


Entscheider  Forum
Outsourcing



Best Practices im Outsourcing

M. Auerbach, C. Oecking, R. Jahnke,
F. Strecker, M. Weber (Hrsg.)

Inhalt

Geleitwort

Michael Auerbach, T-Systems International GmbH,
Dr. Ralph Jahnke, Accenture, Christian Oecking, Siemens AG,
Frank Strecker, IBM Deutschland GmbH 1

APPLICATION OUTSOURCING/ APPLICATION MANAGEMENT (AUCH: OUTSOURCING VON SOFTWARE-ENTWICKLUNG, AUCH: OUTTASKING)

IT-Neuaustrichtung: Henkel klebt nicht mehr an 100 IT-Lieferanten

Dr. Peter Wroblowski, Henkel AG & Co. KGaA,
Mathias Metzger, Accenture GmbH 7

Providersteuerung durch Key-Performance-Indicators

Bernd Kaiser, BG-Phoenix GmbH,
Gerrit-Leonhard Stein, Helbling Management Consulting GmbH 19

Flexibilität und Freiheitsgrade durch das Business Value Driver Modell

Andrea Brand, E-Plus Gruppe,
Rudolf Kergäßner, Atos Origin GmbH 35

Shared Delivery für global agierende Mittelständler

Ralf Petersohn, Emery Oleochemicals GmbH,
Stefan Smolka, Gerd-Michael Hüsken, Accenture GmbH 43

Dokumentenmanagement: Kleine Änderungen mit großer Wirkung

Christian Kampmann, EUROPART, Peter Weps, Xerox Deutschland 51

Good Practice Leadmanagement Outsourcing

Josef Vistola, Trend Micro,

Michael Ahlers, Suxceed Sales for your Success GmbH 67

10 Jahre Outsourcing: Von der Idee über die Umsetzung bis zur permanenten Weiterentwicklung

Rainer Kattoll, Panasonic, Andreas Malek, IBM 75

Anwendungsmodernisierung im transitionalen Outsourcing

Wolfgang Clauss, agentes AG,

Dirk Borchert, Mittelbrandenburgische Sparkasse in Potsdam,

Stephan Dawo, Martin Sielaff, agentes AG 91

Voraussetzungen für erfolgreiches Outsourcing bei Softwareentwicklung

Lukas Benedikt, Solver IT s.r.o., Michael Bartl, Zelisko GmbH 105

Reverse Presentations – Eine pragmatische Methode zur Qualitätssicherung bei der Anforderungsanalyse in Offshore-Softwareprojekten

Rolf Stephan, Karlsruher Institut für Technologie,

Martin Wiener, Universität Erlangen-Nürnberg 119

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Business Process Outsourcing in der Gehaltsabrechnung und Einführung von Employee Self Service

Jürgen Tiefenbach, ORGA GmbH, Bernd Riegsinger, KabelBW 135

Verbindung von Transformationsschritten im Outsourcing mit kontinuierlicher Optimierung

Brigitte Adelhardt, BMW,

Jürgen Stauber, Carsten Neumann, Computacenter 145

IT-Infrastruktur-Outsourcing bei der Fraport AG

Dr. Roland Krieg, Fraport AG,

Frank Oidtmann, operational services GmbH & Co. KG 163

Best Practices im Contract Lifecycle

Dr. Bernd Pfitzinger, Toll Collect GmbH,

Werner Helmers, T-Systems International GmbH,

Steffen Kusterski, Dr. Thomas Jestädt, Toll Collect GmbH..... 175

Vom Umgang mit hohen Risiken und höchsten Erwartungen im Outsourcing

Wolfgang Erny, Capgemini, und

Gerd Richter, SCHUFA Holding AG (Teil 1 – SCHUFA),

Christoph Otto Philipp Freiherr von Gamm, Capgemini Schweiz AG,

und Pia Straub, Intercontainer- Interfrigo SA (Teil 2 – ICF) 191

CLOUD COMPUTING

Cloud Computing beschleunigt Innovationen

Maximilian Ahrens, Zimory GmbH,
Dirk Röhrborn, Communardo Software GmbH,
Joachim Tresp, Colt Technology Services GmbH,
Dr. Hartmut Wittig, T-Systems International GmbH205

Neue Wege zu neuen Kunden: Cloud-Lösungen im Mittelstand

Andreas Richter, GROUP Business Software AG,
Jörg Baumann, solvito GmbH..... 219

Herausforderungen im IT-Betrieb durch Automatisierung und Virtualisierung lösen

Oliver Heinz, arago AG229

ÖFFENTLICH-PRIVATE PARTNERSCHAFTEN

Partnerschaft im Praxistest

Oberst i.G. Ralf Hoffmann, IT-AmtBw,
Ewald Glaß, BWI Informationstechnik GmbH.....241

Kritische Erfolgsfaktoren für das Kooperationsmanagement in Öffentlich-Privaten Partnerschaften

Dr. Mario Walther, CSC Deutschland Solutions GmbH259

Fünf Jahre ÖPP im IT-Bereich

Dr. Martin Matzke, Siemens IT Solutions and Services,
Ralf Oestereich, vormals WIVERTIS GmbH.....277

RECHT

Exit Management bei Outsourcing-Verträgen

Dr. Jan Geert Meents, DLA Piper287

Outsourcing Vertragsgestaltung 2.0

Ralf Schulten, BMT Büsing Müffelmann & Theye Rechtsanwälte297

Best Practices für die Verankerung von Kostensenkungen und Innovation im Outsourcing-Vertrag

Dr. Martin Braun, WilmerHale..... 313

ÜBERGREIFENDE BEITRÄGE

IT-Outsourcing in Deutschland: Entwicklungszyklen versus Wirtschaftszyklen

Hartmut Lüerßen, Lünendonk GmbH..... 321

Erfolgreiche Governance unterschiedlicher Kundentypen im IT-Outsourcing

Dr. Stefanie Leimeister, fortiss – An-Institut der Technischen Universität München,

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Technische Universität München 337

Erfolgreiches Outsourcing erfordert mehr als die technische Auslagerung von IT-Leistungen

Heiko Feuerbacher, Gudrun Zill, Oliver Bülbmann,

HDP Management Consulting GmbH..... 355

Clean your house before inviting guests!

