. Quartal haben wir Kontakt zu Project Competence aufgenommen und um Unterstützung angefragt bzgl. des „Re-Outsourcings“. Mit dem eigentlichen Projekt haben wir im Sommer 2016 begonnen, sprich mit der Einteilung der Phasen, Planung des Vorgehens, die Konzeption der Ausschreibung usw. Das Projekt dauerte also knapp 2 Jahre.

Was war in diesem Projekt rückblickend für Sie die grösste Herausforderung?

Aufgrund der Vorgeschichte war für mich relativ schnell klar, dass der grösste Knackpunkt unsere Mitarbeiter sind – aufgrund der erlebten Inflexibilität und der langatmigen Reaktionszeiten. Und jetzt schon wieder eine Migration! Es war daher wichtig, alles zu tun, um erstens möglichst die Anliegen der Mitarbeiter direkt in das Projekt mit einfließen zu lassen und zweitens sie möglichst wenig in ihrem Tagesgeschäft zu stören. Ein Systemunterbruch zum Beispiel um 13 Uhr mittags war also von Anfang an ein No-Go.

Entsprechend haben wir alle Stillstände immer nachts oder an den Wochenenden durchgeführt.

Unterstützend hat dabei sicherlich auch der Entscheid gewirkt, mit dem Ausrollen der neuen Hardware allen Mitarbeitenden, die auf die Baustellen gehen, neu mit Mobile Devices, also Laptop mit LTE-Modulen, auszustatten.

Impliziert das nicht auch eine aktive Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden?

Das war sicher über die gesamte Projektdauer hinweg ein ganz wichtiger Aspekt.

Wie sind Sie auf Project Competence gestossen?

Aufgrund einer Empfehlung. Wir hatten schon immer externe Berater im IT-Bereich, und mit

IM PORTRÄT: PRIORA GRUPPE

Die Priora Gruppe ist eine führende Bau- und Immobiliengesellschaft in der Schweiz. Die Unternehmen beschäftigen rund 450 Mitarbeitende an neun Standorten in der Schweiz. Der Hauptsitz der Priora Gruppe ist Balsberg in Kloten, der Holdingsitz ist in Freienbach im Kanton Schwyz.



Bächtelenpark, Wabern

Blick auf das anstehende Projekt hat unser damaliger Berater Project Competence empfohlen, da er selbst für dieses Vorhaben nicht zur Verfügung stand.

Warum haben Sie sich für Project Competence entschieden?

Weil Project Competence uns von Anfang an strukturiert aufzeigen konnte, wie wir das Projekt am besten angehen können, sie verstanden haben, was wir wollen und uns allen schnell klar war: die wissen, wovon sie reden. Relativ schnell entstand ein klares Konzept. Und es war zudem schnell klar, dass es eine Person braucht, die von Project Competence wirklich für dieses Projekt abgestellt wird, fix bei uns im Haus. Und diese Person konnte Project Competence bieten in der Person von Markus Hegi.

Der Auftrag an Project Competence lautete: die Leitung des Projektes – eine Aufgabe mit grosser Verantwortung?

Ja, das ist so. Und ich gehe davon aus, Markus Hegi wird Ihnen das auch bestätigen. Entsprechend ist er in kurzer Zeit sehr tief in die Firma, die Prozesse und die verschiedenen Bereiche eingetaucht und hat zügig

die Leitplanken gesetzt, das waren meine Aufgaben. Markus Hegi hat davor alle Grundlagen aufbereitet, um eine zielbringende gemeinsame Entscheidung fällen zu können.

Was zeichnet Markus Hegi aus?

Dass er relativ schnell erkannt hat, was für uns die Schlüsselfaktoren sind, um das Projekt zum Erfolg zu bringen und diese entsprechend adressiert hat. Er geht zudem sehr schnell und ruhig auf die Leute zu und bringt die Sachen fokussiert auf den Punkt, gerade wenn es um schwierigere Themen geht – und zeigt gleichzeitig auf, welche Massnahmen zur Lösung des Problems führen könnten.

Zudem war er als Projektleiter in sehr engem und gutem Kontakt zu unseren zwei IT-Mitarbeitern und hat auch operativ mit angepackt. Da war nie ein abgehobenes Gebabe zu spüren, wie das bei manch anderen Beratern schon mal vorkommt. So hat sich eine äusserst vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt.

War es auch ein Thema, für dieses Projekt die internen Ressourcen aufzustocken?

