

VENDOR journal **MANAGEMENT**

Ausgabe 1/24

**Typische
Probleme**
im Vendormanagement

Erfolgreiches
Providermanagement bei einem
deutschen IT-Dienstleister im
Finanzsektor

**1st Generation
Outsourcing**
bei der RheinEnergie AG

Herausgeber:



Partner:



Sponsor:





6

Typische Probleme im Vendor-Management

Jörg Bujotzek, Geschäftsführer, amendos gmbh



16

1st Generation Outsourcing bei der RheinEnergie AG - ein Erfahrungsbericht

Dirk Horst, IT Service Manager, Oliver Scholl, Leiter IT Desktop Management, Torsten Koep, IT Service Provider Manager, RheinEnergie AG



24

Das erfolgreiche Providermanagement - Gestalten von Effizienz, Transparenz und Risikomanagement - Teil 1

Gerhard Sigl, IT-Providermanager, IT-Dienstleister im Finanzsektor



34

Deutscher Outsourcing Verband e.V. - Experten bei der Internationalisierung in der ICT Services Delivery

Stephan Fricke, Vorstand, Deutscher Outsourcing Verband e.V.

Vendormanagement Journal

Fachmedium für deutsche IT-Abteilungen und Verantwortliche

Als unabhängige Mitgliederplattform für Fachleute und Organisationen, die an der Beschaffung oder Bereitstellung von IT- oder Geschäftsprozessdienstleistungen in/für die D-A-CH-Märkte beteiligt sind, bietet der Deutsche Outsourcing Verband seit 2010 zahlreiche Informationsangebote und Initiativen.

Gezielte, unabhängige Unterstützung

Um noch besser auf die individuellen Fragen und Bedürfnisse von Verantwortlichen, die Kooperationen mit externen Dienstleistern in IT und Backoffice planen und steuern, eingehen zu können, haben wir das deutsche Vendormanagement Journal gegründet - unabhängig, nicht-kommerziell und kostenlos.

Das Vendormanagement Journal gibt Einblicke in Best-Practices von deutschen Unternehmen, um es auch anderen Unternehmen und Verantwortlichen zu ermöglichen, Kooperationen mit externen Dienstleistern besser und effektiver zu planen und zu steuern.

Fachbezogen

Alle Beiträge stammen von Praktikern und Experten im IT-Management, Providermanagement, Outsourcing und ICT-Märkten. Wir stellen dabei nicht nur Umsetzungen von grossen Unternehmen vor, sondern insbesondere auch Implementierungen von Unternehmen aus dem wichtigen Mittelstandssegment.



*Stephan Fricke, Vorstand,
Deutscher Outsourcing Verband e.V.*

Das Managen von IT-Service-Providern hat am Markt verschiedene Namen. Wir werden im Rahmen dieses Journals den Begriff Vendor-Management nutzen, am Markt und auch von unseren Autoren werden aber synonym auch Begriffe wie Providermanagement, Auslagerungsmanagement, Ausgliederungsmanagement oder Service Integration and Management (SIAM) verwendet.

Im Rahmen von IT-Outsourcing ein Vendor-Management aufzubauen und zu betreiben, ist keine leichte Aufgabe. Das liegt auch daran, dass passende Lösungen sehr von den individuellen Rahmenbedingungen abhängen, unter anderem von der eigenen IT-Landschaft und der Anzahl der Service-Provider. Da kann es helfen, aus den Erfahrungen von möglichst vielen anderen im Vendor-Management Tätigen lernen zu können.

In dieser ersten Ausgabe des Vendormanagement Journals stellen wir deshalb Erfahrungsberichte von Autoren mit unterschiedlichem Hintergrund vor:

Im ersten Artikel skizziere ich selbst auf Basis meiner Erfahrungen aus Beratungsprojekten im IT-Outsourcing- und Vendor-Management-Umfeld häufig gemachte Fehler und ihre möglichen Folgen. Dies soll Vendor-Manager sensibilisieren, derartige Problemfelder zu erkennen, um auf sie angemessen reagieren zu können.

Im Artikel „1st Generation Outsourcing, ein Erfahrungsbericht“ stellen Mitarbeiter der Rhein Energie AG die Gestaltung und Weiterentwicklung ihres Vendor-Managements vor. Hierbei zeigen sie einige beim erstmaligen Outsourcing aufgetretene Probleme auf und skizzieren die daraufhin umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen.

Im Artikel „Das erfolgreiche Providermanagement“ stellt Gerhard Sigl sechs erfolgskritische Faktoren für ein professionelles Vendor-Management vor. In dieser Ausgabe ist Teil 1 seines Artikels veröffentlicht, der Rest wird in den nächsten zwei Ausgaben folgen. Gerhard Sigl ist schon seit Jahren bei einem IT-Dienstleister für Banken und Versicherungen, im Vendormanagement tätig.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen. Lassen Sie sich von den Erfahrungen inspirieren. Und teilen Sie uns gerne mit, wie Ihnen die Ausgabe gefällt und was wir noch besser machen können.



*Jörg Bujotzek, Geschäftsführer,
amendos GmbH*



**Jörg Bujotzek, Geschäftsführer,
amendos gmbh**



Typische Probleme im Vendormanagement

Obwohl Unternehmen immer professioneller IT-Outsourcings angehen, treten nach Übernahme der IT-Services durch Service-Provider häufig typische Probleme im Vendormanagement auf. Einige dieser Probleme haben das Potential, das gesamte Outsourcing zum Desaster werden zu lassen. Im Folgenden wollen wir uns typische Fehler und ihre Folgen ansehen, die diese Probleme verursachen.

Die Anzahl der im Rahmen eines Outsourcings gemachten Fehler und deren Auswirkungen hängen stark von der Reife der eigenen Organisation ab: je besser die IT organisiert ist, umso weniger Fehler werden gemacht.

Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass es nicht ausreicht, im Rahmen eines IT-Outsourcings den richtigen Service-Provider auszuwählen, um einen guten Service zu erhalten. Es bedarf einer klaren vertraglichen Vereinbarung, welche Leistungen extern zu erbringen sind und wie Kunde und Service-Provider zusammenarbeiten. Zudem ist ein internes Vendor-Management aufzubauen, das Service-Provider steuert und erforderliche Zuarbeit für Service-Provider sicherstellt. Schon bei der Leistungsspezifikation und der Zusammenarbeit, aber auch bei der Gestaltung der Vendor-Management-

Organisation können viele Fehler gemacht werden, die in der Vertragslaufzeit zu Problemen führen können. Eine weitere Herausforderung ist, auf Basis dieses Instrumentariums dann auch erfolgreich mit Providern zusammenzuarbeiten und sie effizient zu managen.

Einige häufig auftretende Fehler und ihre Folgen sollen im Folgenden skizziert werden. Als Basis hierfür ziehe ich unsere Erfahrungen (der amendos gmbh) der letzten 15 Jahre aus Kundenprojekten im Bereich Outsourcing und Organisationsgestaltung sowie Ergebnisse diverser Diskussionen in Seminaren, Workshops und Kongressen zum Thema Vendor-Management heran. Die Erfahrungen beziehen sich auf Unternehmen unterschiedlicher Branche und Größe. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Anzahl der Fehler und Schwere der resultierenden Probleme stark von der Reife der Organisation des outsourcenden Unternehmens abhängt. Und für die Reife sind bisher gemachte Erfahrungen der wesentliche Einflussfaktor: Unternehmen, die das erste Mal outsourcen, machen mehr und folgenreichere Fehler als Unternehmen, die schon einige Jahre mit Service-Providern zusammenarbeiten.

