

Integration von Providerprozessen bei selektivem Sourcing

Jörg Bujotzek

Unternehmen setzen beim IT-Outsourcing zunehmend nicht mehr nur auf einen, sondern auf mehrere externe Provider, an die jeweils ein in sich geschlossenes Aufgabengebiet übergeben wird. Bei diesem sogenannten selektiven Sourcing stellt sich im Rahmen der Integration eines Providers die Aufgabe, die Providerprozesse mit Schnittstellen zu internen IT-Einheiten oder anderen Providern an diesen so zu gestalten, dass alle beteiligten Einheiten möglichst effektiv und reibungslos zusammenarbeiten. Da die externen Provider und die interne IT-Abteilung nicht alle mit den gleichen Workflow-unterstützenden Tools arbeiten, kann diese Aufgabe eine Herausforderung darstellen. Im Folgenden sollen Ansätze aufgezeigt werden, wie die Integration der Providerprozesse bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen angegangen werden kann.

1. Ausgangssituation

Mit selektivem Sourcing wird im IT-Bereich in der Regel angestrebt, die eigene Fertigungstiefe im IT-Bereich zu verringern und von Skaleneffekten und der stets aktuellen Expertise von spezialisierten Providern profitieren zu können, ohne in zu große Abhängigkeit dieser Provider zu geraten.

Um mit dieser Strategie im IT-Betrieb erfolgreich zu sein, ist eine wesentliche Voraussetzung, neben einem effizient gestalteten Providermanagement, insbesondere eine sorgfältige Gestaltung der Betriebsprozesse [vgl. IAOP 2010, S. 166-167]:

Vor Übergabe des Betriebs einer IT-Leistung an einen Provider sind gemeinsam mit diesem die Prozesse mit Schnittstellen zu internen Organisationseinheiten bzw. anderen Providern zu definieren und zu implementieren. Die Effizienz der Prozessimplementierung hängt in der Regel von der technischen Unterstützung der Prozesse durch Tools ab. Da die interne IT-Abteilung in der Regel nicht die gleichen

Tools einsetzt wie die von dieser beauftragten Provider, ist gemeinsam mit jedem Provider die Gestaltung der einheitsübergreifenden Schnittstellen besonders sorgfältig vorzunehmen, während die Gestaltung der providerinternen Prozesssteile möglichst dem Provider zu überlassen ist: hierdurch hat er die Chance, seine etablierten Standardprozesse zu nutzen und dadurch höchstmögliche Qualität und Effizienz zu realisieren.

Die Möglichkeiten der Gestaltung der Prozessschnittstellen sind abhängig von den Rahmenbedingungen des Einzelfalls.

2. Varianten der Schnittstellengestaltung

Es lassen sich grundsätzlich folgende Optionen für die Gestaltung der Prozessschnittstellen unterscheiden:

In Option 1 besteht die Möglichkeit, alle beteiligten internen und externen Dienstleister in einer Tool-Landschaft zu integrieren. Diese Option bietet beste Voraussetzungen für eine weitgehend nahtlose Integration und hohe Automatisierung der Prozesse, auch über einheitsübergreifende Schnittstellen hinweg.

In der Ausgangslage der zweiten Option setzen der externe und der interne Dienstleister unterschiedliche Tools ein, aber beide Seiten sind gewillt, Prozessschnittstellen durch die Schaffung technischer Schnittstellen zwischen den verschiedenen Tools zu unterstützen.

Bei der dritten, im Folgenden „organisatorische Prozessschnittstelle“ genannten Option bestehen Hinderungsgründe für eine technische Schnittstelle zwischen den prozessunterstützenden Tools. Grund kann zum Beispiel eine zu überbrückende Betriebsphase bis zur Beendigung der Schnittstellenimplementierung, aber auch eine fehlende Klärung der Schnittstellenhandhabung vor Abschluss des Outsourcing-Vertrags sein. In letzterem Fall fehlen dann Zeit und Geld für die Realisierung der Tool-Schnittstellen. In derartigen Fällen sind gemeinsam organisatorische Maßnahmen zu planen und zu implementieren, die eine angemessene Vorgangsbearbeitung auch ohne Toolintegration an den einheitsübergreifenden Schnittstellen ermöglichen.