Klaus Mazurek, Läßle-Gruppe,

Dieter Böhm, Helbling Management Consulting371

IT Service Management as a Service

Ingo Fiß, Tchibo GmbH, Jörg Wolter, INFO AG.....383

**Automobiler After Sales par Excellence – mit der richtigen
Sourcing-Strategie ans Ziel**

Hartmut Jaeger, PA Consulting Group395

Autoren.....405

Erfolgreiches Outsourcing erfordert mehr als die technische Auslagerung von IT-Leistungen

Heiko Feuerbacher, Gudrun Zill, Oliver Bülchmann,
HDP Management Consulting GmbH¹

***Abstract.** Der Beitrag beschreibt die komplexen Dimensionen und Entscheidungssituationen anhand eines fiktiven Fallbeispiels eines sich in der Transformation befindenden europäischen Outsourcing-Projektes bei einem führenden internationalen Dienstleistungsunternehmen (nachfolgend „Kunde“ genannt) in seiner Branche.*

Diese beispielhaften Ausführungen können auf viele dezentral organisierte Unternehmen, die international tätig sind und sich in ein „1st Generation Outsourcing“ begeben, angewendet werden.

Es wird beschrieben, welche Faktoren zum Erfolg des Outsourcing-Projektes beigetragen haben. Insbesondere werden die zu Beginn des Projektes formulierten Erwartungshaltungen sowie die im Projektverlauf aufgetretenen Änderungsanforderungen des Kunden gegen die in der Praxis erreichten Erfüllungsgrade gespiegelt.

1. Einleitung

Unternehmenszielsetzungen, die den Entschluss zur Durchführung eines Outsourcing-Projektes nach sich ziehen, sind meistens die Realisierung von Kosteneinsparungen in Verbindung mit der Erreichung transparenter Kostenstrukturen, die Erhöhung der Standardisierung oder auch generell angestrebte Veränderungen in der IT-Sourcing-Strategie. So ähnlich diese Zielsetzungen anfangs in den Unternehmen auch sind, so unterschiedlich ist der Weg zum Outsourcing-Vertrag und im Anschluss die konkrete Umsetzung des Projektes mit dem ausgewählten Service-Provider. Am Ende müssen vormals individuelle IT-Prozesse und deren Schnittstellen zu den Geschäftsprozessen und zu

¹ Voltastr. 1; D-60486 Frankfurt; heiko.feuerbacher@hdp-management.com

der standardisierten Serviceerbringung des neuen Service-Providers passen, um das Outsourcing-Projekt erfolgreich zu machen.

2. Erwartungen und Erkenntnisse in den verschiedenen Projektphasen

2.1 Ausgangssituation

Der Kunde stand und steht vor der entscheidenden Herausforderung, seine Wettbewerbsposition in einem hart umkämpften europäischen Markt weiterhin auszubauen. Eine effiziente IT soll hierbei möglichst kostengünstig betrieben werden und gleichzeitig eine einheitliche technologische Basis bieten, die weiteres Wachstum unterstützt. In einer Branche, in der Wachstum durch internationale Zukäufe geprägt ist, wird die Frage nach einer flexiblen und dynamischen IT zu einer Kernfrage in der speziellen Wettbewerbssituation.

Der Kunde hat sich auf Basis einer Vorstudie zur IT-Sourcing-Strategie entschieden, alle infrastrukturellen IT-Leistungen an einen Service-Provider auszulagern. Die Anwendungsentwicklung und -wartung wird weiterhin durch den Kunden selbst erbracht. Die Auslagerung beinhaltet neben der europaweiten IT-Infrastruktur auch die Auslagerung der Netzwerke, der Telefonie und damit verbundene Dienstleistungen für mehr als zwei Dutzend eigenständige Geschäftseinheiten verteilt über fast ganz Europa.

Die IT-Infrastruktur des Kunden ist organisch gewachsen und sehr heterogen, da bisher jede IT-Einheit individuell über IT-Investitionen entscheiden konnte. Erste Länder- und Geschäftseinheiten-übergreifende Standardisierungsinitiativen waren durch die zentrale IT des Headquaters aufgesetzt.

Bis zum Beginn des Outsourcing-Projektes sahen die zentralen Geschäftseinheiten die zentralen Standardisierungsprojekte eher als freiwillige Kooperationen, denn als verbindliche Direktiven. Allerdings haben alle Einheiten individuell Kostenoptimierungen in der IT durchgeführt.

2.2 Erwartungen zu Beginn des Projektes

Alle Aktivitäten vor Vertragsabschluss sind trotz dezentraler Organisationsstruktur zentral durchgeführt worden. Die Erwartungen an das Projekt waren dementsprechend als übergeordnete Zielsetzungen formuliert. Zu den wichtigsten Erwartungen gehörten:

- Kosteneinsparungen ab Jahr 1, die deutlich über klassische Effekte, wie z. B. „sale and lease back“ der IT-Assets, hinausgehen
- Zentraler Abschluss eines europaweiten Rahmenvertrages miteinheitlichen IT-Services, um schnell einen hohen Grad an Standardisierung zu erzielen
- Zentrale Verwaltung des Vertrages mit den zugehörigen Dienstleistungen und zentrales Management des Service-Providers
- Umsetzung der Vertragsinhalte weitgehend in der Verantwortung des Service-Providers
- Geringe organisatorische Änderungen in der verbleibenden IT-Organisation für alle Geschäftseinheiten trotz Personalübergang

Diese Erwartungen sind während der Durchführung des Projektes einem Wandel unterlegen gewesen. Sie werden hier vorangestellt, um Anhaltspunkte für die Erreichung der Erwartungen im Projekt zu haben und diese vor dem Hintergrund der Realisierbarkeit in der spezifischen Situation des Kunden zu bewerten.