Häufig auftretende Fehler und ihren Folgen

1. Mängel in der Service-Spezifikation

In den Serviceverträgen sind die Services **nicht ausreichend genau beschrieben**. Zudem fehlt eine saubere Abgrenzung zwischen Services verschiedener Provider. Hieraus resultieren Grauzonen, die anschließend zu Konflikten mit den Providern führen, da Interpretationsspielräume unterschiedlich ausgelegt werden.

Abbildung 1: typische Fehler – Service-Spezifikation

Typische Fehler	Folgen
• Keine ausreichend genaue Service-Beschreibung	Konflikte mit Providern
• Servicelevel falsch oder nicht festgelegt	Servicequalität nicht messbar oder nicht ermittelbar
• Qualität (Zielwert) des Servicelevels nicht ausreichend	Diskrepanz zwischen SLA-Reporting und Kundenempfinden

In den Serviceverträgen sind die **Servicelevel nicht oder falsch festgelegt**.

Entweder wurden vom outsourcenden Unternehmen für die Definition der Servicequalität keine oder nicht die richtigen Kennzahlen zugrunde gelegt. In diesem Fall ist die Qualität nicht messbar oder die Kennzahl ist die falsche, um die erbrachte Qualität zu ermitteln.

Oder der im Servicelevel vorgegebene Zielwert (z. B. 99%) für eine Kennzahl (hier im Beispiel: Verfügbarkeit) ist nicht ausreichend. In diesem Fall meldet der Provider über seinen Servicelevel-Report alles „grün“, aber der Kunde ist unzufrieden mit der Servicequalität. Die Ursache hierfür ist häufig, dass die laufende Abstimmung mit dem eigenen IT-Kunden fehlt, welche Servicequalität im Business erforderlich ist. Zudem werden oft Abhängigkeiten zwischen Qualitäten verschiedener Services nicht berücksichtigt. In solchen Fällen macht der IT-Bereich einfach Qualitätsannahmen oder er legt marktübliche Servicequalitäten zugrunde.

Typische Probleme beim Vendormanagement

2. Organisatorische Mängel

In der internen Vendor-Management-Organisation sind Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar genug festgelegt: Zum einen sind für einzelne Aufgaben keine Zuständigkeiten zugeordnet. Die Folge ist, dass Aufgaben nicht bzw. nicht

vollständig wahrgenommen werden. Des Weiteren ist in einigen Aufgabenbereichen das Zusammenspiel der Rollen nicht definiert. Eine ineffiziente interne Zusammenarbeit kann dann die Qualität der gesamten Providersteuerung schmälern.

Abbildung 2: typische Fehler – Organisation

Typische Fehler	Folgen
<ul style="list-style-type: none"> • Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar definiert 	Ineffiziente Providersteuerung
<ul style="list-style-type: none"> • Service Integration nicht organisiert 	Qualität zusammengesetzter Business-Services ist schlecht

Bei Einsatz mehrerer Service-Provider wird die Integration der Services nicht sichergestellt. Ursache ist häufig, dass es keine zentrale Rolle für im Rahmen der Service-Integration anfallende Aufgaben gibt. Des Weiteren fehlen als Voraussetzung für die Service-Integration oft auch Service-übergreifende Standards, die allen Providern einheitlich vorgeschrieben werden. Die Folge ist, dass ein sich aus Services verschiedener Provider zusammensetzender Business-Service für den internen IT-Kunden schlecht funktioniert.

3. Fehler bei der Prozess-Gestaltung

Die Gestaltung der Service-Management-Prozesse ist nicht am Marktstandard ITIL ausgerichtet, an dem sich aber die meisten Service-Provider orientieren. Dann lassen sich Provider schwerer in Prozesse integrieren, da die Parteien ein unterschiedliches Prozessverständnis haben und Prozesse unterschiedlich handhaben. Dies kann zu Missverständnissen und in deren Folge zu verminderter Bearbeitungsqualität von Vorgängen führen.

Typische Probleme beim Vendormanagement

Abbildung 3: typische Fehler – Prozesse

Typische Fehler	Folgen
<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse entsprechen nicht Marktstandard (ITIL) 	Missverständnisse in der Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlender, für alle Provider geltender Prozess-Standard 	Qualität der Vorgangsbearbeitung variiert
<ul style="list-style-type: none"> • Workflow-Unterstützung nicht einheitlich bei mehreren Providern 	Überblick über Status der Vorgänge eines Prozesses ist beeinträchtigt

Prozesse, an denen mehrere Service-Provider beteiligt sind, sind nicht ausreichend standardisiert. Konkret heißt das, dass verschiedene Provider unterschiedlich in einen Prozess eingebunden werden. Den Providern, die denselben Teilprozess bearbeiten sollen, werden über unterschiedlich gestaltete Prozessschnittstellen Vorgänge übergeben. Dadurch kann die Bearbeitungsqualität der Vorgänge stark variieren. Zudem kann der Überblick über den Bearbeitungsstatus aller Vorgänge eines Prozesses verloren gehen.

Das Problem wird verstärkt, wenn bei der Unterstützung eines Prozesses durch Workflowtools die Schnittstelle zu Providern toolseitig unterschiedlich implementiert wurde.

4. Schlecht gestaltetes SLA-Reporting

Es gibt keine für viele/alle Services geltenden Servicelevels, das heißt für jeden Service sind individuelle bzw. auf unterschiedlichen Kennzahlen basierende Servicelevels festgelegt. Wenn dann Leistungen verschiedener Services kombiniert werden müssen, um

Typische Probleme beim Vendormanagement

einen vom Business angefragten Service in der geforderten Qualität bereitzustellen, kann diese Qualität nicht gemessen werden.

Als Beispiel sei hier die Bereitstellung eines neuen PCs für einen Mitarbeiter im Business genannt: für diesen muss im Rahmen des Netzwerk-Service ein Netzwerkanschluss für den PC eingerichtet und im Rahmen des Workplace-Services der angefragte PC beschafft und eingerichtet werden. Die Einhaltung der vom Business geforderte Lösungszeit lässt sich nur ermitteln, wenn die beteiligten Services in gleicher Weise nachweisen, wie lange sie für ihre Zuarbeiten brauchen.

