



Artikel veröffentlicht in der Zeitschrift Business & IT, 7/2007

# DIE EDV IM GRIFF

Wer seine IT beherrschen möchte, braucht eine Service-orientierte Organisation, die zu sauberer Prozesssteuerung zwingt. Das gilt insbesondere an den Schnittstellen zum Outsourcing-Partner und zu weiteren IT-Dienstleistern

## KOMMENTAR

Jörg Striebeck, Partner bei der Intargia Managementberatung GmbH



### Die Erwartungen der Kunden erfüllen

„Qualität und Verfügbarkeit der IT-Services müssen zwischen Anwender und IT-Abteilung vereinbart werden. Optimal aufgestellt ist die IT-Abteilung, wenn sie die Erwartungen der Kunden erfüllen kann. Das setzt voraus, dass die Erwartungen der Kunden zu 100 Prozent bekannt sind.“

Dr. Joachim Schrey, Rechtsanwalt und Partner bei der Anwaltskanzlei Clifford Chance

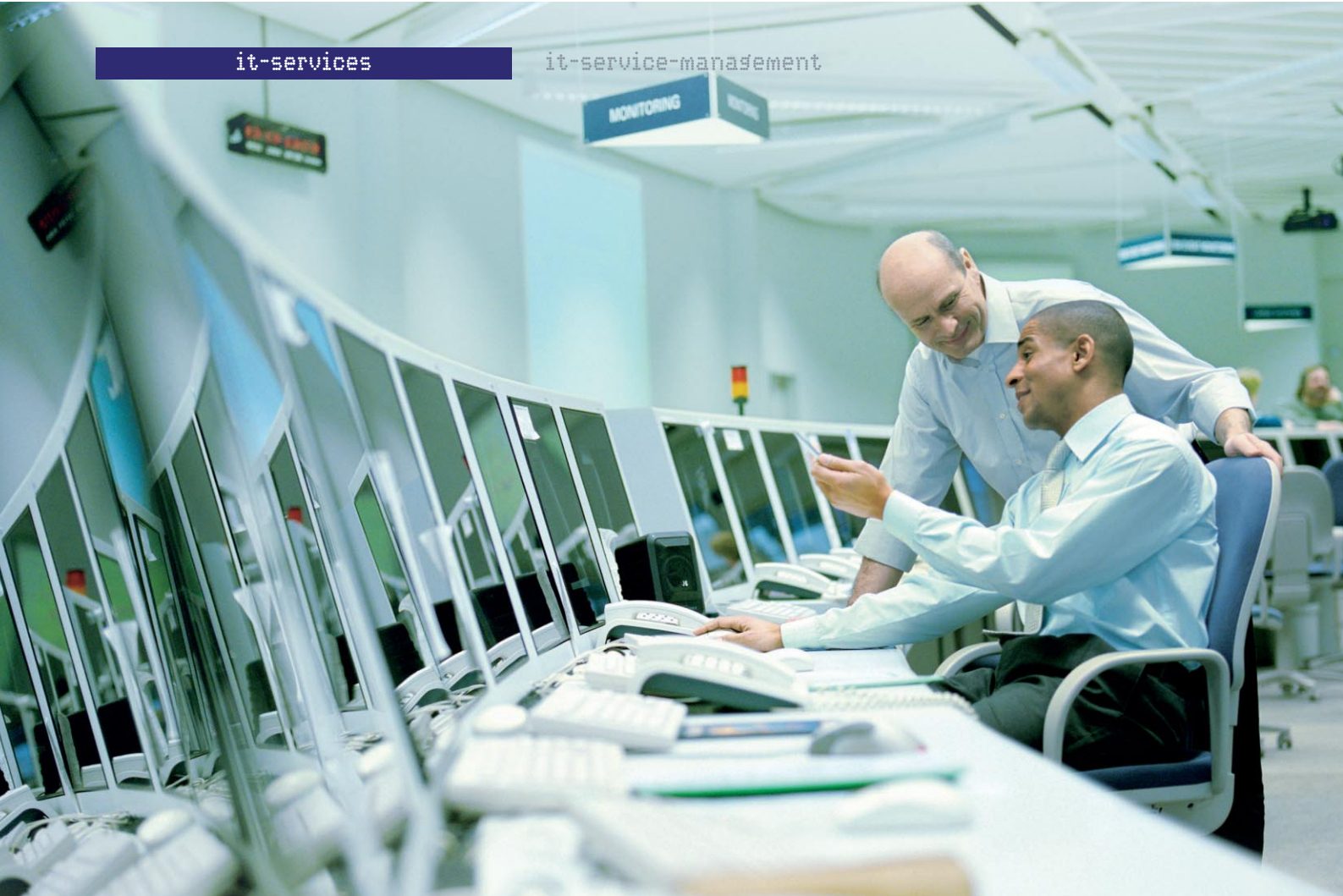


### Kein Bügeleisen- oder Autokauf

„Sich als Auftraggeber auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Outsourcer einzulassen ist gerade bei komplexeren Servicebeziehungen nicht empfehlenswert. Besonders wenn es nicht nur eine kleine Outtasking-Angelegenheit ist, kann man das nicht mit Standardverträgen abwickeln. Das ist ein ziemlich individuelles Geschäft und kein Bügeleisen- oder Autokauf.“

(Clifford Chance ist unser Kooperationspartner für IT-Recht)





CLAUS GRAPL

# DIE EDV IM GRIFF

Wer seine IT beherrschen möchte, braucht eine Service-orientierte Organisation, die zu sauberer Prozesssteuerung zwingt. Das gilt insbesondere an den Schnittstellen zum Outsourcing-Partner und zu weiteren IT-Dienstleistern.

