

COMPUTERWOCHE

Ausgabe 2021 – 3-4 25. Januar 2021 Nur im Abonnement erhältlich

VOICE OF DIGITAL

Nach Covid-19 wird vieles anders

Accenture Interactive blickt in die Zukunft

Seite 12

Vertragsgestaltung in agilen Projekten

Wie Dienstleister optimal eingebunden werden

Seite 32

Management unter Druck

Mittlere Manager stecken in der Falle

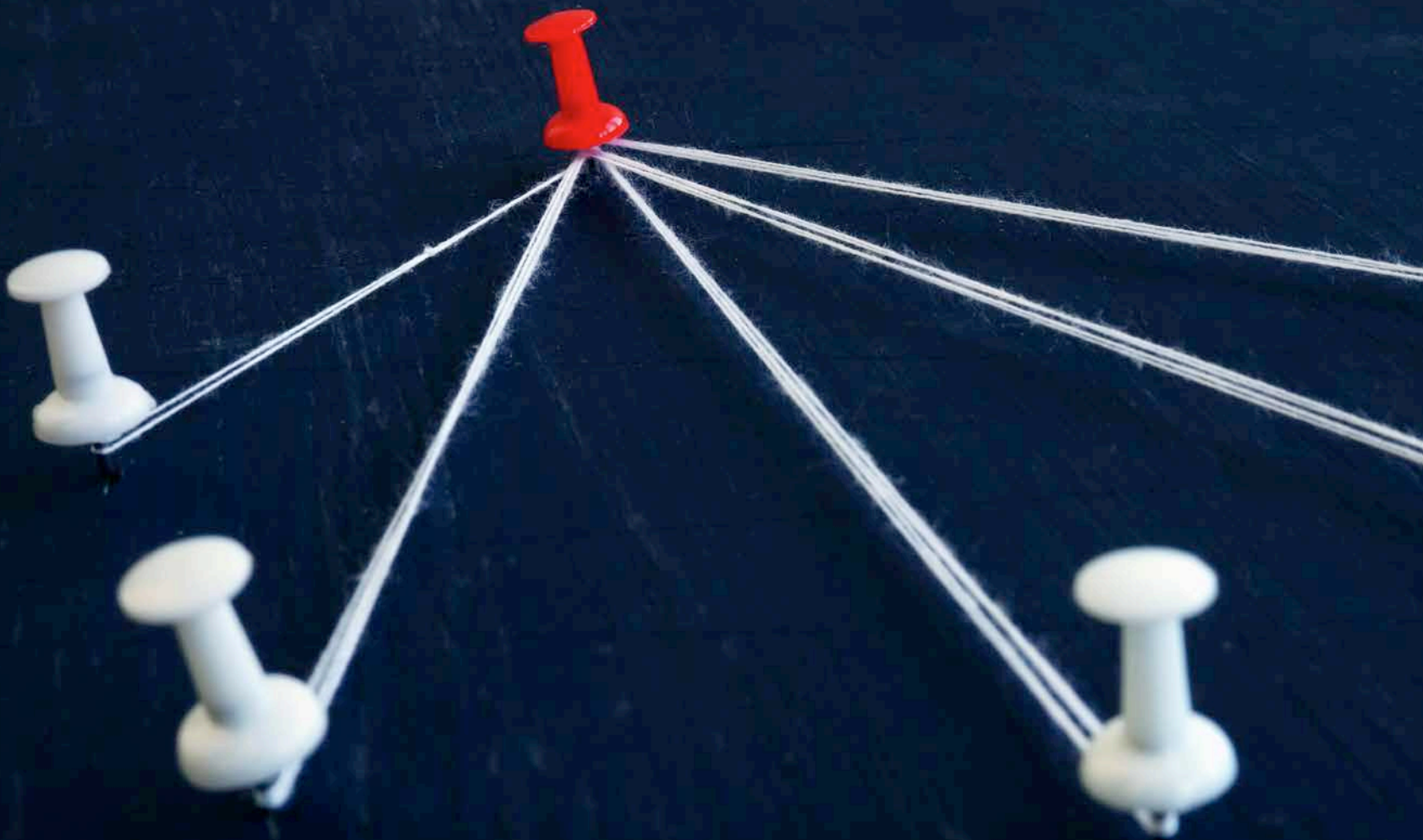
Seite 40



Notebooks für das Business

Was Lenovo, Dell und HP an Innovationen zu bieten haben

Seite 16



Multi-Provider-Management: Wie IT-Outsourcing zum Erfolg führt

IT-Outsourcing wird komplexer, weil Services immer häufiger an verschiedene spezialisierte Provider ausgelagert werden. Um den Überblick zu behalten, sollten Unternehmen ein systematisches Multi-Provider-Management forcieren.