Abbildung 4:
typische
Fehler – SLA-
Reporting

Typische Fehler	Folgen
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Service-übergreifende Servicelevels 	Qualität zusammengesetzter Services ist nicht messbar
<ul style="list-style-type: none"> Eingeschränkte Auswertemöglichkeiten der Reports 	Probleme und Trends werden in der Steuerung nicht berücksichtigt
<ul style="list-style-type: none"> Kein Standard für SLA-Reporting festgelegt 	Reportauswertung für jeden Provider ist individuell

Zudem gibt es häufig keinen Standard für die Gestaltung von SLA-Reports. Dann liefern verschiedene Provider Reports, deren Inhalte, Strukturen und Aufbereitung sehr unterschiedlich aussehen: Reports werden in unterschiedlichen Datenformaten (z.B. XLS, CSV, PDF) bereitgestellt, die nicht konsolidierbar sind. In die Reportstruktur eines jeden Services muss der Providermanager sich individuell einarbeiten, Auswertemöglichkeiten sind von den Reports mal besser, mal nicht unterstützt. In der Folge wird es für das Vendor-Management schwerer bzw. in Teilbereichen nicht möglich, sich

Typische Probleme beim Vendormanagement

einen Überblick über die aktuelle Qualität und aktuelle Probleme eines Provider-Services zu verschaffen. Dies gilt dann nachfolgend auch für sich aus mehreren Provider-Services zusammensetzende Business-Services.

5. Keine konstruktive Beziehung zu Providern

Aufgrund gegensätzlicher Zielsetzungen – der Provider will seine Marge maximieren, der Auftraggeber will einen kostengünstigen, aber guten Service – befinden sich viele Unternehmen schnell in Grabenkämpfen mit ihren Providern wieder: jede Partei lotet für sich aus, was machbar ist und versucht in jeder Situation das Beste für sich rauszuholen. Das führt dann zu regelmäßigen Konflikten, bei denen meistens eine Partei als Verlierer vom Feld geht.

Abbildung 5:
typische
Fehler –
Providerbeziehung

Typische Fehler	Folgen
<ul style="list-style-type: none"> Provider in Konflikten als Gegner wahrnehmen & behandeln 	Erhöhter Aufwand für Steuerung, schlechte Beziehung zum Provider
<ul style="list-style-type: none"> In Konflikten stets auf Kosten des anderen das Beste herausholen 	Provider reduziert seinen Aufwand, schlechterer Service
<ul style="list-style-type: none"> Stete Suche nach Fehlern des Providers 	Kultur des Misstrauens, keine effiziente Zusammenarbeit

Die Konflikte erzeugen auf beiden Seiten zusätzlichen Aufwand, häufig ohne dass dabei ein Mehrwert erzielt wird. Zudem behindern sie schnelle Entscheidungen und verschlechtern die Effizienz der Zusammenarbeit sowie schlussendlich auch Stimmung und Motivation bei allen Beteiligten. Selbst wenn die Auftraggeberseite die Stärkere ist und die meisten Konflikte gewinnt, kann sie häufig nicht davon profitieren: in solchen Situationen versuchen viele

Typische Probleme beim Vendormanagement

Provider, ihren Aufwand für die Service-Erbringung so weit wie möglich zu reduzieren, um die eigene Marge zu retten. Dies führt in der Regel zu einem schlechteren Service und weiteren Konflikten.

Das immer wieder anzutreffende stete Suchen nach Fehlern der anderen Partei schafft eine Kultur des Misstrauens, in der eine effiziente Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist.

Fazit

Fehler beim IT-Outsourcing und dem Umgang mit Service-Providern lassen sich nicht immer vermeiden. Um die eigene Fehlerquote klein zu halten, empfiehlt es sich, sich mit anderen Unternehmen über Erfahrungen auszu-

tauschen, die bereits einige Outsourcings durchgeführt haben. Auch das Einbinden von im Outsourcing erfahrenen Consultants kann helfen. Zudem ist es wichtig, aus eigenen Erfahrungen im Vendor-Management zu lernen und die eigene Organisation, die Serviceerbringung sowie die Beziehung zu Providern stetig weiterzuentwickeln. Nur so erreicht man einen qualitativ angemessenen, wirtschaftlichen Gesamtservice für den eigenen IT-Kunden.



Jörg Bujotzek ist Geschäftsführer der amendos gmbh und seit über 25 Jahren als Berater in den Themen IT Service Management und IT-Providermanagement tätig. In zahlreichen IT-Outsourcing-Projekten für Konzerne und mittelständige Unternehmen hat er bei der Entwicklung von Konzepten zur Servicegestaltung und Providersteuerung mitgewirkt und deren Umsetzung gemanagt. Er ist Autor des Buchs „IT-Providermanagement“ (Hanser-Verlag, 2017) und tritt als Referent für Providermanagement-Seminare auf. Im itSMF Deutschland e.V. leitet er das Fachforum Service „Multi-Provider-Management“.



SEMINARE IT-Providermanagement

Lernen Sie Service-Provider erfolgreich zu integrieren und zu steuern

SE-015 GRUNDLAGEN IT-PROVIDERMANAGEMENT	BASIS TRAINING 🕒 2-tägig 📍 Hamburg od. online
SE-022 PRAXIS DER PROVIDERSTEUERUNG	AUFBAU TRAINING 🕒 2-tägig 📍 München + online
SE-028 PROVIDERMANAGEMENT 2.0	AUFBAU TRAINING 🕒 2-tägig 📍 Hamburg od. online

Melden Sie sich gleich hier an:



- TÜV-geprüfte Bildungsdienstleistungen nach ISO-29993
- Hochkarätige TrainerInnen aus der Praxis
- Moderne Lernmethoden, viele Übungen, viel Erfahrungsaustausch



www.amendos.de

AKADEMIE | CONSULTING | SERVICES

*Dirk Horst, IT Service
Manager,
RheinEnergie AG*



*Oliver Scholl, Leiter IT
Desktop Management,
RheinEnergie AG*



*Torsten Koep, IT Service
Provider Manager,
RheinEnergie AG*



1st Generation Outsourcing bei der RheinEnergie AG - ein Erfahrungsbericht

CASE STUDY



Mitarbeiter: 2.671
Umsatz: 3,6 Mrd. EUR
Sitz: Köln

Bisher stellte die RheinEnergie AG die IT-Arbeitsplätze in Eigenleistung zur Verfügung.

Aufgrund zunehmender Komplexität mit einer angestrebten Modernisierung der IT-Arbeitsplätze, wurde die Entscheidung getroffen, die Bereitstellung der IT-Arbeitsplatzumgebung, in einem 1st Generation Outsourcing, an einen Dienstleister zu vergeben. Zudem stand die Kompensation der aus dem Unternehmen ausscheidenden Babyboomer-Generation an.

Außerdem wuchs die Gewissheit Commodity-Leistungen nicht durch die eigenen Mitarbeitenden erbringen lassen zu wollen und zu können. Nicht wettbewerbsdifferenzierende Leistungen sollten am Markt eingekauft werden.

In einer Marktsondierung wurden die möglichen Leistungen für einen optimalen Leistungszuschnitt identifiziert. Für eine Ende-zu-Ende Verantwortung wurde schließlich ein vertikaler Leistungsschnitt gewählt. Am Ende waren dies 12 Leistungsscheine, welche die Enduser-, die Infrastruktur- und die crossfunktionalen Services abdeckten.

Ein bei der RheinEnergie neu geschaffenes IT-Providermanagement (PVM) Team wurde hierzu, gemeinsam mit dem Servicemanagement (SM), in der sich anschließenden Vertragsgestaltung eng eingebunden. Das Team begleitete die europaweite Ausschreibung als auch die sich anschließende Transition und ist heute fester Bestandteil im Regelbetrieb.