**L**aut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Exagon Consulting sind die meisten Mitarbeiter unzufrieden mit der Unterstützung bei Hard- und Software-Problemen. Zu lange Reaktions- und zu hohe Ausfallzeiten spielen ebenso eine Rolle wie Verständigungsprobleme und unklare Zuständigkeiten. Ein Drittel der Befragten beklagte zudem, dass die Service-Mitarbeiter fachliche Mängel zeigen“, berichtet Stephan Schlossareck, Director Sales & Marketing beim Outsourcer Getronics.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen bestehen die IT-Abteilungen oft nur aus wenigen Mitarbeitern, die mit der Wartung und Pflege der Infrastruktur ausgelastet sind, so Schlossareck. Kommen zusätzliche Aufgaben wie die Betreuung des User Helpdesks hinzu, stößt die IT-Abteilung an ihre Grenzen. Wegen der dürftigen Personaldecke fehlen zudem tragfähige Service-Organisationen.

Getronics stellt auch immer wieder fest, dass in mittelständischen Unternehmen die

Leistungsbeziehungen nicht klar beschrieben sind. Service Level Agreements (SLAs), die man im Innenverhältnis auch häufig Operative Level Agreements (OLAs) nennt, sind nicht oder nur ansatzweise definiert. Daher entscheiden oft persönliche Beziehungen statt objektiv vereinbarter Regeln über die Reaktionszeiten und die Qualität des Services.

Schlecht, wenn man keine persönlichen Beziehungen zur IT-Abteilung hat. Manche Sachbearbeiter warten Stunden, bis ein

Helpdesk-Mitarbeiter den Fehler behebt. Die vorrangig bediente Geschäftsleitung erfährt davon nichts und kann häufig die Service-Qualität der eigenen IT-Abteilung nicht einschätzen.

Die Mitarbeiter der IT-Abteilungen sind in einer gewachsenen IT-Abteilung oft für mehrere Themen zuständig und damit überfordert. Aus der Sicht der Geschäftsleitung ist es nicht wirtschaftlich sinnvoll, einen großen, meist unterbeschäftigten Mitarbeiterstamm für alle Eventualitäten zu beschäftigen. Die Angestellten an ihren Computerarbeitsplätzen aber wünschen sich klare Verantwortlichkeiten und feste Wiederherstellungszeiten.

Auch aus Geschäftssicht wären Vereinbarungen für die Verfügbarkeit der Infrastruktur wünschenswert, da fast alle Geschäftsprozesse von einer funktionierenden IT abhängen. Dennoch denken viele Unternehmen über Soll-Vorgaben für die Leistungserbringung erst dann detailliert nach, wenn es um eine externe Vergabe geht.

Bernhard Ziegelmeyer, Leiter des Bereichs Vertrieb Finanzverbund des IT-Dienstleisters FIDUCIA IT AG, beschreibt das Dilemma: „Jeder erlebt täglich in seinem Beruf oder Privatleben, was guter und schlechter Service bedeuten. Im privaten Umfeld kann man schlechten Service selektieren und den Dienstleister wechseln. Bei der eigenen IT-Abteilung ist das schwieriger. Fast jeder Mitarbeiter ist auf die Leistungen der internen IT-Abteilung angewiesen. Deren Service-Bewusstsein kann nur geschult werden, wenn die von ihr erwartete Leistung klar beschrieben ist und die Leistungserfüllung stetig über ein regelmäßiges Reporting überwacht wird. In dieses Reporting müssen auch die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der jeweiligen Mitarbeiter mit der IT-Abteilung einfließen. Denn nur ‚meckern im Stillen‘ schafft keine Verbesserung und die Botschaften des Anderen nicht annehmen und verstehen wollen ebenfalls nicht.“

## Loswerden oder erziehen?

Ein typisches Beispiel für dieses Meckern im Stillen betrifft den Support. Nur die wenigsten mittelständischen Firmen haben ein gut ausgestattetes Call Center mit IT-Experten. Meistens bearbeitet die IT-Abteilung die Anfragen von Anwendern nebenbei –

zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben. Was tun, wenn sich die Klagen aus den Fachabteilungen häufen? Einfach die IT-Abteilung outsourcen? Experten raten ab. Vor dem Outsourcing oder Outtasking (der Herausgabe von Teilen der IT) muss ein Projekt aufgesetzt werden, damit die IT auslagerungsfähig wird. Seriöse IT-Dienstleister – insbesondere solche, die auch vom Projektgeschäft leben – geben das zu.

Bernhard Ziegelmeyer von FIDUCIA sagt: „Hier gilt nach wie vor die Regel: Wer seine Prozesse intern nicht im Griff hat, der sollte auf keinen Fall outsourcen. Für ein er-

Zwischen 80 und 85 Prozent der mittelständischen Unternehmen, die wir kennen gelernt haben, hatten noch keine Outsourcing- oder Outtasking-konforme Organisation. Anders sieht das bei Unternehmen aus, die schon über jahrelange Erfahrung mit Outsourcing verfügen. So haben beispielsweise größere Unternehmen ihre Prozesse bereits entsprechend aufgesetzt und das Management der Dienstleister gut organisiert.“

Jörg Striebeck, Partner bei der Intargia Managementberatung GmbH, begründet diese Notwendigkeit wie folgt: „Nur wer selbst

## KOMMENTAR

Stephan Schlossareck, Director Sales & Marketing  
beim Outsourcer Getronics (Deutschland) GmbH



### Die Infrastruktur muss in die Betrachtung einbezogen werden

„Wenn eine IT-Abteilung nicht zufriedenstellend arbeitet, nützt auch die einfache Auslagerung an einen externen Dienstleister meist nur wenig. Zunächst müssen alle bisherigen Abläufe auf den Prüfstand, um eine geeignete Optimierungsstrategie zu entwickeln. In den meisten Fällen ist sicherlich eine Mischung aus beiden Vorgehensweisen sinnvoll: Soweit wie möglich sollte man zunächst versuchen, die eigene IT-Abteilung zu reorganisieren.