*Von Roland Behr und Torsten Beyer,
Partner bei der Unternehmensberatung
Axxcon.*

Die ständig wachsenden Herausforderungen im Provider-Management äußern sich in Unternehmen meist so: Der IT-Bereich ist empört, dass die Dienstleister „nicht liefern“ und will die Verträge mit ihnen am liebsten kündigen. „Die machen nicht, was wir wollen“, heißt es dann häufig.

Und: „Ständig schieben sich die verschiedenen Provider die Probleme gegenseitig zu.“ Oftmals beklagen die IT-Verantwortlichen zudem eine Kostenexplosion, weil laufend Sonderleistungen abgerechnet werden.

In der Regel sind solche Schwierigkeiten jedoch nicht im Unwillen einzelner Provider begründet. Vielmehr liegen sie im System, denn die Anbieterlandschaft wird immer heterogener und unübersichtlicher: Allein mit den großen Bereichen Data Center, Workplace, Netzwerk, Applications und Cloud kommen Firmen beim sogenannten Multisourcing schnell auf über zehn Dienstleister. Die entsprechenden Outsourcing-Verträge sind oftmals 2.000 bis 3.000 Seiten stark. Darüber



Systematisches Multi-Provider-Management ist in den wenigsten Unternehmen vorhanden. Das birgt Risiken, die von einer Kostenexplosion bis zum Ausfall wichtiger IT-Funktionen reichen.

hinaus entstehen auch Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Verträgen. Dadurch werden die Steuerung, Koordination und Kontrolle der IT-Dienstleister eines Unternehmens zunehmend schwieriger – und die Probleme sowie Auslagerungsrisiken häufen sich.

Unternehmen wissen um die Defizite

Die Lösung liegt in einem effektiven Multi-Provider-Management, das zu einer zentralen Aufgabe der IT-Abteilung werden muss, wobei sie die Unterstützung anderer Bereiche wie des Einkaufs und der Rechtsabteilung benötigt. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die an eine heterogene Provider-Landschaft ausgelagerten Services in der vereinbarten Qualität und zu den ausgemachten Kosten erbracht werden. Zudem soll die Leistungserbringung in einer Weise erfolgen, die es dem auslagernden Unternehmen ermöglicht, seine übergeordneten Geschäfts- und IT-Ziele zu erfüllen. Mittels geeigneter Instrumente gilt es trotz der Komplexität zu verhindern, dass fehlgeschlagene Softwareupdates, Stromausfälle oder beschädigte Leitungen zu folgenschweren Kettenreaktionen führen.

Ein systematisches Multi-Provider-Management ist heute in den wenigsten Unternehmen vorhanden. Dementsprechend gehen viele Betriebe hohe Risiken ein, die von einer Kostenexplosion bis zum Ausfall wichtiger IT-Funktionen reichen. Viele sind sich ihrer Defizite sogar bewusst. Wie „Health Checks“ zeigen, sehen die Betriebe ihre größten Schwachstellen in der strategischen Ausrichtung des Outsourcings sowie in der Vertragsgestaltung, aber auch in der Zusammenarbeit über die unterschiedlichen Firmenkulturen von Unternehmen und Providern hinweg.

Die große Herausforderung bei der Bewältigung dieser Schwachstellen und ein wichtiger Grund, weshalb die Probleme nur selten ausgeräumt werden, ist folgender: Meist gibt es in den Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen nicht oder nicht in ausreichendem Maß. Sinnvoll wäre es, ein interdisziplinäres Team aus IT-Spezialisten, Kaufleuten und Juristen zu bilden, das sich das entsprechende Know-how sowie eine systematische Vorgehensweise erst erarbeiten muss. Einen Königsweg für diese erfolgskritische Mammutaufgabe gibt es bislang nicht. Die meisten Betriebe befinden sich hier noch auf einem Lernpfad.

Jetzt schon ist klar: Die vielleicht verlockende Idee, die Steuerung der Provider auszulagern, hat sich nicht bewährt. Sie ist sogar ein großer strategischer Fehler, denn es ist wichtig, dass strategisch bedeutsames Know-how im Unternehmen verbleibt. Ebenfalls keine Alternative ist das Insourcing. Ohne das Spezialwissen der jeweiligen Dienstleister und die Flexibilität, die das Outsourcing bietet, kommt heute kein Unternehmen mehr aus.