Die Transition gestaltete sich herausfordernd sowohl für unseren Partner als auch für die RheinEnergie. Eine Erkenntnis war, dass die Arbeitsweisen der RheinEnergie und die unseres Dienstleisters nicht deckungsgleich waren. Beispielhaft sind hierfür die vertraglich und technisch definierten Schnittstellen mit dem Vertragspartner zu nennen. Hierdurch konnten die bisher genutzten „kurze Wege“ nicht mehr nach dem „Hey Joe-Prinzip“ genutzt werden.

Trotz sorgfältiger Ausgestaltung der Vertragsunterlagen, gab es wiederkehrende Auslegungsdiskussionen der geschuldeten Leistung. Unter Beteiligung des Einkaufs, des PVM und des SM wurden diese vertraglichen Auslegungen diskutiert und zu einer Einigung geführt. Vereinzelt kam es zur Streichung von Leistungen, welche zwar vertraglich fixiert, jedoch entweder durch den Provider nicht umgesetzt werden konnten (Descopes) oder die Voraussetzungen auftraggeberseitig nicht gegeben waren.

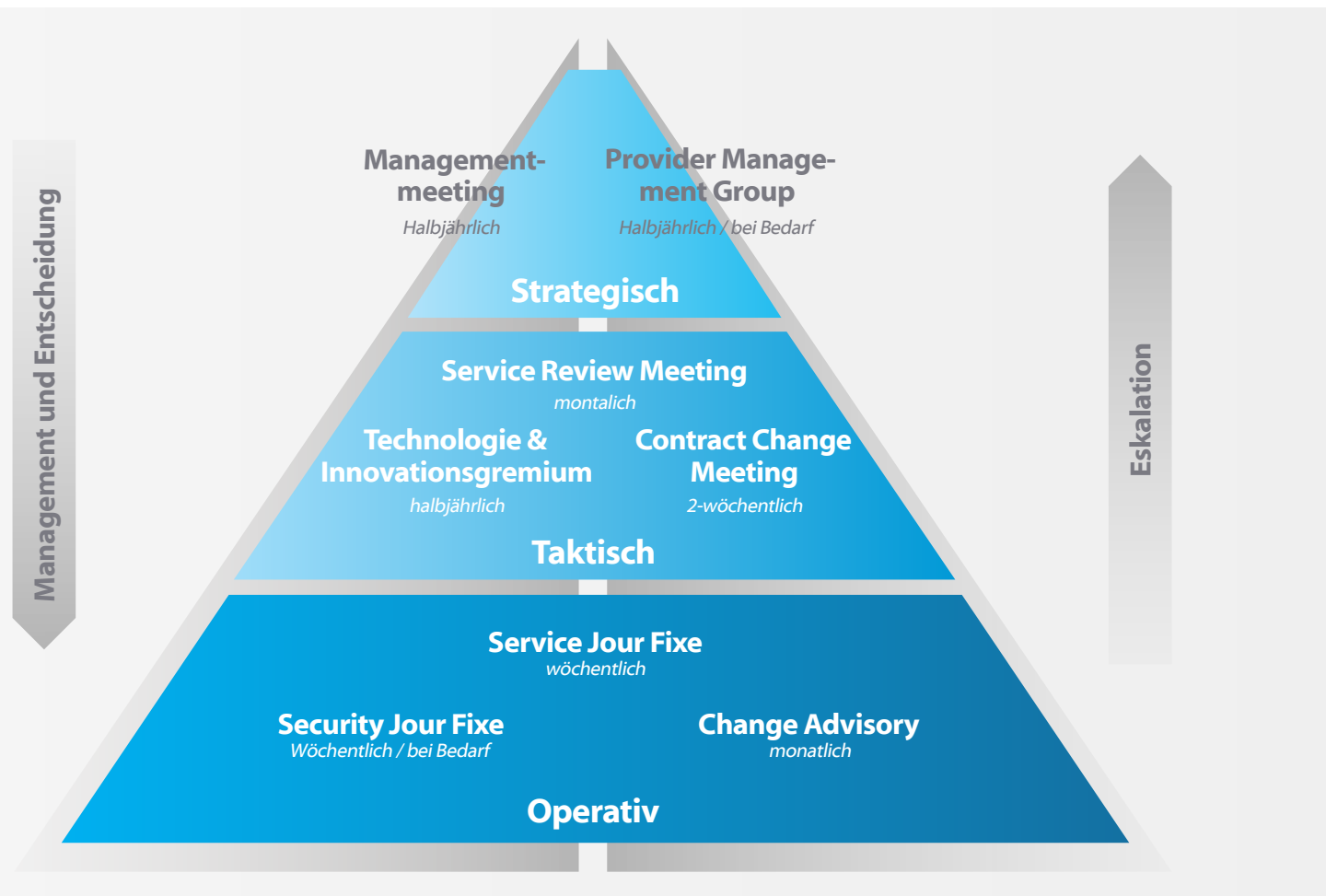
Mittlerweile wurde die Transition abgeschlossen und der Regelbetrieb läuft seit über einem Jahr. Partnerschaftlich wird in einem kontinuierlichem Verbesserungsprozess der Regelbetrieb stetig optimiert.

Das Providermanagement hat sich mit der Transition und vor allem im Regelbetrieb weiterentwickelt. Durch ein derart komplexes First-Generation-Outsourcing war auch hier eine steile Lernkurve zu

Trotz sorgfältiger Ausgestaltung der Vertragsunterlagen, gab es wiederkehrende Auslegungsdiskussionen der geschuldeten Leistung.

1st Generation Outsourcing, ein Erfahrungsbericht

verzeichnen. Dies bedingte eine stetige Überarbeitung der Konzeption des Providermanagements mit dem Ziel der Etablierung von Providing-Prozessen, gerade im Umgang mit Vertragsänderungen, der Performance Messung, der Kategorisierung von Providern und nicht zuletzt, der Etablierung von Schnittstellen und Festigung von Rollen und deren Ausprägung innerhalb der RheinEnergie AG.



1st Generation Outsourcing, ein Erfahrungsbericht

Auch die Gremienstruktur, deren Inhalte und beteiligten Rollen wird durch die Erfahrungen überarbeitet und somit dem benötigten Leistungsschnitt angepasst.

Die Gremien wurden in operative und taktische Gremien differenziert. Gleichzeitig diente die Hierarchie der Gremien als Eskalations- und Entscheidungsweg. Als Optimierung wurde die Rollenbesetzung innerhalb der Gremien angepasst sowie ein neues Gremium geschaffen (Contract-Change-Meeting).

Die angestrebte Reduzierung der Fertigungstiefe, in den ausgeschriebenen Leistungen, konnte leider nicht erreicht werden. Entgegen der Erwartung für das Service Management, mussten die ursprünglich zu reduzierenden IT-Skills und Ressourcen teilweise weiterhin vorgehalten werden. Die Steuerungsaufwände waren deutlich höher als erwartet.

Eine vertraglich geschuldete Leistung war die Datenvorhaltung im ITSM-Tool des Auftraggebers (Single Point Of Truth). Dies stellte sich als großer Vorteil im Rahmen der KPI- und SLA Überwachung heraus.