Aber natürlich ist dies nicht immer möglich. Und manche Projekte sind mit internen Kräften eben auch nicht optimal zu bewältigen. Aber die Potenziale des Outsourcings oder -taskings lassen sich nur erschließen, wenn die Prozesse insgesamt rund laufen und so weit wie möglich eine Kostentransparenz vorliegt.

An dieser Stelle darf aber nicht nur auf eine Reorganisation der Prozesse verwiesen werden. Auch die technologischen Komponenten, also die Infrastruktur, müssen in die Betrachtung einbezogen werden. Teilweise stößt man hier auf eine historisch gewachsene ‚Best of Breed‘-Architektur, oder mit anderen Worten: einen zoologischen Garten, der in vielen Fällen eine Prozessoptimierung und das Nutzen von ‚Economy of Scale‘-Effekten erschwert oder gar unmöglich macht.“

folgreiches Outsourcing gilt entsprechend: Nur funktionierende Prozesse können ohne Schwierigkeiten an einen Dienstleister gegeben werden.“

## Nicht mal Outtasking-fähig

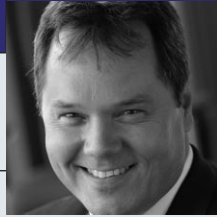
Konrad Meier, Leiter IT Outsourcing bei der TDS AG, legt seinen Kunden nahe, ein Service Delivery Management aufzubauen, wenn sie outsourcen wollen. „Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die noch keine Outsourcing-Erfahrung haben.

ausreichend Transparenz über jene IT-Leistungen hat, die er outsourcen möchte, kann die – meist langfristigen – Konsequenzen eines Vertrages bewerten und damit eine fundierte Entscheidung treffen.“

Als IT-Managementberatung unterstützt Intargia Unternehmen in allen IT-Leistungsfeldern – von einer fest ins Geschäft integrierten IT-Strategie, der kritischen Prüfung von Outsourcings bis hin zur Gestaltung der Service-Organisation und der -Prozesse. Bevor Unternehmen fundiert entscheiden können, ob sie outsourcen, müssen sie laut Striebeck Transparenz über die er-

## KOMMENTAR

Konrad Meier, Leiter IT Outsourcing bei der TDS AG



### Kurze Wege zum Dienstleister

„Unsere Erfahrungen zeigen es eindeutig: Das A und O für den Mittelstand sind kurze Wege zum Dienstleister. Ein weiterer Aspekt: Statt ständig wechselnde Kontaktpersonen bevorzugen Mittelständler einen persönlichen Ansprechpartner.“

Eine wichtige Rolle spielt auch die effiziente Kommunikation. So stellt TDS zum Beispiel seinen Kunden alle benötigten Informationen über ein Service-Portal zur Verfügung. Dort erhalten unsere Kunden alle für das tägliche Geschäft notwendigen Informationen und Funktionalitäten. Sie können auf Reports wie Auswertungen und Statistiken zugreifen und bei Störungen den aktuellen Status der Problembhebung einholen.“



Der IT-Dienstleister FIDUCIA legt Wert auf einen fairen Umgang mit seinen Kunden und schreibt dies vertraglich fest.



brachten Services und Dienstleistungen gewinnen: Erst müssen alle Services und dann die erwartete und tatsächliche Qualität ermittelt werden.

Das erweist sich in der Praxis als schwierig. Nur die besser organisierten Unternehmen haben eine „Software-Landkarte“, auf der sie die eingesetzten Applikationen aufgezeichnet haben. Auch eine „Hardware-Landkarte“, die Server, Desktop-Rechner und Laptops verzeichnet, ist nicht selbstverständlich.

Im besten Fall gelingt es den Unternehmen, zu bezeichnen, welche Software auf welchem Rechner läuft. Wenn es aber darum geht, zu beschreiben, welcher Geschäftsprozess auf welche Anwendungen und Hardware angewiesen ist, sind fast alle mit ihrem Latein am Ende. Das erschwert es, zu ermitteln, wie verfügbar ein Prozess ist.

## Auf der grünen Wiese

Susanne Schinz, Leiterin der deutschen Touchpaper-Niederlassung, ein Anbieter von IT-Business-Management-Lösungen, bestätigt, dass ca. 40 Prozent ihrer Kunden in puncto IT-Management auf der „grünen Wiese“ beginnen. 60 Prozent setzen zum Zeitpunkt des Kaufes zumindest irgendeine IT-Management-Lösung ein. Beispielsweise eine selbst entwickelte Lösung fürs Ticketing; teilweise behelfen sie sich mit Outlook, um Service-Anfragen und Reaktionszeiten zu dokumentieren. Das macht es für IT-Abteilungen schwer, die eigene Leistung intern zu vermarkten.

Laut Touchpaper ergab eine Umfrage unter 100 Chief Information Officers (CIOs), dass die IT zwar eine zentrale Rolle in den Arbeitsabläufen heutiger Unternehmen spielt, aber derzeit nur 40 Prozent der Unterneh-

men diesen Beitrag mit Key-Performance-Indikatoren (KPIs) messen. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen meist nicht in der Lage sind, sich formale und messbare Ziele zu setzen und ihre IT-Infrastruktur entsprechend zu optimieren.

Den realen Unternehmenswert der IT zu messen und nachzuweisen sei für CIOs heute jedoch wichtiger als je zuvor. Nicht nur, um die Service-Performance zu verbessern, sondern auch um den viel wichtigeren Wandel der IT von einem reinen Kostenfaktor hin zu einem strategischen Bestandteil des Kerngeschäfts zu ermöglichen. Laut Touchpapers KPI-Umfrage machen 77 Prozent aller IT-Verantwortlichen die fehlende Möglichkeit, die Relevanz von IT-Prozessen für die Verbesserung der Unternehmensleistung zu messen, für Einschnitte in den IT-Budgets verantwortlich. 57 Prozent der CIOs sehen als einen Hauptgrund für diese Einschnitte, dass die IT kein Thema in den Vorstandsetagen ist.