Grundsätzlich lautet das oberste Ziel beim Multi-Provider-Management – das mit steigendem Digitalisierungsdruck noch weiter an Relevanz gewinnen dürfte –: Das Unternehmen muss die Zügel in der Hand behalten. Sicherheit, Transparenz und Steuerbarkeit müssen trotz Auslagerung weiterhin gegeben sein. Das kann aber nur gelingen, wenn beim Aufbau eines strategischen Provider-Managements folgende zentralen Punkte bedacht werden:

►

► 1. Gemeinsame Ziele abstecken

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Provider andere Ziele verfolgen als der Auftraggeber selbst. Während das Unternehmen seine übergeordneten IT- und Geschäftsziele erreichen muss, wollen die Provider im Rahmen des vereinbarten Preismodells eine gute Gewinnmarge erzielen. Wichtig ist daher, dass die gemeinsam zu verfolgenden Ziele geklärt und vertraglich festgehalten werden. Sie sollten – ebenso wie andere erfolgskritische Punkte der Zusammenarbeit – in kompakten Outsourcing-Verträgen nachzulesen sein, weil es kaum möglich ist, 2.000-Seiten-Werke umfassend zu überblicken und in strittigen Fällen nach der entsprechenden Regelung zu durchforsten.

Ebenso bedeutsam ist, dass das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Provider partnerschaftlich ist und die Kommunikation auf Augenhöhe abläuft. So sollte auch das Unternehmen die Zielsetzungen und Restriktionen des Geschäftspartners kennen und berücksichtigen.

Beispielsweise ist es nicht sinnvoll, bei der Preisverhandlung ausschließlich fordernd aufzutreten. Schließlich geht es hier nicht um einen einmaligen Einkauf, sondern um eine langfristige Zusammenarbeit, bei der durch zu enge Kalkulationen in aller Regel eine minderwertige Servicequalität entsteht.

Um die gemeinsamen Ziele und die Zufriedenheit beider Partner mit der Geschäftsbeziehung zu überprüfen, sollten regelmäßige Treffen stattfinden. Dabei sollten sich die Parteien bezüglich der Inhalte, des Ausmaßes und der Reichweite der jeweiligen Geschäftsstrategie austauschen. Auf dieser Basis sind Handlungsweisen und Maßnahmenplanungen abzustimmen. Werden Dienstleistungen ins Ausland ausgelagert, gilt es, auch die Kultur des jeweiligen Landes zu berücksichtigen. In China oder Indien hat es das Provider-Management

mit ganz anderen Mentalitäten zu tun als in Osteuropa oder hierzulande.

2. Abhängigkeiten begrenzen

Kunden sollten Verträge partnerschaftlich gestalten, aber auch dafür sorgen, dass sie schnell wieder aus den Verträgen herauskommen. So begibt sich das Unternehmen nicht in ein schwieriges Abhängigkeitsverhältnis und profitiert vom Wettbewerb der Provider untereinander. Hilfreich ist es, beim Zuschneiden und Vergeben der Outsourcing-Pakete darauf zu achten, Überlappungen und Leistungsübergabe-Punkte zwischen den Providern möglichst gering zu halten. Auch das erleichtert einen Provider-Wechsel und vereinfacht zudem die besonders schwierig zu steuernde Zusammenarbeit der Dienstleister untereinander.

3. Zusammenarbeit einfordern

Geregelt werden sollte in den jeweiligen Rahmenverträgen zudem, wie die verschiedenen Provider zusammenarbeiten müssen und wie die Mitwirkungspflicht der Dienstleister im Falle eines Exits beziehungsweise die Übergabe an einen neuen Provider aussieht. Sonst beginnen die Dienstleister in der Tat schnell, bei auftretenden Problemen auf den jeweils anderen zu verweisen.

Bislang gibt es nur wenige Unternehmen, deren Provider auf diese Art und Weise kooperieren. Durch gemeinsame Treffen und Abstimmungsverfahren ließe sich die Zusammenarbeit fördern. Für größere IT-Projekte macht es Sinn, entsprechende Task Forces zu gründen.

4. Kennzahlen überwachen

Wie so häufig im Wirtschaftsleben zeigt auch die Erfahrung beim Provider-Management: Werden Anforderungen nicht überwacht, werden sie oftmals nicht eingehalten.

Das bedeutet, dass die tatsächliche Leistungserbringung anhand geeigneter Kennzahlen zu überprüfen und mit den Anforderungen abzugleichen ist. Die große Kunst beim Multisourcing ist es, zum Beispiel für die Verfügbarkeit von Services providerübergreifende Kennzahlen zu definieren und Anreize dafür zu schaffen, dass alle beteiligten Dienstleister am Erreichen bestimmter Service-Level interessiert sind.