Die gesammelten Erfahrungen, aus der Transition und dem Regelbetrieb, werden systematisch aufbereitet und fließen in die Vertragsmuster ein. Diese dienen als Basis für den nächsten Providervertrag, für die zukünftige Ausschreibung im 2nd Generation Outsourcing.

Die Gremien wurden in operative und taktische Gremien differenziert. Gleichzeitig diente die Hierarchie der Gremien als Eskalations- und Entscheidungsweg.

1st Generation Outsourcing, ein Erfahrungsbericht

Fazit

Es bleibt zu sagen, dass ein Outsourcing kein Selbstläufer ist, sondern viel Arbeit bedeutet. Es sind die grundlegenden Voraussetzungen zu schaffen, eine Transition abzuschließen und eine vernünftige Gremiensteuerung zu definieren, um im Linienbetrieb einen guten Service für das Unternehmen zu liefern. Erst damit

sind die gewünschten Skaleneffekte für das Unternehmen und seine Herausforderungen wirkungsvoll. Aus unserer Sicht hat es sich bewährt, den vertikalen Leistungsschnitt zu wählen, um so den Provider in eine Ende-zu-Ende Verantwortung nehmen zu können.



Dirk Horst ist IT Service-Manager für den Arbeitsplatz der RheinEnergie.

Als Projektleiter begleitete er den 1st Generation Outsourcing Prozess von Beginn an und ist nun u.a. verantwortlich für die Dienstleistersteuerung im Betrieb.



Torsten Koep ist Service-Providermanager und begleitete das 1st Generation Outsourcing des IT-Arbeitsplatzes von der Ausschreibung über die Transition und der Vertragslaufzeit.

Als Projektleiter begleitete er den 1st Generation Outsourcing Prozess von Beginn an und ist nun u.a. verantwortlich für die Dienstleistersteuerung im Betrieb.



Oliver Scholl leitet bei der RheinEnergie AG die Gruppe IT Desktop Management. Das hier beschriebene Outsourcing konzentriert sich auf die Leistungen, die vorher durch sein Team bereitgestellt wurden.

Als Projektleiter begleitete er den 1st Generation Outsourcing Prozess von Beginn an und ist nun u.a. verantwortlich für die Dienstleistersteuerung im Betrieb.



Deutscher Outsourcing Verband e.V.
(unabhängig)

Enabling international ICT services delivery

Informationen, Veranstaltungen, Beratung, Marktbeobachtung, Research und Procurement

Infogespräch vereinbaren
s.fricke@outsourcing-verband.org

www.outsourcing-verband.org

BEST PRACTICE

*Gerhard Sigl, IT-Providermanager,
IT-Dienstleister im Finanzsektor*



Erfolgreiches Providermanagement bei einem deutschen IT- Dienstleister im Finanzsektor

Teil 1

Erfolgreiches Providermanagement - Teil 1

In einer globalisierten und digitalisierten Geschäftswelt ist das Providermanagement zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg von Unternehmen geworden. Provider, sei es in Form von Lieferanten, Dienstleistern oder Outsourcing-Partnern, tragen maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen effizient arbeiten und wettbewerbsfähig bleiben. Ein professionelles Providermanagement ermöglicht es Unternehmen, ihre externen Ressourcen effektiv zu steuern, Kosten zu optimieren und gleichzeitig die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu sichern.

Das Management von Providern, insbesondere im IT-Umfeld, ist von entscheidender Bedeutung für den reibungslosen Ablauf von Geschäftsprozessen und die Erreichung der Unternehmensziele. Die Kernaufgabe des Provider-Managements besteht in aller erster Linie darin, sicherzustellen, dass ausgelagerte Services durch die unter Vertrag gestellten Provider, also externen Anbieter, in der vereinbarten Qualität und innerhalb des vorgegebenen Kostenrahmens erbracht werden. Diese zugekauften Dienstleistungen müssen dabei so erbracht werden, dass das auftraggebende Unternehmen jederzeit in der Lage ist, seine Geschäfts- und IT-Ziele ohne Risiken innerhalb des IT-Betriebs zu erfüllen.

“Das Providermanagement hat mit den Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, da Unternehmen aller Branchen verstärkt auf externe Dienstleister angewiesen sind, um Flexibilität, Effizienz und breite Fachexpertise zu nutzen.”

Das Providermanagement hat mit den Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, da Unternehmen aller Branchen verstärkt auf externe Dienstleister angewiesen sind, um Flexibilität, Effizienz und breite Fachexpertise zu nutzen, was maßgeblich ist, angesichts der

Erfolgreiches Providermanagement - Teil 1



sich ständig wandelnden Geschäftsumgebungen und Auftragslagen sowie den Anforderungen ausgelöst durch Globalisierung und Demographie. Durch eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern können Unternehmen vor allen auch von deren Fachwissen und Innovationen profitieren, um dadurch selbst Wettbewerbsvorteile zu erlangen und ggf. sogar Know-how in das eigene Unternehmen zu übertragen.

Für einen verantwortlichen Providermanager ist es deshalb essenziell und unerlässlich, stets die verschiedenen Aspekte seines Tätigkeitsbereiches zu beleuchten.

Nur eine inhaltlich und strategisch fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema kann schlussendlich dazu beitragen, eine

effiziente und erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern sicherzustellen.

Zu den erfolgskritischen Faktoren gehören neben einer treffenden Leistungsbeschreibung als Grundlage auch ein gut gestaltetes SLA-Reporting, grundsätzliche Standards im Providermanagement, positive Rahmenbedingungen für Providermanager, Service-Management-Prozesse und ein effizientes Risikomanagement.

Die Grundlagen allen Seins: Die Leistungsbeschreibung

Die Leistungsbeschreibung spielt eine zentrale Rolle im Providermanagement, da sie die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern bildet. Eine präzise und umfassende Leistungsbeschreibung ermöglicht nicht nur eine klare Kommunikation zwischen den Partnern, sondern dient auch als Basis für die Bepreisung sowie die Überwachung und ggf. Anpassung von Leistungen.