Die erste Option bietet die besten Möglichkeiten, einen reibungslosen Prozessablauf zu gestalten, die Voraussetzungen für diese Option sind allerdings gerade im Rahmen des selektiven Sourcing, d.h. bei Einsatz von mindestens zwei Providern eigentlich nie gegeben. Die zweite Option ist möglichst schon im Rahmen der Phase der Providerauswahl für die extern zu erbringende Leistung, d.h. im Lastenheft zu berücksichtigen. Am Markt angebotene Bridge-Systeme

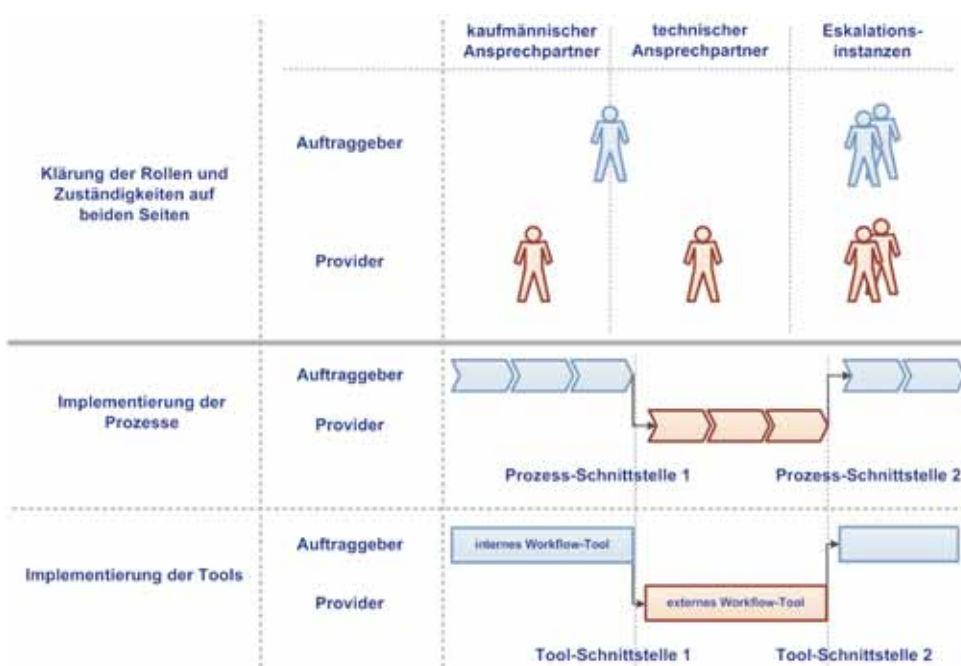


Abbildung 1: Gestaltung der Schnittstellen zu externen Providern

zur Kopplung verschiedener Workflowsysteme vereinfachen zum Teil die Implementierung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Tools, trotzdem ist der Aufwand für die Implementierung nicht zu unterschätzen.

Die dritte Option birgt aufgrund des geringsten Automatisierungsgrades das höchste Risikopotential bezüglich mangelnder Prozesseffizienz. Trotzdem lässt sie sich bei einigen Ausgangssituationen – zumindest temporär - nicht vermeiden.

3. Gestaltung der organisatorischen Prozessschnittstelle

Sollte die Ausgangssituation die Realisierung einer Prozessschnittstelle ohne direkte technische Schnittstelle zwischen den Tools erzwingen, so ist für die Gestaltung des Prozesses ein angemessenes organisatorisches Konzept gemeinsam mit dem Provider zu erarbeiten, mit ihm abzustimmen und zu implementieren.

Auch wenn keine direkten Schnittstellen zwischen den Systemen von internem und externem Provider möglich sind, sollte auf Systemunterstützung und Teilautomatisierung an den Schnittstellen nicht verzichtet werden.

Im Folgenden soll an zwei Beispielen aufgezeigt werden, wie ein solches Schnittstellenkonzept aussehen kann.

3.1 Prozessbeispiel „Incident Management“

Der häufigste Fall des Auftretens einer Prozessschnittstelle beim selektiven Sourcing ist das Incident Management: Hat die interne IT-Abteilung einen Service Desk als Single Point of Contact für