Die zeitliche Einordnung der Projektphasen und -schritte ist aus dem in Abb. 1 dargestellten Projektplan ersichtlich:

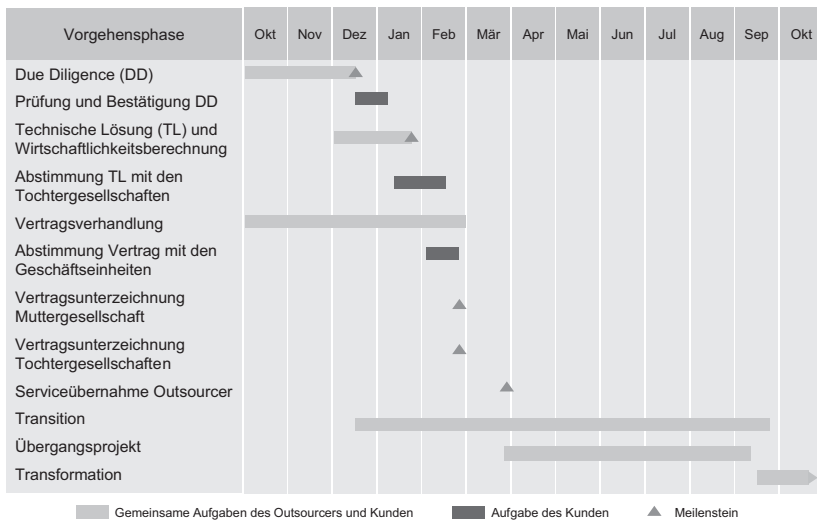


Abb. 1: Projektplan

2.3 Auswahlprozess des Service-Providers

Der Entschluss, die IT-Infrastruktur des Unternehmens zukünftig nicht ausschließlich intern betreiben zu lassen, lag darin begründet, dass alle bisherigen Versuche, die IT-Infrastruktur zu harmonisieren und zu modernisieren, nur sehr langsam voran kamen und bedingt durch die sehr heterogene und dezentrale Entscheidungsstruktur des Unternehmens ständigen Kompromissen unterlagen. Organische Veränderungen in einem planbaren Zeitraum schienen nicht möglich, unternehmensweite Ziele bezüglich Standardisierung und Kosteneinsparungen damit nicht erreichbar. Kostenoptimierungen auf lokaler Ebene fanden durchaus statt, über die gesamte Gruppe betrachtet, brachten diese aber nicht die erwünschten Effekte im Hinblick auf z. B. Standardisierung, Geschwindigkeit der Umsetzung und Stabilisierung bzw. Reduktion der Anzahl der IT-Mitarbeiter. Diese Situation zeigt sehr deutlich, dass sich die Akzeptanz einer Geschäftseinheiten-übergreifenden Steuerung auf Kostenoptimierung reduzierte und die Gestaltung von Inhalten dezentral entschieden wurde.

Dies trug zum Entstehen von individuellen Insellösungen bei, deren Betrieb immer stärker vom Know-how und Engagement einzelner Personen abhängig war. Die Übertragung von Aufgaben auf andere Personen wurde dadurch behindert und das Ausfallrisiko von IT-Services erhöht.

Vor diesem Hintergrund sollte der Auswahlprozess eines Service-Providers möglichst rasch abgeschlossen werden, damit notwendige Veränderungen unverzüglich begonnen werden konnten. Der gesamte Auswahlprozess wurde mit einem sehr kleinen zentralen Team geplant und durchgeführt. Erklärtes Ziel war es, die dezentralen Einheiten erst dann vollständig in das Gesamtvorhaben einzubeziehen, wenn der zukünftige Service-Provider feststand. Es hat sich bewährt, dass eine zentrale Gruppe die Verantwortung für die IT-spezifische Umsetzung von Unternehmenszielen und für die IT-Anforderungen der dezentralen Einheiten übernommen hat. Dies war auch ein erster Schritt zu einer zentraleren Governance-Struktur innerhalb der IT.

Der Auswahlprozess bestand im Wesentlichen aus Sondierungsgesprächen mit potenziellen Partnern, der Evaluierung des richtigen Sourcing-Modells, einer anschließenden Ausschreibung mit weitgehend vorgegebenen Leistungsbeschreibungen (inkl. Service Level-Definitionen und Verantwortlichkeitsmatrizen) und der Vertragsverhandlung.

Die Sondierungsgespräche mit potenziellen Service-Providern fanden zu

Beginn des Auswahlprozesses statt, während die Ausschreibung vorbereitet wurde. Diese Gespräche haben den Projektmitgliedern geholfen, vorab ein besseres Verständnis für mögliche Services und die Konsequenzen eines IT-Outsourcings zu bekommen. Vorbereitend zur Ausschreibung wurde das zukünftige Sourcing-Modell anhand von vereinbarten Kriterien einer Prüfung unterzogen. In der Diskussion waren zwei potenzielle Varianten – ein Joint Venture mit einem Service-Provider und ein reines IT-Outsourcing. Ein Joint Venture einzugehen, schien insbesondere durch die Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung der IT-Services, durch weniger Reibung mit betroffenen Mitarbeitern und direktere Kontrolle der technischen Leistungsfähigkeit sowie der Kosten attraktiv zu sein. Es wurde allerdings deutlich, dass sich diese Anforderungen auch mit einem reinen IT-Outsourcing realisieren lassen. Gegen ein Joint Venture sprach am Ende, dass die legalen Erfordernisse für die Gründung eines Joint Ventures und der notwendige Veränderungsprozess der IT-Services mit den erwarteten Kosteneinsparungen als wesentlich langsamer eingeschätzt wurden im Vergleich zu einem reinen IT-Outsourcing.