## Vorsicht: interner Kunde!

Laut Jörg Striebeck von Intargia führt auch die geringe Service-Orientierung des IT-Personals zu unkoordiniertem Service am internen Endkunden. „Nicht jeder Mitarbeiter ist als Service-Mitarbeiter geeignet, nicht jeder Mitarbeiter muss in den Servicebereich einer IT-Abteilung“, betont Striebeck und postuliert: „Service-Orientierung fängt im Kopf eines jeden Mitarbeiters der IT an. Hier müssen auf jeder Ebene strukturierte Change-Prozesse aufgesetzt werden, um eine nachhaltige Service-Orientierung zu schaffen. Die Zeitdauer des Wandels darf jedoch nicht unterschätzt werden!“

Service-Orientierung dürfe aber nicht ausschließlich operativ betrachtet werden, so Striebeck. Der Servicegrad der IT bestimme sich ganzheitlich über strategische, funktionale und operationale Ebenen im Unternehmen auf der Seite der IT und des Business. Diese Ebenen über entsprechende Governance-Strukturen zu verzahnen, sei Auftrag an die Geschäftsleitung und den CIO.

Eine IT-Abteilung sollte nach dem Führungsgrundsatz „Management by Objectives“ eine klare Zielvereinbarung haben. Beispielsweise, wie viel Zeit höchstens vom Zugang einer Fehler- oder Problemmeldung durch die Mitarbeiter beim hausinternen Helpdesk vergehen darf, bis darauf reagiert wird.

Wer konkrete Vereinbarungen trifft, spart sich Diskussionen darüber, was „angemessen schnell“ bedeutet. Egal, ob man einen externen oder hausinternen Dienstleister zu steuern hat, sollten stets objektive Kriterien möglichst detailliert beschrieben sein.

Workshops, Seminare und Hilfen fürs Change-Management bei der Reorganisation der eigenen IT-Abteilung bieten neben IT-Beratern wie Intargia auch einige IT-Dienstleister. Im Kundensegment Banken erstellt die FIDUCIA IT AG für ihre Kunden das technische IT-Konzept bzw. die IT-Architektur. Bei Individual-Anforderungen berät und unterstützt FIDUCIA die Banken zusätzlich über eigene Berater. Auch auf bestimmte Unterthemen wie SAP spezialisierte IT-Komplett-Dienstleister wie itelligence tun das. Diese legen allerdings den Schwerpunkt auf die Reorganisation eines bestimmten Tätigkeitsbereichs.

Dr. Ralf Kampker, Programmmanager Prozessberatung bei der itelligence AG, betont: „IT-Strategieberatung und IT-Abteilungs-Benchmark zielen als zwei Beratungsbau- steine auf die IT-Abteilung als Optimierungsbereich mit unterschiedlichen Grund- elementen wie Applikationen, Organisa- tion, Innovation usw.“

## Das SWOT- Analysemodell

Um den Ist-Zustand und die oft nicht direkt geäußerten Wünsche und Erwartungen des Kunden und seiner Mitarbeiter an die IT-Abteilung zu erfassen, setzt itelligence auf SWOT-Analysen (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Am Ende des SWOT-Analysemodells werden die Ergebnisse in einer SWOT-Matrix dargestellt, einem Vier-Felder-Feld aus Stärken und Schwächen einerseits sowie Chancen und Gefahren andererseits.

Der Ablauf: Die Mitarbeiter der Fachabteilungen und der IT-Abteilung erhalten je sechs Karten. Auf je drei sollen sie die Stärken und auf den anderen drei die Schwächen notieren. Daraus lässt sich ein erster Anhaltspunkt gewinnen. In einer weiteren Runde fragt man Fachabteilungsleiter und IT-Leiter – eventuell mit mehr Karten. Um sich ergebende Sonderfälle zu analysieren, bedarf es eines Beraterprofils.

Aus der Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Gefahren-Analyse kann eine Strategie für die weitere

**SWOT-Analyse**

		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	<p><i>S-O-Strategien:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.</p>	<p><i>W-O-Strategien:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.</p>
	Gefahren (Threats)	<p><i>S-T-Strategien:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.</p>	<p><i>W-T-Strategien:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.</p>

Die vier SWOT-Felder liefern Anhaltspunkte, welche Bereiche das Unternehmen selbst meistern kann und welche Aufgaben man besser an Dienstleister auslagert.

Ausrichtung der IT-Abteilung erarbeitet werden. Schließlich sollte feststehen, welche Aufgaben sich außerhalb des Hauses günstiger erbringen lassen.

## Backup im Ernstfall

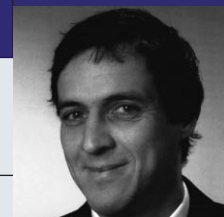
Bei den Gefahren stellt sich oft heraus, dass das Backup nicht vernünftig gehandhabt wird. Laut Dr. Kampker sichern zwar alle Unternehmen ihre Daten auf Band, sie testen aber fast nie, ob die Wiedereinspielung im Ernstfall klappt. Da diese Erfahrung fehlt, ist nicht definiert, wie und in welcher

Reihenfolge was zu tun ist. Und das ist fatal, denn der Restore-Prozess des Backups ist kompliziert und scheitert meistens bei den ersten Versuchen.