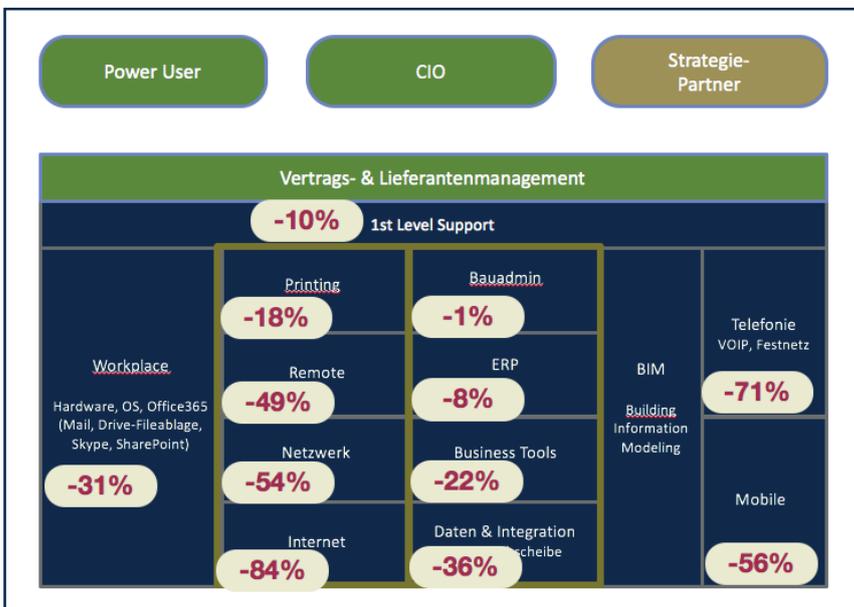
Nein. Mir war es wichtig, dass mit einer externen Projektleitung auch eine externe Sicht ins Projekt einfliesst. Wir stecken so tief im Alltag, und aus dieser Warte sieht man gewisse Potenziale von bestimmten Techniken oft gar nicht mehr. Und das hat sich dann auch bewahrheitet: Markus Hegi hat immer wieder verschiedene Ansätze oder Ideen in die Diskussion mit eingebracht, wie zum Beispiel das Thema Cloud First; diese Strategie wurde ziemlich früh von ihm vorangetrieben und das war sehr wertvoll.

Wie ist der aktuelle Stand des Projekts?

Wir sind eigentlich fertig, zumindest zu 99%. Das hat damit zu tun, dass wir bei einer spezifischen Softwarelösung noch nicht ganz bzgl. der Leistungsfähigkeit zufrieden sind.

Und konnten die gesteckten Ziele erreicht werden?

Auf jeden Fall. Wir konnten unsere IT-Betriebskosten über alles um über 30% senken, in einzelnen IT-Bereichen sogar deutlich über 50%. Und selbst beim First-Level-Support fahren wir heute um 10% günstiger. Das ist natürlich ein unglaubliches positives Resultat. Und da sind zum Beispiel die heute im Vergleich tieferen Kosten der Mobiltelefonie u.a. bereits rausgerechnet.



einen engen Kontakt zu den wichtigen Entscheidungsträgern aufgebaut.

Lag auch die operative Projektleitung in seiner Verantwortung?

Ja. Wir hätten intern gar nicht die Ressourcen gehabt, um die Projektleitung zu übernehmen. Ich bin de facto bei strategischen Entscheiden involviert gewesen, habe quasi

Wie steht es um die Zielsetzung Flexibilität und Stabilität der Systeme?

Wir messen die Tickets, wann, von wem und zu welchen Themen sie gestellt werden, mit welchem Ergebnis und in welcher Zeitspanne. Da haben wir riesige Fortschritte gemacht, das zeigen mir auch die Gespräche mit den Mitarbeitern. Und es zeigt sich auch bei dringenden Themen, die seitens Baggenstos in der Regel direkt in Angriff genommen werden.

Die Projektziele sind erreicht. Wie gross ist der Anteil von Project Competence?

Die grössten Impulse hat Markus Hegi aus meiner Sicht mit den Vorgaben, einer wirksamen Projektführung, dem Visionen-Erkennen und -Umsetzen und mit den konzeptionell-strategischen Inputs eingebracht.

Klingt zufrieden. Was gibt es noch zu tun?

Es gilt noch, den anfangs erwähnten einen Prozentpunkt umzusetzen, das hat aber eigentlich nicht mehr direkt mit dem «Future Mode of Operations» zu tun. Da wir zudem seit kurzem als Priora AG aus der ganzen Gruppe heraus verkauft wurden, wird das Vertrags- und Lieferantenmanagement entsprechend umorganisiert und da wird Markus Hegi zukünftig ebenfalls involviert sein.

Herr Jeisy, besten Dank für das spannende und offene Gespräch.

PROJEKTPARTNER

PROJECTCOMPETENCE > Analyse, Lösungsdesign und Gesamtprojektleitung



> Umsetzung Workspace, Remote, Skype Telefonie



> Windows 10, Office 365, SharePoint, OneDrive



> Netzwerk & Internet



> Mobile Communication & Internet (Baustellen & Backup)



> Drucker