Nachdem die Stoßrichtung für die Ausschreibung entschieden war, wurden neben den Ausschreibungsunterlagen auch die Kriterien und Gewichtungen festgelegt, nach denen die potenziellen Service-Provider bewertet werden sollten. Diese wurden in einem Framework zur Partnerauswahl zusammengefasst, über welches Detailbewertungen einzelner Partner so konsolidiert werden konnten, dass ein Gesamtüberblick über die Bewertung der Anbieter möglich war, gleichzeitig aber auch auf die Details der Einzel-Bewertung zurückgegriffen werden konnte.

Der gesamte Auswahlprozess bis zur Unterzeichnung des Vorvertrags hat nur ca. drei Monate in Anspruch genommen. Das kleine Projektteam und der existierende Zeitdruck haben der Qualität des Auswahlprozesses nicht geschadet. Im Gegenteil, dieser eher normative Auswahlprozess hat zu sehr individuellen und auf den Kunden zugeschnittenen Lösungen geführt. Die Bewertungskriterien haben nicht nur strukturiert die Ergebnisdiskussionen erleichtert, sondern auch hohe Transparenz für Dritte erzeugt.

Ungewöhnlich am Vorgehen im Auswahlprozess war die Unterzeichnung eines Vorvertrags mit bindenden Kostenreduktionszielen bezogen auf das gesamte IT-Volumen. Entgegen einer klassischen Vorgehensweise sind in diesem Fall die Angebote technischer Services immer an den kommerziellen Zielen des Kunden gemessen worden. Ein Provider hat auf dieser Grundlage seine Services immer an potenziell erreichbaren Kosteneinsparungen ausrichten müssen.

Für den Kunden hat dieses Vorgehen den Verhandlungsprozess vorstrukturiert und beschleunigt, da alle Beteiligten auf dieser Basis die Verhandlungen vorangetrieben haben.

Während des Gesamtprozesses bestand eine sehr enge Kommunikation zwischen dem Projektteam und dem Senior Management des Kunden, so dass dessen Fragen nicht nur beantwortet wurden, sondern auch auf allen Ebenen der am Auswahlprozess Beteiligten die Antworten mitgetragen werden konnten. In diesem Sinn war der erste Schritt in dem Gesamtprojekt beispielhaft für ein gelebtes Management Sponsorship.

Dieses Vorgehen zeigt, dass für die zügige Abwicklung eines Auswahlprozesses entscheidend ist,

- klare Anforderungen zu formulieren, die technische und kommerzielle Ziele des Unternehmens berücksichtigen,
- einen Bewertungsrahmen zu haben, der marktübliche Anforderungen und die ganz individuellen Anforderungen eines Unternehmens gleichermaßen berücksichtigt,
- klar zu definieren, wer die Entscheidungsträger für das Gesamtvorhaben sind und dabei auch Ziele für zukünftige Governance-Strukturen einzubeziehen
- sowie eine kontinuierliche Kommunikationsstruktur mit den Entscheidungsträgern zu etablieren, die gezielt und zum richtigen Zeitpunkt diese einbezieht.

2.4 Vertragsabschluss und Inhalte des Vertrags

Nachdem der Vorvertrag geschlossen worden war, mussten die dezentralen Geschäftsbereiche über das gesamte Vorhaben und dessen Konsequenzen informiert werden. Dies war sicherlich einer der kritischsten Momente für das Gesamtprojekt, da es neben rationalen Begründungen auch sehr viel persönlichen Einsatz vom CIO forderte, um mit großer Offenheit die Notwendigkeit und die mittel- bis langfristigen Vorteile des Vorhabens glaubhaft zu kommunizieren. Im Schulterschluss mit der Geschäftsführung und einem Top-Down-Ansatz entlang eines Kommunikationsplans ist dies gut gelungen.

Um das Projekt weiter in Richtung Vertragsabschluss voranzutreiben, galt es, zwei Arbeitsstränge und die Kommunikation mit den dezentralen Geschäftseinheiten zu organisieren. Der eine Strang waren die Vertragsverhandlungen selbst, der andere die Due Diligence.

Um einen Outsourcing-Vertrag zu schließen, der für mehrere Jahre und viele Länder Gültigkeit haben soll, ist es zwingend notwendig, ein multifunktionales Verhandlungsteam zusammenzustellen. Dieses Team muss ausreichend Entscheidungskompetenz besitzen und in der Lage sein, länder- und abteilungsübergreifende Lösungen herbeizuführen. Bei dem Kunden waren neben der IT und dem IT-Einkauf Experten aus den Bereichen Personalverwaltung, Steuern und Finanzen sowie der Rechtsabteilung eingebunden. Zusätzlich wurden die Vertragsverhandlungen durch ein interdisziplinäres Berater-Team und eine externe Anwaltskanzlei begleitet, die in Spezialbereichen unterstützten, wie z. B. in Fragen des europäischen Arbeitsrechts und Datenschutzes und bei Fragestellungen zu branchenüblichen europäischen Vorschriften. Der Umfang des Vertrags forderte außerdem, dass alle Schritte dieser Verhandlungsphase vom internen Audit des Kunden geprüft wurden. Um der Komplexität des Vorhabens Rechnung zu tragen, wurde während dieser gesamten Projektphase ein Risklog geführt, der einerseits notwendige Maßnahmen zur Risikominimierung für den Vertrag und potenzielle finanzielle Risiken aufzeigte, andererseits aber auch Risiken und entsprechende Maßnahmen für das Gesamtprojekt und das operative Geschäft berücksichtigte.