Wer um seine Stärken und Schwächen weiß, kann systematisch nachbessern, IT-Mitarbeiter schulen und bestimmte Teilbereiche gezielt an IT-Dienstleister herausgeben. Dr. Kampker präzisiert: „Man sollte aber nicht vergessen, dass eine gut ins Unternehmen eingebundene IT-Abteilung ein Rückgrat des Unternehmens ist, wenn die Mitarbeiter dieser Abteilung übergreifendes unternehmensspezifisches Prozessverständ-

## KOMMENTAR

Jörg Striebeck, Partner bei der Intargia Managementberatung GmbH

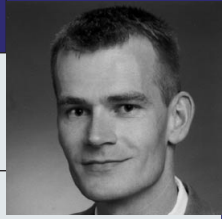


### Die Erwartungen der Kunden erfüllen

„Qualität und Verfügbarkeit der IT-Services müssen zwischen Anwender und IT-Abteilung vereinbart werden. Optimal aufgestellt ist die IT-Abteilung, wenn sie die Erwartungen der Kunden erfüllen kann. Das setzt voraus, dass die Erwartungen der Kunden zu 100 Prozent bekannt sind.“

## KOMMENTAR

Dr. Ralf Kampker, Programmmanager Prozessberatung bei der itelligence AG



### Grenzen im Partnermanagement

„Der IT-Abteilungs-Benchmark von itelligence ergibt, dass es im Mittelstand bestimmte Grenzen im Partnermanagement gibt, was die Anzahl der Partner angeht. Optimalerweise hat man weniger als sechs strategische Partner im IT-Umfeld (Applikationen: zwei bis drei, Hardware und Architektur: zwei bis drei). Auch hier gilt, dass eine klare Dokumentation der Aufgaben und Rollen vorliegt und eine sehr genaue Definition der Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Partnern besteht.

In jedem Fall ist abzuwägen, ob der erhöhte Kommunikationsaufwand den Vorteil von speziellem Wissen aufwiegt (dabei keine Abhängigkeit von einem Partner schaffen, aber strategische Partnerschaft ist nicht auf kurze Zeit ausgelegt, sondern auf drei bis fünf Jahre).“



**Die Server-Infrastruktur ist im Rechenzentrum des IT-Dienstleisters meistens besser untergebracht als in den Räumen mittelständischer Unternehmen.**



nis mitbringen und in Richtung Optimierung arbeiten. Daher ist eine sehr gute Integration ins Unternehmen wichtig.“

Bei itelligence bilden zwar neben Beratung, Entwicklung und Systemintegration das Lizenzgeschäft und der Bereich Outsourcing & Services inklusive Hosting den Kern des Portfolios. Doch man übernehme nur in Sonderfällen die komplette IT-Abteilung des Kunden.

## Grundsatz-Entscheidungen

Mittelständische Unternehmen müssen sich, wenn sie es geschafft haben, die eigene IT-Abteilung zu reorganisieren, zwischen mehreren Varianten entscheiden:

- Soll die IT-Abteilung weiterhin alles oder weitgehend alles selbst erbringen?
- Soll die IT-Abteilung einzelne Leistungen wie Helpdesk, Serverpflege, Betrieb des ERP-Systems, die Wartung der Clients oder des Netzwerkes einkaufen?
- Sollen mehrere Bereiche ausgelagert werden, und falls ja: Sollen sie an einen oder an mehrere Dienstleister vergeben werden?
- Sollen bei diesem Outtasking Teile der eigenen Belegschaft zum Dienstleister wechseln?
- Oder soll ein weitgehendes Full-Outsourcing gewagt werden? Und falls ja: Wer hält dann noch den Kontakt zum Outsourcer? Viele Mittelständler ohne Outsourcing-Erfahrung möchten zunächst den Dienst-

leister testen. Im Rahmen von Managed Services übernimmt ein Dienstleister wie Fujitsu Siemens Computers einzelne IT-Aufgaben auf der Basis vereinbarter Service Level Agreements (SLAs). Ein solches Auslagern ohne Übergang von Personal oder Systemen ist für viele CIOs attraktiv: Sie holen sich die Kostenvorteile von Outsourcing-Modellen ins Haus, ohne die Kontrollhoheit abzugeben. Auch die Servicequalität steigt, denn die Vertragslaufzeiten sind meist kürzer und daher flexibler zu handhaben. Um eine langfristige Zusammenarbeit zu gewährleisten, muss sich der Dienstleister gegenüber dem Kunden permanent bewähren und ist daher stärker zu Innovationen und Prozessverbesserungen motiviert.

Andre Kiehne, Leiter Business Development IT Product Services bei Fujitsu Siemens Computers, betont zudem die Kostentransparenz: „Durch den Einsatz von Managed Services erreicht die IT-Organisation eines Unternehmens ein hohes Maß an Standardisierung bei der Leistungs-Erbringung. Auf Wunsch erhält der Kunde Managed Services auf Basis eines Pay-as-you-consume-Modells zu verbrauchs- und leistungsabhängigen Preisen. Die Kostentransparenz steigt dadurch, während die Gesamtkosten sinken: Bei Managed Print beispielsweise sind Einsparungen von bis zu 40 Prozent keine Seltenheit.“

Kiehne erklärt: „Wenn ein Unternehmen seine PC- und Notebook-Landschaft als Managed Client betreiben lässt, ist sichergestellt, dass sie mit hoher Verfügbarkeit läuft. Für höchste Qualitätsstandards bei allen Prozessen sorgt eine umfassende Zertifizierung mit zentraler Governance, die Fujitsu Siemens Computers als erster IT-Dienstleister erhalten hat. Die hohe Transparenz und die detaillierten, verursachergerechten Abrechnungsmöglichkeiten bieten zusätzliche Einsparpotenziale. Erfolgt beispielsweise die Abrechnung von Service-Desk-Leistungen in Euro pro Call, so wird der Support-Aufwand messbar. Statt unbestimmte Zeit der internen Mitarbeiter zu verbrauchen, lohnt es sich nun zu überlegen, warum Calls entstehen, und Gegenmaßnahmen gezielt einzusetzen. Die Kostenanalyse hilft auf diese Weise bei Entscheidungen über Optimierung, Schulung oder bessere IT; denn je weniger Calls anfallen, um so weiter reduzieren sich die Supportkosten.“



**Das Backup der Daten verleiht Scheinsicherheit, wenn die Restore-Vorgänge nicht beherrscht werden. IT-Outsourcer dagegen beherrschen das aus dem Effeff.**