5. Verantwortlichkeiten klären

Das Team, das für das Provider-Management zuständig ist, muss interdisziplinär zusammengesetzt sein. Es braucht IT-Experten, Rechtsanwälte und kaufmännisch versierte Projekt-Manager. Bewährt hat sich jedoch, dass für jeden Anbieter ein Provider-Manager in der Gesamtverantwortung steht. Andernfalls ist am Ende niemand für die Gesamtleistung verantwortlich.

Die Benennung eines Provider-Managers hat auch zur Folge, dass der Dienstleister einen festen Ansprechpartner hat. Auch auf der anderen Seite – also beim Provider – sollte eine solche klare Zuständigkeit eingefordert und die Mindestqualifikation der betreffenden Person im Vertrag festgeschrieben werden.

Es ist wichtig, dass der Ansprechpartner auf Provider-Seite – in der Regel Service Delivery Manager genannt – kompetent ist und nicht bei jeder aufkommenden Frage Rücksprache mit seinen Technikern halten muss. Dies ist umso einfacher zu gewährleisten, je spezialisierter ein Dienstleister ist. Deckt diese Person hingegen viele verschiedene Services ab, wird es das Unternehmen in der Regel auch mit mehreren Ansprechpartnern zu tun bekommen.

Unternehmensintern muss grundsätzlich klar sein, dass der Provider-Manager bei allen Entscheidungen, die einen Anbieter betreffen,

einbezogen wird. Auch der CTO darf Beschlüsse nicht über dessen Kopf hinweg treffen. Andernfalls kann der Provider die verschiedenen Bereiche des Unternehmens gegeneinander ausspielen, was Unübersichtlichkeit zur Folge hat und die Kosten in die Höhe treibt. Beim Multisourcing ist es darüber hinaus wichtig, dass die Provider-Manager sich untereinander abstimmen, wenn eine Entscheidung Auswirkungen auf mehrere Dienstleister hat.

6. Risikomanagement sicherstellen

Grundsätzlich sollte im Vertrag die Mitwirkungspflicht der Provider vereinbart werden, damit die frühzeitige Identifikation von und die Reaktion auf Ausfallrisiken gewährleistet ist. Denn bestimmte Risiken, insbesondere operative, müssen und können diese als Erste erkennen und entsprechend des definierten Prozesses melden – etwa drohende Ausfallrisiken durch veraltete Systeme und Infrastrukturen.

Beim Multisourcing gilt es darüber hinaus, mögliche Wechselwirkungen mit anderen Dienstleistern zu beachten. So können zum Beispiel Wartungsarbeiten im Bereich des Netzwerk-Providers weitreichende Auswirkungen auf die Verantwortungsbereiche eines anderen Dienstleisters haben, etwa Datenbank und Applikationen. Diese sind bei einem Wartungseinsatz zu bedenken. Die diesbezügliche Abstimmung der Dienstleister untereinander muss sichergestellt sein.

7. IT-Strategie berücksichtigen

Nicht zuletzt hängt die Art der Steuerung der Service-Provider von den Zielen des jeweiligen Outsourcings ab. Bei weniger kritischen und stark standardisierten IT-Services bedarf es in der Regel einer geringeren Steuerungsintensität als dies bei kritischen und gering standardisierten Services der Fall ist.

Grundsätzlich empfehlenswert ist es, Standardleistungen wie Workplace oder Printing Services auszulagern. Weniger geeignet für das Outsourcing sind hingegen Services zur Unterstützung von Abläufen, mit denen sich ein Unternehmen vom Wettbewerb absetzt, zum Beispiel die Logistikprozesse bei einem Online-Händler oder die Steuerung der Produktion bei einem Maschinenbau-Unternehmen.

Bei den Standardleistungen sollte sich der Betrieb zudem nach Möglichkeit auf sogenannte Commodity Services mit begrenzten marktüblichen Funktionen und möglichst wenig Sonderwünschen beschränken. Auch dies erleichtert die Zusammenarbeit mit dem Provider und reduziert zudem die Kosten.

8. Regelmäßige Health Checks

Unternehmensintern bietet es sich an, alle sechs Monate oder zumindest einmal im Jahr einen „Health Check“ zu machen, also zu hinterfragen: Wo läuft es bei unserem Multi-Provider-Management gut? Was funktioniert nicht so gut? Wo besteht dringender Handlungsbedarf?

Dann kann innerhalb der eigenen IT-Organisation oder in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anbietern rechtzeitig nachgebessert werden. Zudem kann sich auf diese Weise das Provider-Management Schritt für Schritt weiterentwickeln. (hk)