Der Kunde hatte sich für die Entwicklung und Verwendung eines eigenen Vertragsentwurfes entschieden und damit die Führung des Verhandlungsprozesses übernommen. Somit wurden Regelungen, die in Standardverträgen der Service-Provider enthalten sind und die dadurch natürlich eine „Providerfreundliche“ Interpretation bedingen, hinterfragt bzw. eliminiert.

Parallel zu den Vertragsverhandlungen begann die Datenerhebung innerhalb der Due Diligence in den dezentralen Geschäftseinheiten. Innerhalb von sechs Wochen sollten die Detaildaten aus den verschiedenen europäischen Bereichen zugeliefert und einer zentralen Qualitätssicherung unterzogen werden, um diese danach weitestgehend vollständig dem Service-Provider zu übergeben.

Die erforderlichen Daten konnten qualitativ nicht im geplanten Zeitraum geliefert werden. Die großen Unterschiede zwischen den einzelnen lokalen Geschäftseinheiten, was die Verfügbarkeit der Daten anging, lokale Gepflogenheiten, Informationen zusammenzustellen sowie unterschiedliche Prioritäten der einzelnen Einheiten und die Verfügbarkeit von englischsprachigen Mitarbeitern erschwerten die Datensammlung und –qualitätssicherung. Es wurde klar, dass die Due Diligence-Daten zwar ausreichend Informationen liefern würden, um ein Gesamtbild zu erhalten, aber nicht detailliert genug waren, um den legalen Erfordernissen für eine Übertragung der IT-Systeme und -Verträge zu genügen. Es musste zusätzlicher Aufwand eingeplant werden.

Für den Übergang der Mitarbeiter an den Service-Provider stellte sich diese Problematik nicht. Obwohl die Rahmenbedingungen für den Personalübergang zentral vereinbart wurden, war die einfachere Handhabung in diesem Teil der Due Diligence vor allem darin begründet, dass die Mitarbeiter aus den jeweiligen lokalen Geschäftseinheiten in die lokalen Einheiten des Service-Providers wechseln sollten und damit alle Vereinbarungen weitgehend in lokaler Sprache und zu lokalen Gegebenheiten abgewickelt wurden.

Nachdem der Vertragsrahmen mit den generellen juristischen Regelungen fertig gestellt und die Datensammlung der Due Diligence beendet worden war, folgte das Design der technischen Lösung und der damit verbundenen Service Levels. Um die Verhandlungsergebnisse abzusichern, wurde außerdem vor dem endgültigen Vertragsabschluss ein Preis-Benchmark für die vereinbarten Services durchgeführt.

Der Vertrag hat eine modulare Struktur ausgehend von einem Master-Service-Agreement wie nachfolgend dargestellt (vgl. Abb. 2):

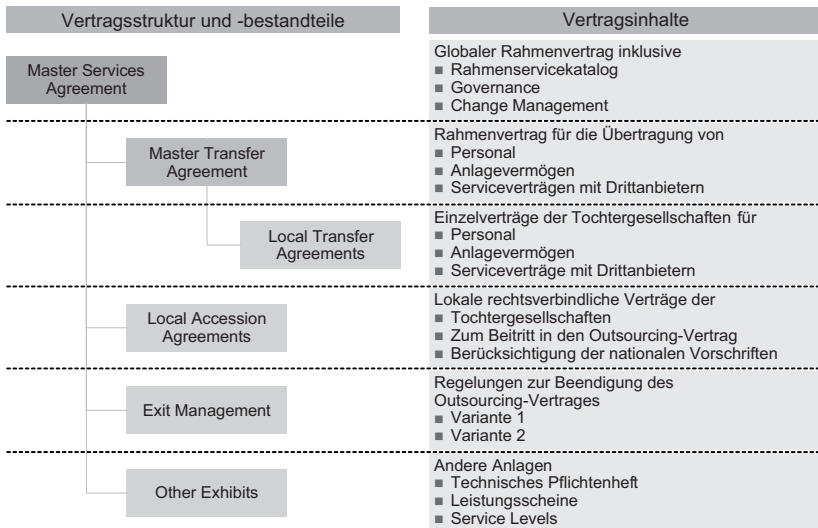


Abb. 2: Der modulare Aufbau des Outsourcing-Vertrages

Die Vertragsverhandlungen dauerten vier Monate zzgl. einem Monat für die interne Kommunikation und die Unterzeichnung der lokalen Beitrittserklärungen zum Vertrag in den dezentralen Einheiten.

Der zusätzliche Aufwand, der für die Harmonisierung und Analyse der Daten angefallen ist, war nicht nur notwendig, um legale Anforderungen zu erfüllen, sondern hat auch die Basis für die Entscheidungen verbreitert, die in den Vertrag eingegangen sind. Letztendlich darf nicht vergessen werden, dass der Vertrag über seine gesamte Laufzeit eine Messlatte für Kosten- und -optimierungspotenziale legt.