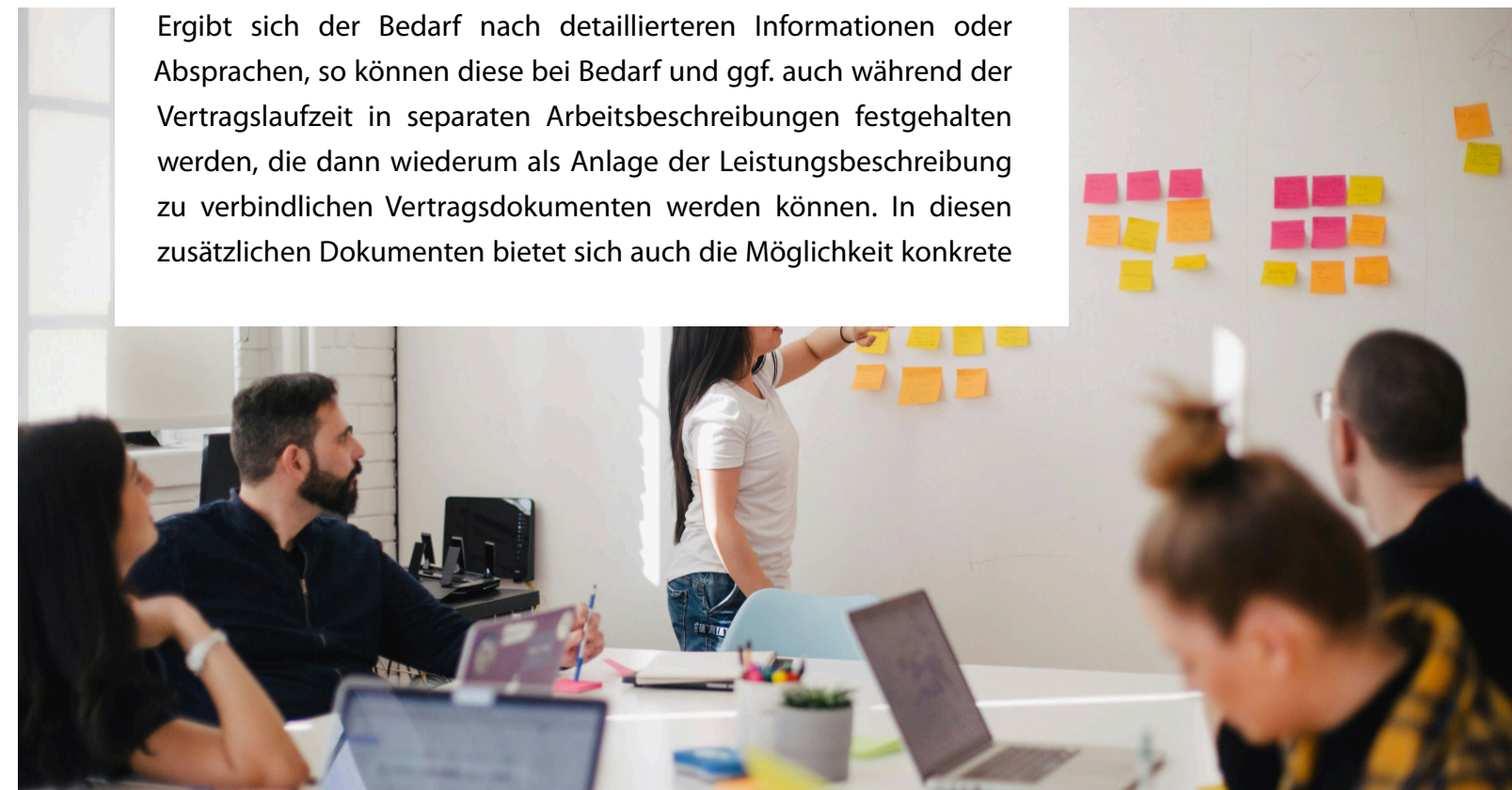
Eine effektive Leistungsbeschreibung sollte die zu beauftragenden Dienstleistungen in gut strukturierte Leistungsbausteine clustern. Diese Bausteine ermöglichen eine granulare Beschreibung der erbrachten Leistungen und bieten gleichzeitig die Flexibilität, einzelne Bausteine separat zu beauftragen und abzurechnen. Diese zugegebenermaßen arbeits- und zeitintensive Auseinandersetzung mit jedem Teilaspekt des Auftragsumfänge, erleichtert jedoch im Nachgang nicht nur die transparente Bepreisung der einzelnen Leistungen, sondern ermöglicht auch eine gezielte Steuerung und Anpassung der Leistungsbereiche, sollten diese sich z. B. aufgrund von Kundenwünschen oder gesetzlichen Anforderungen im Laufe der Ausschreibung oder auch während eines laufenden Vertrages verändern.

Konkret bedeutet dies, dass im Gegensatz zu in der Vergangenheit oft üblichen Mischkalkulationen, Preispositionen gefunden und definiert werden sollten, die eine flexible Abrechnung der erbrachten Leistungen, aufgeteilt in Bausteine ermöglichen.

Die ggf. skalierbare Leistung ist dann auch bei veränderten Mengen oder Leistungsanpassungen ohne Neukalkulation flexibel beauftrag- und abrechenbar.

Ein weiterer entscheidender Aspekt der Leistungsbeschreibung ist die Integration von Service Level Agreements (SLAs) mit klaren Messpunkten für Reaktions-, Bearbeitungs- und Lösungszeiten. Durch die Festlegung von konkreten Zeitvorgaben und Fertigungstiefen wird sichergestellt, dass die Dienstleistungen den vereinbarten Standards entsprechen. Diese SLA-Messpunkte ermöglichen nicht nur eine effiziente Überwachung der Leistung, sondern bieten auch eine Grundlage für eine möglichst objektive Bewertung und Optimierung der Zusammenarbeit.

Die Beschreibungstiefe in der Leistungsbeschreibung ist ein entscheidender Balanceakt. Sie sollte ausreichend tief sein, um den Leistungsinhalt klar und verständlich zu machen, jedoch nicht so detailliert, dass sie die Übersichtlichkeit beeinträchtigt. Eine präzise und auf den Punkt gebrachte Beschreibung erleichtert die Kommunikation und Verständigung zwischen den Vertragspartnern. Ergibt sich der Bedarf nach detaillierteren Informationen oder Absprachen, so können diese bei Bedarf und ggf. auch während der Vertragslaufzeit in separaten Arbeitsbeschreibungen festgehalten werden, die dann wiederum als Anlage der Leistungsbeschreibung zu verbindlichen Vertragsdokumenten werden können. In diesen zusätzlichen Dokumenten bietet sich auch die Möglichkeit konkrete



BEISPIEL FÜR EINE DARSTELLUNG SLA-BAUSTEINE UND LEISTUNGSMESSPUNKTE



SLA MESSPUNKTE - Beispiele

- Verfügbarkeit und Uptime
- Performance und
- Antwortzeit
- Fehlerbehebungszeit
- Kundenzufriedenheit
- Sicherheit und Datenschutz
- Skalierbarkeit und
- Ressourcenbereitstellung
- Dokumentation und Berichterstattung
- Ausfallzeiten und Wiederherstellung
- Compliance und Rechtskonformität

Netzwerkdienste

Serververwaltung

Zielwert: 99,9% Verfügbarkeit/
Monat max. zulässige Ausfallzeit:
43,2 Minuten pro Monat

Zielwert: Identifikation und
Behebung von kritischen Fehlern
innerhalb von 2 Stunden max.
zulässige Zeit für nicht-kritische
Fehler: 24 Stunden

Zielwert: Wöchentliche
Bereitstellung von detaillierten
Service-berichten bis spätestens
Freitag jeder Woche

Zielwert: erfolgreiche
Durchführung vierteljährlicher
Compliance Audits ohne
Feststellung von Verstößen

Infrastruktur
Security



Datenverarbeitung

Nutzen Sie eine grafische Matrix, die die
verschiedene Servicebereiche oder Dienstleistungen
darstellt.

In der Tabelle sind die verschiedenen
Leistungsbausteine für jeden Servicebereich
aufgelistet, sowie die SLA-Messpunkte pro
Leistungsbaustein.
Verwenden Sie verschiedene Farben oder Symbole,
um die Dringlichkeit oder Wichtigkeit der SLA-
Messpunkte zu kennzeichnen

Symbole könnten verschiedene SLA-Typen oder
-Kategorien repräsentieren.