## Auf Augenhöhe

Doch auch wenn es Managed Services sein sollen: Allein die Frage, ob sich ein Mittelständler, der mehrere Aufgabenbereiche wie Serverbetrieb und Wartung der Clients outtasken will, besser eines einzelnen oder mehrerer Dienstleister bedienen soll, ist komplex, erläutert Konrad Meier von TDS: „Dies hängt zum einen von der Struktur des Unternehmens ab, zum anderen davon, welche Erfahrungen es bereits mit Outsourcing gesammelt hat. Unternehmen müssen hier abwägen, ob es für sie besser ist, mit einem oder mit mehreren IT-Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Dabei sollten sie bedenken, dass der Koordinationsaufwand um so höher wird, je mehr Dienstleister sie mit ins Boot holen. In der Regel wählt der Kunde beim Auslagern einer IT-Funktion einen Spezialisten auf dem jeweiligen Gebiet. Kann ein Outsourcing-Dienstleister allerdings sehr viele Bereiche abdecken, die das Unternehmen auslagern möchte, kommt er oft als einziger Anbieter zum Zug.“

IT-Giganten wie EDS oder T-Systems können das. Für Mittelständler ist es jedoch mindestens ebenso wichtig, einen Dienstleister zu finden, der in Größe und Kultur zu ihm passt, gibt Khaled Chaar, Direktor ASP bei der Pironet NDH zu bedenken: „Für mittelständische Unternehmen ist der Faktor ‚Augenhöhe‘ ausschlaggebend. Gerade beim Betrieb geschäftskritischer Systeme müssen die Verantwortlichen auf beiden Seiten einander vertrauen können. Es ist ein Unterschied, ob der IT-Verantwortliche beim Kunden Probleme und Ände-

rungswünsche mit dem zuständigen Projektmanager besprechen kann oder ob er mit seiner Anfrage in einem Call-Center landet. Denn Unternehmen, die IT-Systeme auslagern, machen sich auch in gewissem Rahmen abhängig von ihrem Dienstleister. Um so wichtiger ist dann die Sicherheit, Gehör und schnelle Abhilfe zu finden.“ „In den wenigsten Fällen kann ein Dienstleister alle Bereiche gut abdecken: Rechenzentrums-Betrieb und Hardware-Support

für PC, Laptop und Netzwerke“, erläutert Dr. Kampfer von itelligence.

„Allerdings kann es in einigen Fällen sein, dass man auf ein bis zwei Partner reduziert, die dann wiederum selbst Subunternehmen einbinden, aber als ein Ansprechpartner fungieren.“

## Die Allianz der Spezialisten

Um dem Dilemma zu entgehen und große Deals bewältigen zu können, gehen spezialisierte IT-Dienstleister neue Wege. Stephan Schlossareck von Getronics berichtet: „Die Outsourcing-Landschaft befindet sich im Wandel. Herrschten in der ersten Generation die großen Deals vor, setzte sich seit Mitte der 90er Jahre bis heute der Trend zum selektiven Auslagern bestimmter Aufgaben und Geschäftsprozesse durch. Das Problem für die Unternehmen: Sie müssen dabei unterschiedliche Dienstleister steuern. Jetzt stehen wir vor einem erneuten Wechsel: Beim Outsourcing der dritten Generation übernimmt ein Team von Spezialisten gemeinsam die auszulagernden Tätigkeiten. Dabei spielt auch das Off- und Nearshoring eine größere Rolle. Die Anbie-

## KOMMENTAR

Andre Kiehne, Leiter Business Development IT Product Services bei Fujitsu Siemens Computers



### Fujitsu bewältigt mehr als 780000 Störungen im Jahr

„Wesentlich für den erfolgreichen Einsatz von Managed Services ist eine klare Vereinbarung und Kontrolle der Ergebnisse. Professionell definierte SLAs schaffen hier Klarheit. Fehlen jedoch die Möglichkeiten zur Messung der Qualität, kommen automatisch subjektive Wahrnehmungen und potenzielle Kommunikationsprobleme ins Spiel. Als Partner sind daher Unternehmen besonders geeignet, die eine ITIL-konforme Dienstleistungs-Organisation bieten, möglichst bereits nach dem Standard ISO 20000-1 zertifiziert.

Damit sich die Leistungen im Bedarfsfall ausweiten und skalieren lassen, sollte der Anbieter ein regional und fachlich breit aufgestelltes Angebot haben. Große Support-Organisation bieten zudem Skalenvorteile, da sie Rund-um-die-Uhr-Betrieb oder Eskalationsmanagement zu den Zentralen der großen Hersteller effizient anbieten können. Beispielsweise behebt die Service-Organisation der FSC mehr als 780000 Störungen im Jahr. Die hauseigene Service Factory sorgt für die kosteneffiziente Leistungserbringung. Die Kunden profitieren beispielsweise auch von den sehr engen Beziehungen zu führenden Software-Herstellern, wie etwa Microsoft, wo FSC-Mitarbeiter direkt im Hause arbeiten.“