2.5 Die Übernahme der IT-Services (Transition)

Nach Beendigung der Due Diligence wurde die Übernahme der IT-Services als Teil der Transition geplant. Am Ende der Vertragsunterzeichnung wechselten sich die Pre-Sales-Teams des Service-Providers mit dessen Projektteams für den Übergang und den neuen Service Delivery-Verantwortlichen des Kunden ab, jeder mit neuen Informationen. Die dezentralen Einheiten stellten unzählige Detailfragen zum Vertrag, den spezifischen Anforderungen ihrer Geschäftseinheiten und der Projektplanung. Theoretisch war zu diesem Zeitpunkt alles klar geregelt:

- Der Service-Provider würde mit dem Übergang der IT-Services ein Transitions-Projektteam zur Verfügung stellen.
- Der Vertrag hatte die Verantwortlichkeiten beider Seiten und den Umfang der Services geregelt.
- Das Teilprojekt „Übergang der Mitarbeiter an den Service-Provider“ war aus Zeitgründen bereits einige Wochen zuvor gestartet worden.
- Sehr deutlich war kommuniziert worden, dass die ersten Schritte im Projekt die Integration der übergehenden Mitarbeiter in die Struktur des Service-Providers sowie die Weiterführung der IT-Services unter der neuen Verantwortung sein würden.
- Der vertraglich vereinbarte Verkauf der IT-Systeme und die Übertragung der Verträge sollten starten.
- Die Verifizierung der IT-Systeme und Services im Rahmen eines „Operational Assessments“ zum Wissenstransfers für die einzelnen Aufgaben war geplant sowie die Aufteilung der Aufgaben zwischen dem Service-Provider und den verbleibenden IT-Mitarbeitern.

Um der spürbaren Unsicherheit in den dezentralen Einheiten zu begegnen und Erwartungen an den Vertrag und den Service-Provider richtig zu setzen, wurden alle dezentralen Geschäftseinheiten zu einem „Contract Workshop“ eingeladen. Zentrale Inhalte dieses Workshops waren:

- Erklärung der Vertragsstruktur und der -inhalte
- Erklärung der Risikoabsicherung und deren vertraglichen Umfang
- Aufzeigen der zentralen und der dezentralen Verantwortlichkeiten
- Veränderungen in der Rechnungsstellung

Die anfängliche Befürchtung, dass es schnelle und spürbare Veränderungen geben würde, wurde nicht erfüllt, da sich erst einmal kaum etwas veränderte. Der Service-Provider übernahm die lokale IT und die entsprechenden Mitarbeiter, was die sichtbarste Veränderung war.

Die Transition lief trotz vieler Fragestellungen in geordneten Bahnen an und die erste Hälfte blieb exakt im Zeitplan. Insbesondere der früh begonnene Mitarbeiterübergang verlief nach Plan, vor allem auch in Ländern, in denen sehr starke Arbeitnehmervertretungen vorzufinden sind.

Das im zweiten Teil der Transition gestartete „Operational Assessment“, dessen Ergebnisse die Service-Preise noch einmal verändern konnten, verlief dagegen mit Planabweichungen. Einerseits ergaben sich in den Graubereichen der Due Diligence abweichende Zahlen, andererseits wurde deutlich, dass offene oder auch nicht identifizierte Punkte der Due Diligence erneut Fragen aufwarfen.

Ähnlich war es mit dem Verkauf der IT-Assets und der Übertragung der Verträge. Für den konkreten Fall der Übergabe an den Service-Provider ist eine hohe Genauigkeit der Daten erforderlich, nicht zuletzt aus rechtlichen und finanztechnischen Gründen. Das Separieren der IT-Assets, die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zum Bestand gehörten, und von neuen IT-Assets, die auch übertragen werden sollten, forderten die Finanzabteilung und die Projektteams. Veränderungen der Bestände und Buchwerte hatten Auswirkungen auf den Business Case und Zahlungsströme erfolgten nicht zum erwarteten Zeitpunkt. Für alle diese Punkte gab und gibt es Lösungen. Sie erfordern aber eine hohe Flexibilität von allen Beteiligten, nicht zuletzt auch die Beteiligung von Experten aus dem Finanzbereich, die Entscheidungen auch über Ländergrenzen hinweg treffen können.

Das Teilprojekt Wissenstransfer geriet nach einiger Zeit in den Mittelpunkt des Interesses. Es wurden Termine für den Wissenstransfer in den lokalen Einheiten häufig verschoben. Es kamen Klagen auf, dass die jeweils andere Seite die Themen nicht verstand oder Tätigkeiten, die bisher von einzelnen Personen mitgemacht wurden, nun auf mehrere Personen verteilt werden sollten. Zu diesem Zeitpunkt war offensichtlich, dass eine bisher sehr individuelle IT-Organisation auf eine standardisierte, arbeitsteilige Service-Organisation getroffen war. Die anfangs erwarteten Veränderungen in der Leistungserbringung der

IT-Services waren nicht mit einem Paukenschlag erfolgt, sondern manifestierten sich in kleinen Schritten im Tagesgeschäft. Die Transition wurde mit geringer Verzögerung abgeschlossen.

Im Laufe dieses Projektabschnittes wurde deutlich, dass ein guter Vertrag und kooperationsbereite Partner die erforderliche Grundlage für die Durchführung des Projektes waren. Beide Seiten waren gewillt, Inhalte gezielt an der richtigen Stelle abzuändern oder zu ergänzen, wenn die Realität im Nachhinein eine Anpassung der ursprünglichen Vereinbarung forderte.