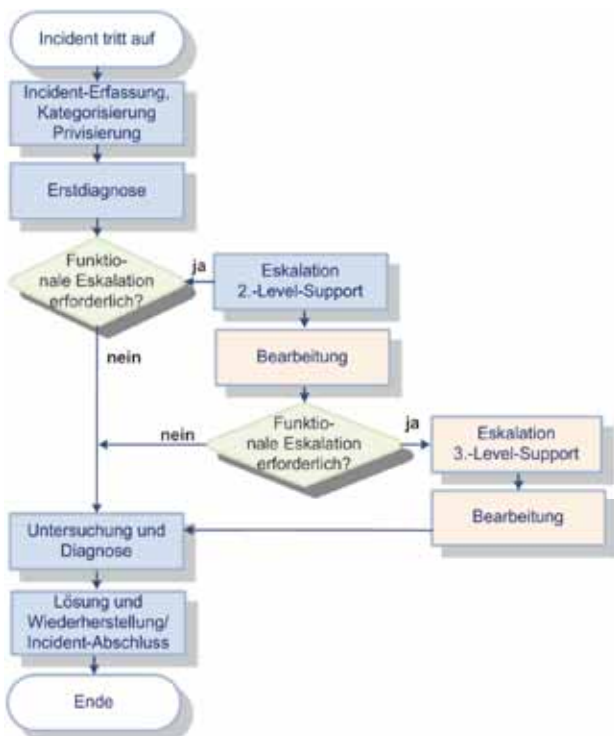


Abbildung 2: Incident Management bei selektivem Sourcing

Endanwender eingerichtet und werden dann Second und Third Level Support für eine Applikation oder ein IT-Infrastrukturwerk (zum Beispiel das Datennetzwerk) an einen externen Provider gegeben, so sind Incidents in dem entsprechenden Themenfeld, die der Service Desk nicht direkt lösen kann, an den externen Second Level Support weiterzuleiten. Dies ist in Abbildung 2 dargestellt, wobei die vom Provider zu erbringenden Prozessschritte hier rot gekennzeichnet sind.

Das gemeinsam mit dem Provider zu entwickelnde Prozesskonzept sollte insbesondere folgende Aspekte zu adressieren:

- Die Prozessfestlegung (inklusive Schnittstellen),
- Rollen und Zuständigkeiten,
- Festlegungen bezüglich der auszutauschenden Tickets, die in beiden Ticketsystemen entsprechend abzubilden sind (z.B. Prioritäten, Kategorien, Status),
- ein Eskalationskonzept (auslösende Fälle, Rollen, Ablauf einer Eskalation usw.),
- ein Schulungskonzept für die am Prozess Beteiligten.

Die Prozessschnittstelle zur Übergabe des Tickets vom internen zum externen Provider erfolgt mangels direkter Toolschnittstelle im Beispiel via E-Mail. Um die Ticketübergabe in diesem Fall möglichst einfach zu gestalten, sind für verschiedene Standardvorgangsfälle möglichst E-Mail-Vorlagen einzusetzen: Dies ermöglicht eine einfache Lesbarkeit der Ticketdetails für alle Prozessbeteiligten und zudem bieten diese E-Mail-Vorlagen die Chance, Ticketübergabe-Mails automatisch aus dem Ticketsystem generieren und in dieses wieder einlesbar zu machen. Hierdurch werden manuelle Fehlerquellen an der Schnittstelle je nach Implementierungsgestaltung verhindert beziehungsweise deutlich reduziert. Für das Incident Management sind mindestens folgende E-Mail-Vorlagen festzulegen:

- Erstmalige Übergabe eines Tickets,
- Empfangsbestätigung für das Ticket (da bei E-Mail keine garantierten Service Levels für die Übertragung sichergestellt werden können; durch das Bestätigungsmail entsteht ein Zeitstempel,

Absender SAP-Servicerequest@IT-intern.com
 Empfänger ??@provider-A.com

Betreffzeile
 cccccccccc (IT-interne Ticketnummer) Beispiel
 192790223

Text der Email

Meldungsheader:	Fehlermeldung beim Buchen von Beleg
Internes Ticket	192790223
Priorität	3
Kategorie	Incident
Provider Ticket	
Mitteilungstext	beliebig langer Mitteilungstext der ursprünglichen (neuerstellten) Meldung aus dem IT-internen Ticket-System
Anlagen	ursprüngliche Anlagen aus dem IT-internen Ticketsystem

Kontaktinformationen

interner Melder Peter M, Abteilung
peterm@IT-intern.com
 +49 40 123456
 interner KeyUser Rolf B, Abteilung
rolfb@IT-intern.com
 +49 40 123456
 Process Owner Alfred C, Finanzen
alfredc@IT-intern.com
 +49 40 123456
 Eskalation 1 Andrea R, SAP-Abt.
andrear@IT-intern.com
 +49 40 123456
 Eskalation 2 Matthias P, SAP-Abt.
matthiasp@IT-intern.com
 +49 40 123456

Abbildung 3: E-Mail-Vorlage für die erstmalige Übergabe eines Tickets

der für die Messung der Einhaltung von vereinbarten Service Levels bezüglich der Ticket-Bearbeitung durch den Provider genutzt werden kann),

- Anforderung der Mitwirkung der internen IT-Abteilung,
- Abgabe einer Statusinformation bezüglich der Ticket-Bearbeitung,
- Meldung, dass die Bearbeitung des Tickets abgeschlossen ist.