Kundensupport

...

Absprachen z. B. zu dem vom Provider entsandten Personal zu treffen.

Es kann als guter Rat angesehen werden, wenn man mit dem Dienstleister konkrete Vereinbarungen dazu trifft, welche Skill-Level zu bestimmten Anforderungen bei den eingesetzten Mitarbeitenden vorhanden sein sollen, ggf. welche Sprachkenntnisse von Nöten sind oder welches Erscheinungsbild sich das auftraggebende Unternehmen wünscht, wenn die Mitarbeitenden des Providers beim eigenen Kunden eingesetzt werden.

Aus der Erfahrung heraus ist festzuhalten, dass sich Geschäftsanforderungen jederzeit und schnell ändern können. Eine effektive Leistungsbeschreibung sollte die Flexibilität bieten, darauf reagieren zu können. Ein solcher Change-Prozess für Leistungsanpassungen beinhaltet nicht nur das Hinzufügen neuer Leistungen, sondern auch das schnelle Anpassen von bestehenden Leistungen im Zusammenspiel mit den Preispositionen oder im Zweifelsfall auch einen schnellen und reibungslosen Wechsel des Providers selbst. Eine agile Leistungsbeschreibung ermöglicht es Unternehmen, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen und sicherzustellen, dass die erbrachten Dienstleistungen weiterhin den Unternehmenszielen entsprechen.

Es lohnt sich deshalb, Zeit und Arbeit in eine präzise und flexible Leistungsbeschreibung zu investieren. Sie ist von entscheidender Bedeutung für ein erfolgreiches Providermanagement. Durch eine effektive Leistungsbeschreibung können Unternehmen sicherstellen, dass die erbrachten Dienstleistungen den Anforderungen entsprechen, die Qualität gewährleistet ist und die Zusammenarbeit mit externen Partnern transparent und effizient gestaltet wird.

Eine effektive Leistungsbeschreibung sollte die Flexibilität bieten, auf sich ändernde Geschäftsanforderungen reagieren zu können.

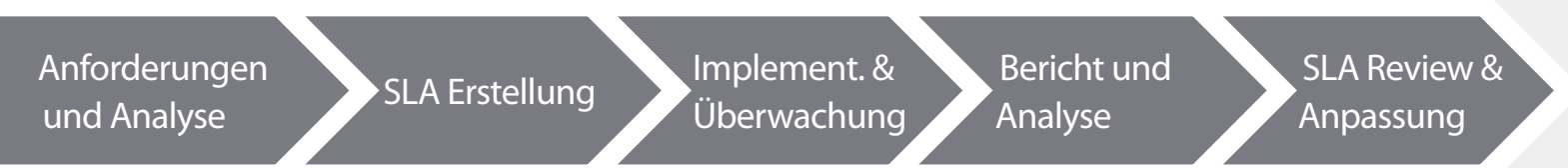
Das Tool für ein effizientes Monitoring: Das SLA-Reporting

Ein Service Level Agreement (SLA) ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen einem Dienstleister und einem Kunden, die die erwarteten Leistungen, Qualitätsstandards sowie spezifische Parameter wie die Festlegung der Bearbeitungsgeschwindigkeit, Lösungszeiten, Reaktionszeiten und Servicezeiten definiert, um die Erwartungen

und Qualitätsstandards der erbrachten Dienstleistungen zu regeln.

Ein Schlüsselaspekt im Providermanagement ist die Überwachung und Kontrolle der Service Level Agreements (SLAs). Ein gut gestaltetes SLA-Reporting ermöglicht eine umfassende Übersicht über die Leistung des Providers. Hierbei sollte ein zentrales Dashboard mit Drill-Down-Funktionen eingesetzt werden. Das Dashboard selbst bietet dem Anwender hierbei eine schnelle Zusammenfassung der

DER SERVICE-MANAGEMENT-PROZESS UND DAS SERVICE-LEVEL-AGREEMENT (SLA)-REPORTING



Awareness

Erfassen der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden oder Benutzer.

Analyse der Anforderungen, um zu verstehen welche Services benötigt werden und welche Parameter in das SLA aufgenommen werden sollen.

Desire

Definition der Service Level Agreements (SLAs) basierend auf den erfassten Anforderungen.

Festlegung von Metriken, Messpunkten und Leistungsindikatoren für die Services

Knowledge

Implementierung der vereinbarten Services und SLAs.

Überwachung der Serviceleistung anhand der definierten Metriken und Messpunkte.

Ability

Erfassung von Daten und Informationen über die erbrachten Leistungen und die Einhaltung der SLAs

Analyse der gesammelten Daten, um Trends, Abweichungen oder Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Reinforcement

Überprüfung der Leistung im Vergleich zu den SLAs.

Anpassung der SLAs und Serviceprozesse basierend auf den Analyseergebnissen oder veränderten Anforderungen.

wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick. Die zusätzliche Drill-Down-Funktion wiederum ermöglicht es, auch detaillierte Informationen, die auf weiteren Seiten oder im Hintergrund abgebildet werden, bei Bedarf abzurufen. Dadurch behalten Providermanager stets einen Überblick über die Einhaltung der festgelegten Key Performance Indicators (KPI), und können bei Unregelmäßigkeiten oder Abweichungen schnell auch bis ins Detail eruieren, wo sich Probleme ergeben und damit zielsicher reagieren.

Die fortschreitende Digitalisierung hat in den letzten Jahren auch das Providermanagement transformiert. Softwarelösungen bieten Tools zur Automatisierung von Prozessen, zur

Echtzeitüberwachung von Leistungsindikatoren und zur Datenanalyse. Diese Technologien ermöglichen eine präzisere und effizientere Steuerung der externen Ressourcen.

In der Praxis empfiehlt es sich regelmäßige SLA- und KPI-Meetings mit dem Dienstleister abzuhalten. Hierbei führt man die gemeinsame Überprüfung der vereinbarten Parameter durch und legt bei Abweichungen unmittelbar und verbindlich Maßnahmen zur Abstellung der Differenzen fest.

Lesen Sie den 2. Teil des Fachbeitrages in der nächsten Ausgabe !

Gerhard Sigl, ein renommierter Experte im Bereich IT-Dienstleistungen und Providermanagement, verfügt über eine bewährte Expertise, die er seit 20 Jahren bei einem zentralen IT-Dienstleistungsunternehmen, dessen Kundenstamm sich aus systemrelevanten Banken in Deutschland und weiteren Playern der Finanzbranche zusammensetzt, einbringt. Zwischenzeitlich konzentriert er seine Tätigkeit ausschließlich auf die operative Steuerung von Partnern und Providern. Sein Fachwissen und seine Expertentätigkeit erstrecken sich insbesondere auf die erfolgreiche und rechtskonforme Gestaltung des Providermanagements im Finanzwesen, wobei er sich darauf spezialisiert hat, Kunden aus dem Bankwesen in dieser komplexen und anspruchsvollen Domäne zu beraten und operativ zu unterstützen.