Die komplexe Situation des Kunden macht deutlich, dass der Aufwand für die Transition sehr sorgfältig geplant und dass – selbst bei hoher Flexibilität – ausreichend Zeit und Personal zur Verfügung gestellt werden muss, vor allem auch auf der Seite des Kunden. Wie viel Zeit und Ressourcen im Einzelfall geplant werden müssen, hängt weitgehend von der individuellen Situation ab. Organisationsstruktur, Größe, regionale Verteilung und Grad der Standardisierung in der IT spielen hierbei ebenso eine Rolle wie die Managementstruktur und der allgemeine Veränderungswille in den betroffenen Bereichen. Eine realistische Einschätzung der Situation und die Benennung von Verantwortlichen für Aufgaben zu einem frühen Zeitpunkt sind zwingend erforderlich. Alle Projektmitglieder müssen sich ausreichend Zeit für die Wahrnehmung der zusätzlichen Aufgaben nehmen. Dies ist in einer stark dezentral geführten Unternehmensgruppe schwer zu vermitteln. Geschieht dies nicht, drohen steigende Projektkosten durch Verzögerungen, die anfängliche Ersparnisse nivellieren. Gravierender jedoch ist das Risiko, dass wichtige Details in der täglichen Zusammenarbeit nicht ausreichend zwischen beiden Seiten geklärt werden, was die Service-Erbringung auch über einen längeren Zeitraum negativ beeinflusst.

2.6 Die Transformation der IT-Services

Mit der Transformation der IT-Services begann der Wandel vom Betrieb des Ist-Zustands zum optimierten und standardisierten Betrieb auf Basis neuer Infrastruktur-Konzepte. Aus der dezentralen Ausgangssituation ergab sich die Herausforderung, dass nicht für alle Geschäftseinheiten eine einheitliche technische Standardlösung für die gesamten IT-Services angeboten werden konnte. In Abstimmung mit den lokalen Verantwortlichen mussten regionale und lokale Differenzierungen betrachtet und adäquate Lösungen entwickelt werden. In diesem Zusammenhang besteht für die zentrale IT als zentrales Steuerungsorgan die Hauptaufgabe darin, die möglichen Spielräume effektiv zu gewähren,

andererseits jedoch die Durchsetzung von Standards flächendeckend voranzutreiben. Nur mit diesem Balanceakt können die Ziele des Outsourcings insgesamt erreicht werden, insbesondere die angestrebten Kosteneinsparungen und die Internationalisierung standardisierter IT-Services.

Bei einer Transformation der IT-Landschaft ist eine schnelle Kostenreduktion nur mit einer detaillierten Betrachtung der vor- und nachgelagerten Geschäftsprozesse zu erreichen. Über dieses Vorgehen wird eine umfassende Optimierung der IT erreicht.

Die Kompetenz- und Verantwortungsregelung stellen entscheidende Erfolgsfaktoren dar. Klassisch sehen diese folgendermaßen aus:

- Der Kunde hat die Verantwortung für die Definition der Anforderungen und die Kontrolle bzgl. deren Umsetzung.
- Der Service-Provider übernimmt die Verantwortung für die Durchführung der Transformation.
- Beide teilen sich die Verantwortung für die Projektplanung.

In diesem Projekt wurde jedoch der Service-Provider als Projektführer bestimmt. Dabei wurden Bereiche wie Strategie, Controlling, Kosten sowie Zielerreichung stärker in Richtung des Service-Providers verlagert, da die Erwartung bestand, dass entsprechendes fachliches Know-how und erprobte Projekt- und Führungskompetenzen konsistent zur Verfügung gestellt werden. Folgende Schwächen wurden jedoch deutlich:

- Der Fokus lag zu sehr auf der Sicht der technischen Fachthemen.
- Die übergreifenden Erfordernisse des Projekts waren nur eingeschränkt im Blick der Projektmitglieder.
- Die Gewichtung der einzelnen Meilensteine und Aktivitäten war für den Kunden nicht in vollem Umfang nachvollziehbar.
- Die Abstimmung der projektbegleitenden Methodik und die Transparenz in einem übersichtlichen Projektplan kamen zu kurz.
- Die Mehrfachbelastung der einzelnen Mitarbeiter zwischen Regelbetrieb und Projekt führte zu Verzögerungen.

Die Transformation als komplexe Aufgabe

Als eine erste begleitende Maßnahme wurde das Service Management in den Geschäftseinheiten etabliert. Die Schnittstellen zwischen den beteiligten Partnern wurden definiert und die Zusammenarbeit zwischen dem Service-Provider und dem Kunden Schritt für Schritt vernetzt. Es musste eine Neuorientierung von informellen Strukturen hin zu prozessualen Abläufen erlernt

werden. Dabei kam der Neuaufstellung der zentralen IT mit einer Gruppe von Service Managern, welche die Steuerung und Verantwortung für die regionalen Einheiten übernahmen und zugleich Projektleiter für die Transformation auf zentraler Ebene sind, entscheidende Bedeutung zu.

Die Vorstellung, dass nach Abschluss des Vertrages passgenaue Leistungen ohne große Reibungsverluste geliefert werden können, muss in der Praxis relativiert werden. Es wurde für den Kunden unerwartet Verbesserungsbedarf bei Qualität, Kostentransparenz und den Prozessabläufen deutlich. Gründe dafür waren, dass auf Seiten des Kunden ein Projekt in diesem Umfang Neuland bedeutete und die Notwendigkeit eines Optimums in diesen Bereichen bisher nicht gesehen wurde. Eine gemeinsame Aufarbeitung der Hemmnisse führte zur Überwindung von Qualitätsdefiziten. Die ausgelagerten Aufgaben und Prozesse müssen auf die beim Kunden geforderten Leistungen ausgerichtet sein. Die damit notwendige Anpassung der Abläufe und deren Voraussetzungen fordern von beiden Seiten Ausdauer sowie entsprechende Problemlösungskompetenzen.

Outsourcing ist keine Mechanik

Mit dem Outsourcing soll die Verbesserung der IT-Infrastruktur und verbundener IT-Services zu einer optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führen. Stehen bei der Realisierung dieses Ziels die harten Fakten im Vordergrund, so kann schnell der Blick für die Menschen, die schließlich der treibende Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung sind, verloren gehen.