In Abbildung 3 ist ein Beispiel für die Gestaltung einer E-Mailvorlage für die erstmalige Ticketübergabe dargestellt. Um die Lesbarkeit für die Beteiligten weiter zu erhöhen, sollten einzelne Informationsinhalte bei den weiteren E-Mail-Vorlagen möglichst gleich aussehen (zum Beispiel der Aufbau von Betreffzeile und Meldungs-Header).

3.2 Prozessbeispiel „Change Management“

Auch im Falle des Change Managements sind Schnittstellen zwischen internem und externem Provider nicht zu vermeiden. Im Folgenden soll anhand eines Standard-Changes ein möglicher Lösungsansatz für die Realisierung der Prozessschnittstelle zum Provider aufgezeigt werden. Wieder wird mangels Möglichkeit der direkten Kopplung der Tools der beiden Provider auf eine E-Mail-unterstützte Vorgangsübergabe aufgesetzt. In Abbildung 4 ist der grundsätzliche Prozess dargestellt.

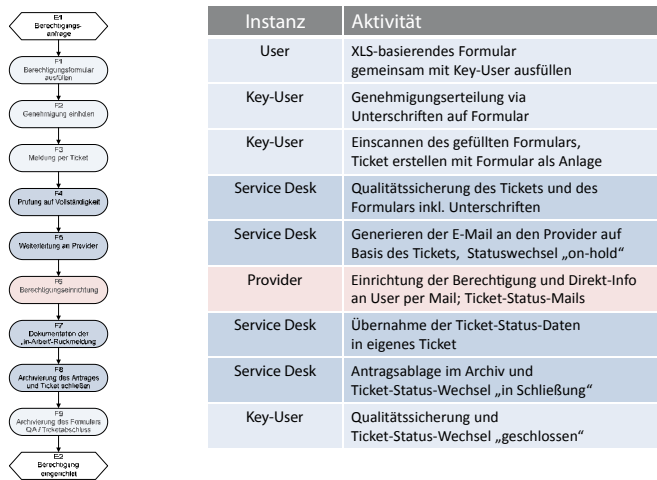


Abbildung 4: Beispielhafter Prozess „SAP-Berechtigungsänderung“

Risiko	Auswirkung / Schaden	Wertung Schaden	Wertung Wahrscheinlichkeit	Maßnahmen-Beispiele
Fehlerpotential durch manuelle Aktionen				Einführung von Teilautomatismen (u.a. automatische E-Mail-Generierung)
keine garantierte Ticket-Übertragung via E-Mail				schriftliche Empfangsbestätigung der Gegenseite
Unklarheit durch fehlende Zeitstempel bei Übergabe				Zeitstempel in schriftlicher Bestätigung der Gegenseite
Unklarheit durch mangelnde Statustransparenz nach Vorgangsübergabe				Vereinbarung regelmäßiger schriftlicher Statusmeldungen der Gegenseite
vermehrte SLA-Überschreitungen durch „On-hold“ Tickets				Etablierung einer effizienten Eskalation; konsequentes Überwachen und Eskalieren
Mehraufwand / höhere Kosten				Einführung von Teilautomatismen (siehe oben)
Verschlechterung der Qualitätskennzahlen im SD				Einführung von Teilautomatismen und konsequente Eskalation

Individuell für ein Projekt zu ermitteln bzw. zu bewerten

Abbildung 5: Risikomanagement

In diesem Beispiel wird die angeforderte SAP-Berechtigungsänderung in einer auszufüllenden Excel-basierenden Formatvorlage spezifiziert. Um es dem Nutzer möglichst einfach zu machen und mögliche Eingabefehlerquellen weitgehend zu minimieren, lassen sich in eine derartige Vorlage Automatismen und Eingabehilfen einbauen: So verhindern ein Schreibschutz für Bereiche außerhalb der vorgesehenen Eingabefelder sowie Auswahlfelder mit - auch kontextbezogenen - Dropdown-Listen unklare Eingaben, eine schriftliche Benutzeranleitung in der Vorlage erleichtert das Ausfüllen für den Nutzer.