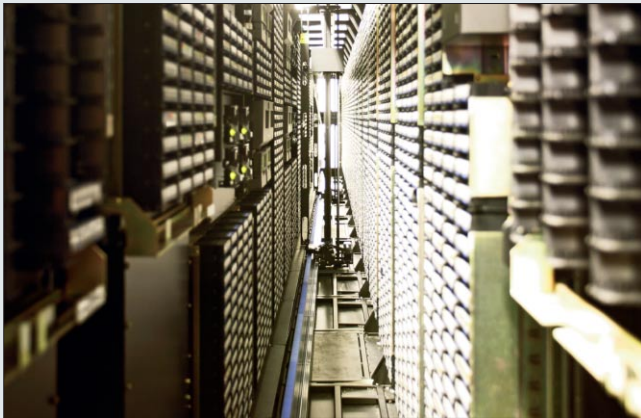
## KOMMENTAR

Khaled Chaar, Direktor ASP bei der Pironet NDH AG



### Auf die eigentliche Aufgabe konzentrieren

„Viele IT-Abteilungen sind immer noch mit dem klassischen ‚Ölkännchengeschäft‘ ausgelastet. Es fehlen die Ressourcen, gewachsene IT-Landschaften, Lizenzwirrwarr und Desktop-Individualismus zu konsolidieren. In der innerbetrieblichen Wahrnehmung heißt das: Die IT-Abteilung tritt nur in Erscheinung, um Fehler und Probleme zu beheben, aber nicht als Partner, um die Wertschöpfung im Unternehmen zu steigern. Durch das Outsourcing von Betriebsdienstleistungen kann sich die IT-Abteilung auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren: gemeinsam mit den Fachabteilungen Geschäftsprozesse mit Hilfe von Informationstechnik zu verbessern. Das belegen konkrete Kundenspiele (beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Pironet NDH und der Malteser Trägergesellschaft).“



Weil große IT-Dienstleister wiederkehrende Arbeiten für Hunderte von Kunden verrichten, erbringen sie bestimmte Handgriffe wesentlich günstiger.



ter bei einem solchen Multi-Vendor-Outsourcing-Projekt treten zwar gemeinsam beim Kunden auf, die Verträge werden jedoch individuell mit jedem einzelnen Provider abgeschlossen. Ein Integrator aus der Mitte der Dienstleister ist für die Koordination der verschiedenen Dienstleistungen sowie die Abstimmung von Angebot und Nachfrage verantwortlich.“

Schlossareck präzisiert: „Ein erstes Beispiel für dieses ‚Outsourcing Version 3.0‘ in Europa ist die Auslagerung der Arbeitsplatz-Services der niederländischen ING Bank an eine Anbietergruppe, die aus den IT-Dienstleistern Accenture, Atos Origin, Getronics und KPN besteht. Ob sich ein solches Vorgehen künftig auch im Mittelstand durchsetzen wird, ist noch nicht abzusehen. Hier überwiegt derzeit noch der

Gedanke, möglichst alles aus einer Hand zu bekommen.“

## Von Rechten und Mitwirkungspflichten

Alles oder zumindest das meiste aus einer Hand zu beziehen hat einen gewissen Charme, zumal der Steuerungsaufwand für mehrere Unternehmen häufig unterschätzt wird. Denn der Auftraggeber hat nicht nur Rechte, sondern auch Mitwirkungs- und Bestellpflichten.

Konrad Meier von TDS erläutert: „Die Mitwirkungspflichten sind im Outsourcing-Vertrag geregelt. Sie umfassen zum einen den Informationsfluss – und zwar sowohl auf strategisch-planerischer als auch auf taktischer Ebene. Auch regelmäßige Ser-

vice-Meetings gehören dazu. Besonders wenn der Kunde neue Systeme plant, ist eine frühzeitige und umfassende Information sehr wichtig, sie ist eine der wesentlichsten Mitwirkungspflichten des Auftraggebers. So muss er beispielsweise genügend Zeit für das Durchführen von Tests und für AbnahmeprozEDUREN einplanen und diese dann auch steuern. Dies gilt um so mehr, wenn der Auftraggeber mit mehreren Outsourcing-Partnern zusammenarbeitet. Hier ist es seine Hauptaufgabe, die beteiligten Partner über Systemerweiterungen oder -modifikationen zu informieren und für das reibungslose Zusammenspiel zu organisieren.“

Wenn die zu wartenden Server weiterhin in den Räumen des Auftraggebers stehen, könnte der Vertrag die Bereitstellung einer unterbrechungsfreien Stromversorgung, einer Netzersatzanlage oder hinreichend klimatisierter Räume bedeuten. Der Vertrag umfasst teilweise auch die Bereitstellung von Hebewerkzeugen sowie von Personal, das im Störfall als Ansprechpartner zur Verfügung steht oder bei manchen Handgriffen assistiert.

## Der Mitwirkungsfalle entgehen

Besonders für Unternehmen ohne Outsourcing-Erfahrung kann die Mitwirkungspflicht zur Fußangel bei Unstimmigkeiten werden. Wenn es zu Komplikationen kommt, argumentieren Outsourcer gerne, der Auftraggeber sei seinen Mitwirkungspflichten nicht nachgekommen und könne daher keine Ansprüche stellen.

Erfahrene Rechtsanwälte wie Dr. Joachim Schrey von der Anwaltskanzlei Clifford Chance verhandeln Outsourcing-Verträge daher so, dass die Mitwirkungspflicht auf einem fest definierten Weg eingefordert werden muss. „Im Vertrag sollte festgeschrieben sein, dass der Outsourcer eine Mitwirkungs- und Beistellleistung ausdrücklich einfordern muss, wenn sie vom Auftraggeber nicht erbracht wird. Wenn dieser Hinweis durch den Outsourcer unterbleibt, dann verliert dieser alle Rechte und Ansprüche, die er ansonsten wegen Nichterbringung oder nicht hinreichender Erbringung der Mitwirkungs- und Beistellleistungen hätte.“

Fast immer sei die Skepsis der Outsourcer zunächst groß, so Schrey. Es lohne sich

aber, darauf zu bestehen, damit mögliche Missverständnisse gar nicht passieren und rechtzeitig reagiert wird. In den meisten Fällen akzeptieren die Outsourcer diese Forderung letztlich – zumindest wenn ihnen der Auftrag wichtig ist.