NETZWERK

Vorstellung

Deutscher Outsourcing Verband e.V. - Experten bei der Internationalisierung in der ICT Services Delivery

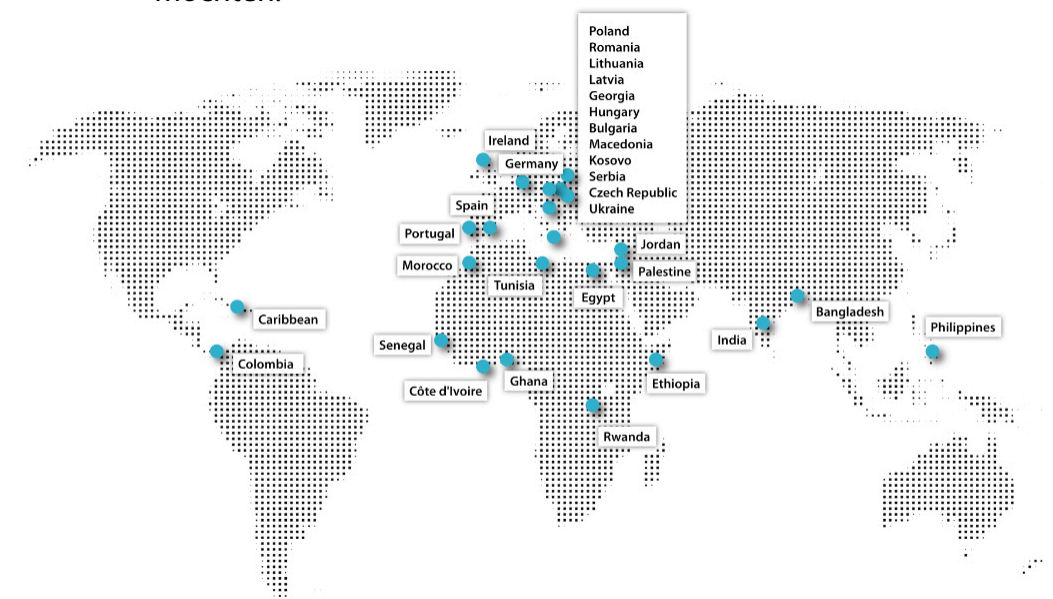


Stephan Fricke, Vorstand, Deutscher
Outsourcing Verband e.V.

Unsere Arbeit seit 2010 zeigt Eines ganz deutlich - dass gerade viele deutsche Mittelständler von Unterstützung bei der Evaluierung und Implementierung von Kooperationen mit externen IT-Servicepartnern - insbesondere im Ausland - profitieren.

Unsere Initiativen bieten genau das - maßgeschneiderte Unterstützung für deutsche IT-Verantwortliche in allen Belangen der Kooperation mit externen IT-Partnern - in Deutschland und im Ausland! Zu unseren Initiativen für Unternehmen und Verantwortliche zählen:

Competence Center Sourcing - individuelle, unabhängige Beratung für IT-Verantwortliche, die die Optionen und Bedingungen der Kooperation mit internationalen IT-Service Providern, d.h. Near- bzw. Off-Shoring evaluieren, planen oder umsetzen möchten.



Unabhängiges Netzwerk und ITK Marktunterstützung

Seit 2010

Unabhängig und
gemeinnützig

3+ Millionen Reichweite

30+ Märkte

Über 1.000 Fachbeiträge

Mehr als 2.000 Unternehmen
im Netzwerk

Breites nationales und
internationales Netzwerk

Publikationen - Fachberichte, Marktinformationen, Analysen, ICT Services News und Ankündigungen z.B. in unserem Outsourcing Journal, dem Vendormanagement Journal, ICT Afrika Journal, und den Outsourcing Destination Guides - alles mit kostenlosem Zugang.

Veranstaltungen - verschiedene Veranstaltungen mit Fokus auf praktische Umsetzungen, Beratung, Kennenlernen und Networking zwischen deutschen Unternehmen, internationalen ITK-Dienstleistern und Regierungsorganisationen.

Deutsche Startup Initiative IT-Sourcing - Veranstaltungen, Informationen, Beratung und Networking speziell für deutsche Tech-Startups, die IT-Ressourcen im Ausland nutzen möchten. Zusammen

Startup-Initiative "International IT-Sourcing"



Outsourcing Journal - Fachbeitrag Recruitment IT Positionen



Outsourcing Forum - Linde Global Business Services Insights



Internationales Outsourcing Forum, Berlin

Unabhängiges Netzwerk und ITK Marktunterstützung

mit Startup Incubatoren wie dem Startup Incubator Berlin oder der HTW Berlin.

Entwicklungsprojekte - zusammen mit öffentlichen Partnern wie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), der Weltbank oder der World Trade Organisation, sowie lokalen Verbänden, Ministerien und anderen Regierungsorganisationen setzen wir Programme um, die IT-Branchen in aufstrebenden Ländern unterstützen. Wir Coachen z.B. lokale Branchenverbände und IT-Unternehmen in Afrika und verhelfen Techparks im Balkan und Zentral-Asien zu mehr Aufmerksamkeit in deren Zielmärkten.

Mitgliedschaft und Partnerschaft - Mitglieder und Partner profitieren insbesondere von unserer Expertise und unserem breiten Netzwerk in Deutschland und in internationalen Märkten für ITK. Für die Erschließung neuer Standorte zur Erbringung

von IT-Services ist der Verband der ideale unabhängige Ansprechpartner - nicht nur für deutsche Unternehmen.

Der Verband bietet allen Marktteilnehmern die Möglichkeit zur Kooperation bei Veröffentlichungen, Ihren oder unseren Veranstaltungen, Marktforschung, bei Entwicklungsprojekten und mehr. Bei Bedarf beraten wir unabhängig und neutral - von der Bedarfsanalyse, über die internen Voraussetzungen, bis hin zum Auswahlverfahren.

Vereinbaren Sie ein kurzes Info-Gespräch, um zu erörtern, wie wir Sie bei Ihrer Arbeit am besten unterstützen können:

Stephan Fricke, Vorstand

s.fricke@outsourcing-verband.org

Weitere Informationen, Downloads und Mitgliedschaft unter:

www.outsourcing-verband.org

Initiativen, Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Projekte des Verbandes:





Herausgeber:

Deutscher Outsourcing Verband e.V.,
A: Lumumbastr 14, 39126 Magdeburg
E: office@outsourcing-verband.org
T: +49 391 50558231
W: www.outsourcing-verband.org

Redaktion: Stephan Fricke, Jörg Bujotzek
Bilder: lizenziert via unsplash.com und 123rf.com
Grafiken: Autoren
Produktion: 5com Media

Verteilung: Diese Ausgabe steht zum kostenlosen Download via [www.deutscher Outsourcing-verband.org](http://www.deutscher-out sourcing-verband.org) zur Verfügung. Die Ausgabe wird darüber hinaus aktiv unter mehr als 1.200 Verantwortlichen in Deutschland beworben.

Autoren: Kontaktieren Sie uns, wenn Sie im Vendormanagement aktiv sind und einen Erfahrungsbericht im VMJ veröffentlichen möchten.

Sponsoren: Wir bieten limitierte Optionen das VMJ als Partner zu unterstützen. Kontaktieren Sie uns, um mehr zu erfahren.