Da die Prozessumsetzung mittels E-Mail und Excel-Vorlage trotz der geschilderten Maßnahmen aufgrund der vielen manuell notwendigen Handgriffe noch immer ein hohes Fehlerpotential enthält, ist eine derartige Lösung nur als kurzzeitige Zwischenlösung sinnvoll. Soll eine Lösung für einen längeren Zeitraum geschaffen werden, sollten weitere Automatisierungsmöglichkeiten genutzt werden: So ist zum Beispiel eine Abbildung des SAP-Berechtigungsänderungsformulars inklusive des Genehmigungsantrags im eigenen Workflowsystem eine erheblich elegantere Prozesslösung. Im Anschluss an die interne Genehmigung im System kann dann mit automatischem Export des Antrags im Rahmen der automatischen E-Mail-Generierung die Übergabe des Vorgangs an den Provider ausgelöst werden.

4. Umgang mit Risiken organisatorischer Schnittstellen

Auch wenn organisatorische Prozessschnittstellen gemeinsam mit dem Provider sauber ausgeplant und implementiert sowie alle am Prozess Beteiligten ausreichend geschult wurden, bergen sie für den Betrieb große Risiken: Dies sind neben der mangelnden Prozesseffizienz im Wesentlichen das hohe Fehlerpotential aufgrund der geringen Automatisierung sowie die potentiell hohe Intransparenz bezüglich des Status von über die Schnittstelle weitergereichten Vorgängen [siehe auch OGC 2007, S. 63-64]. Ein von Beginn an etabliertes Risikomanagement, wie in Abbildung 5 dargestellt, kann die Risiken abmildern. Trotzdem bleibt die Option der organisatorischen Prozessschnittstelle der letzte Ausweg, wenn keine technisch unterstützte schnittstellenübergreifende Workflow-Lösung mehr möglich ist.

5. Fazit

Die Schwachstellen organisatorischer Prozessschnittstellen zwischen interner IT-Abteilung und Providern können bei sorgfältiger Planung und Implementierung deutlich abgemildert werden. Hierdurch werden derartige Lösungen als Übergangslösungen durchaus betreibbar. Beseitigen lassen sich die Schwachstellen und daraus resultierende Ineffizienzen aber nicht vollständig. Sie können in einer längeren Betriebsphase durchaus immer wieder deutliche Minderungen der Servicequalität verursachen. Daher sollte im Vorfeld des IT-Outsourcings bei gegebener selektiver Sourcing-Strategie eine technische Schnittstelle zwischen den Tools von interner IT und Provider(n) immer Teil einer Gesamtplanung sein. In den Verhandlungen mit dem Provider ist die Handhabung der Realisierung von technischen Tool-schnittstellen im Vertrag zu konkretisieren.

Literatur

- [IAOP 2010] International Association of Outsourcing Professionals (IAOP): Outsourcing Professional Body of Knowledge, 1. Edition, June 2010, Van Haren Publishing, Zaltbommel (NL)
- [OGC 2007] Office of Government Commerce (OGC): ITIL Service Operation 2007 Edition, erschienen 2007 bei TSO.



Jörg Bujotzek ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens amendos gmbh. Er ist seit mehr als 15 Jahren als Berater im IT-Infrastrukturbereich tätig und hat in zahlreichen auch internationalen IT-Projekten für mittlere und große Unternehmen unterschiedlichster Branchen mitgewirkt bzw. die Leitung übernommen. Hierdurch hat er umfangreiche Erfahrungen in der Gestaltung von IT-Organisationen und deren Prozessen sowie im IT-Outsourcing aufgebaut.

Jörg Bujotzek
amendos gmbh
Grüner Deich 15
20097 Hamburg
joerg.bujotzek@amendos.de
www.amendos.de



Passwort vergessen?

netpoint
SAP Password SelfService

Preiswert

Schnell & Sicher

SelfService

Zurücksetzen von Passwörtern im SAP durch den Benutzer

Einfach
Kostengünstig
Sicher

mit dem netpoint Password Generator

netpoint gmbh
Korschenbroicher Straße 112
41065 Mönchengladbach
Telefon +49 2161 49524-0
Telefax +49 2161 49524-10
eMail vertrieb@netpoint.de
www.netpoint.de

netpoint
IT für Unternehmen



Besuchen Sie uns auf dem itSMF Kongress in Kassel am 3./4.12.2012 auf dem Stand B02