Dem Management kam somit die besondere Verantwortung für eine gezielte Kommunikation zu. Es musste deutlich gemacht werden, warum sich das Unternehmen für diesen Weg entschieden hat und welche Vorteile damit verbunden sind. Dieser Verantwortung kam das Projekt im Rahmen der Transformation mit einem gezielten Kommunikationsplan nach, der die Endanwender, die IT-Mitarbeiter und das regionale Management in den Geschäftseinheiten einbezieht.

Bei der Erstellung dieses integrierten Kommunikationsplanes ging es im Besonderen darum, herauszuarbeiten, dass die Kommunikation nicht alleine für sich stehen darf, sondern an den Projektphasen und den Stakeholder-Interessen ausgerichtet sein muss. Bei diesem Ansatz wurden mögliche Schwierigkeiten und Widerstände aktiv beachtet. Ziel war es, die Transformation als Teil eines komplexen Change-Prozesses zu erfassen und entsprechende Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

3. Fazit und „Lessons Learned“

Im Projektverlauf machte der Kunde einen immensen Wandel durch. Die Zusammenarbeit mit dem Service-Provider wurde zwar durch den Vertrag geregelt, aber neue Kompetenzen mussten eingebracht werden. Die Steuerung des Service-Providers verlangt vor allem Kommunikations- und Koordinationsvermögen und stellt damit neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Die zentrale Governance des Vertrags bedingt darüber hinaus die Zusammenarbeit zwischen den lokalen Einheiten und der zentralen IT, die nur miteinander, aber zunehmend weniger alleine entscheiden dürfen. Die Festigung der neuen Zusammenarbeit erfordert die noch ausstehende Restrukturierung der Gesamtorganisation. Die genannten Anpassungen gehen über die anfangs erwarteten geringeren Organisationsänderungen hinaus.

Die reine Übergabe der IT-Services an den Service-Provider reicht nicht aus, um eine strategische und kostenmäßige Verbesserung nachhaltig zu erreichen. Werden die Prozesse und Leistungen ausschließlich 1:1 übernommen, so wird der Aufwand für durchzuführende technologische und prozessuale Veränderungen immer größer. Aus diesem Grunde ist es entscheidend, dass aktiv technische, organisatorische und prozessuale Veränderungen gezielt vorangetrieben werden.

In der Regel lernt der Service-Provider den Kunden erst im Detail kennen, wenn die Transformation beginnt. Daher können vielfältige Probleme auftreten, wenn nur eine „black box“ an Leistungen übergeben wird, die für die Erbringung der Services erst weiterentwickelt werden müssen. Die Kosten dafür sind in der Regel nicht bedacht. Dies bedeutet, dass ungeplante Mehraufwendungen entstehen bzw. ganz unterschiedliche Erwartungen an die Qualität der einzelnen Leistungen mit den Erfordernissen des Unternehmens in Übereinstimmung gebracht werden müssen. Daher gilt es festzuhalten, dass die Anforderungen nicht nur vertraglich abgebildet und für die Kostenverteilung Unter- und Obergrenzen definiert sein müssen, sondern dass die Partner auch eine realistische Vorgehensweise gemeinsam abstimmen und umsetzen müssen.

Mehr Zeit für die Abstimmung der detaillierten Planung der technischen Transformation hätte allen Seiten zu einer realistischeren Ausgangsposition für das Projekt verholfen. Dies beinhaltet die gemeinsame Abstimmung der Projektmethodik, das kritische Hinterfragen des Vorgehensmodells und konkrete Forderungen nach kundenspezifischen Anpassungen.

Für den Projekterfolg ist eine gezielte und kontinuierliche Kommunikation in Verbindung mit professionellem Change Management unabdingbar. Um eine Blockadehaltung der Mitarbeiter zu vermeiden, muss das Senior Management klar hinter dem gewählten Vorgehen stehen und dies auch auf allen Ebenen immer wieder kommunizieren.

Die zentralen Voraussetzungen für ein effektives Outsourcing müssen auf der Seite des Kunden vorgenommen werden, um eine Richtschnur für die operative Umsetzung zu haben. Dazu gehören:

- Klare Qualitätsrichtlinien für IT-Produkte und IT-Service-Leistungen sowie für die Zusammenarbeit mit dem Provider; gemeinsame Planung von Schwachstellenanalysen und permanente Weiterentwicklung
- Aktives Monitoring des Providers mit einer effizienten Retained Organisation von Anfang an
- Offene und kritische Kommunikation mit einem klaren und eindeutigen Führungsstil

Das Beispiel zeigt, dass ein Outsourcing-Projekt keine isolierte Aktivität einer IT-Abteilung ist, sondern Expertise und Kompetenzen aus vielen Bereichen erfordert. Das Risiko bei einem so umfassenden Projekt ist, dass dieses auf halber Strecke scheitert und bereits getätigte Investitionen verloren gehen. Beharrlichkeit und Unterstützung des Managements sind notwendig, um den ursprünglichen Fokus beizubehalten. Die Fähigkeit, im richtigen Moment auch Pläne abzuändern, sichert das Vorankommen.

Erwartungen an schnelle Kosteneinsparungen müssen kritisch beurteilt werden. Es kann sie geben, dies setzt allerdings voraus, dass das Umfeld, in dem diese Einsparungen stattfinden sollen, im Detail bekannt ist.

Literatur

[Tie09] Tiermeyer, E.: Handbuch IT-Management, Hanser Verlag, München 2009

[DIN10] DIN SPEC 1041:2010-05 (D): Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen, Beuth-Verlag, Berlin 2010