Eine genaue Beschreibung der Kommunikationswege ist sogar unabdingbar, wenn Unternehmen ihre Dienstleister steuern wollen. Konrad Meier von der TDS AG fordert: „Das IT-Service-Management-Modell sollte auf ITIL (IT Infrastructure Library, Anm. d. Red.) basieren. Mit Hilfe eines solchen Modells lässt sich exakt festschreiben, wie das outsourcende Unternehmen seine Dienstleister steuern kann. Wichtig ist vor allem auch das Eskalations-Management. Zwar ist in den meisten Outsourcing-Verträgen das Prozedere bei Eskalationen genau definiert, allerdings wird oft vergessen, exakte Kommunikationsprozesse für solche Fälle aufzusetzen, in denen mehrere Dienstleister mit im Spiel sind. Hat ein Unternehmen den Betrieb seines Netzwerks beispielsweise an einen weiteren Dienstleister ausgelagert, muss er bei einer Netzwerkstörung auch den Outsourcing-Provider informieren.“

Um Störungsfälle schnellstmöglich zu beheben, sei es nötig, die Verantwortlichkeiten und die Kommunikationswege klar zu definieren, so Meier. „Will ich als Auftraggeber, dass meine Dienstleister im Eskalationsfall direkt miteinander kommunizieren oder soll die Kommunikation generell über mich als Schaltstelle laufen? Diese Frage gilt es bereits im Vorfeld zu klären – sonst verliert das Unternehmen im Krisenfall wertvolle Zeit. Im nächsten Schritt sollte der Auftraggeber eine Kommunikations-

## KOMMENTAR

**Dr. Joachim Schrey, Rechtsanwalt und Partner bei der Anwaltskanzlei Clifford Chance**

---

### **Kein Bügeleisen- oder Autokauf**

„Sich als Auftraggeber auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Outsourcer einzulassen ist gerade bei komplexeren Servicebeziehungen nicht empfehlenswert. Besonders wenn es nicht nur eine kleine Outtasking-Angelegenheit ist, kann man das nicht mit Standardverträgen abwickeln. Das ist ein ziemlich individuelles Geschäft und kein Bügeleisen- oder Autokauf.“



matrix erstellen, bei der bis ins Detail beschrieben ist, wer in einem Eskalationsfall miteinander kommuniziert. Auch beim Change Management ist es wichtig, dass der Kunde die IT-Dienstleister mit einbezieht und sie rechtzeitig über geplante Änderungen informiert.“

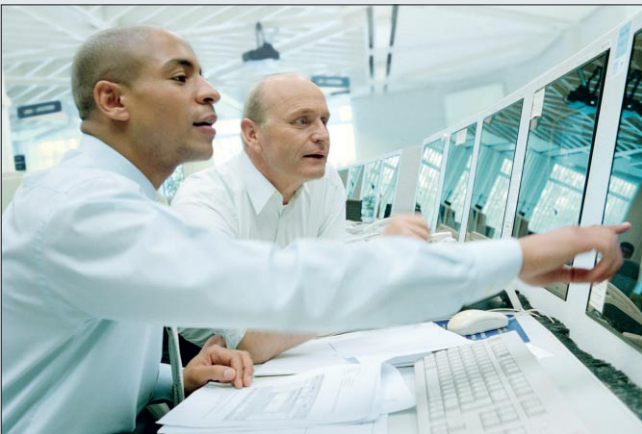
Eine akribische Beschreibung aller Bedingungen sollte auch den Auftraggeber nicht dazu verführen, den Outsourcer zu überverteilen. Genauigkeit ist das Gegenteil von Utopie, berichtet Bernhard Ziegelmeier von FIDUCIA: „Nach unseren Erfahrungen wird häufig outgesourct, wenn man intern an Grenzen stößt. Dies kann zum einen die personelle Ausstattung oder die Qualität der Mitarbeiter in der IT-Abteilung sein. Oder zum anderen die Effizienz der IT-gestützten Prozesse betreffen. Dann werden Service Levels-/Erwartungen formuliert, die den Outsourcer überfordern. Geht der Dienstleister auf diese überzogenen Erwartungen ein, steht die Beziehung

von Anfang an auf tönernen Füßen. Zuzätzlich wird die Steuerung des Outsourcing-Partners oft unterschätzt. Dann werden die ehemaligen IT-Mitarbeiter im Unternehmen für andere Aufgaben abgezogen. Der Dienstleister hat keinen qualifizierten Ansprechpartner mehr, wichtige Steuerungsfunktionen können nicht wahrgenommen werden.“

Obwohl man mit Verträgen und Service-Level-Definitionen fast alles lösen könnte, müsse man beachten, dass das Geschäft beiden Parteien „Freude“ machen muss. Die Leistungserbringung muss mit den Erwartungen und den vereinbarten Entgelten harmonieren. „Bei FIDUCIA legt man zudem besonderen Wert auf einen partnerschaftlichen und teamorientierten, fairen Umgang mit dem Kunden und schreibt diesen sogar vertraglich fest“, so Ziegelmeier.

Praktisch alle Outsourcer betonten im Gespräch mit Business&IT, wie wichtig Vertrauen sei. Doch Vertrauen muss man sich verdienen. Auftraggeber, die vorschnell einen Standard-Outsourcing-Vertrag unterzeichnen, leben gefährlich.

Dr. Schrey von Clifford Chance berichtet: „Den Glauben daran, dass der sonst drohende Rufschaden Schlechtleistungen verhindern kann, habe ich mittlerweile verloren – auch in der IT-Branche. Als junger Anwalt dachte ich oft: ‚Die haben einen Ruf zu verlieren, das werden die nicht tun.‘ Aber gerade im Mittelstand ist ein schlechter Ruf schnell verhallt. Die Projekte sind, wenn sie schlecht laufen oder scheitern, einfach zu klein, um ihren Weg in die Presse zu finden. Bei gleichzeitig hohem Preisdruck kämpfen also viele IT-Dienstleister bei Streitigkeiten mit harten Bandagen.“ cg



**Je länger man seinen IT-Dienstleister kennt, desto mehr Vertrauen kann man ihm entgegenbringen.**

Quelle: Fujitsu Siemens Computers

