



Inhalt:

[Die amendos 9PROFITS-Methode für ein erfolgreiches Providermanagement](#)

[5 Fehler in Transition-Projekten, die den Outsourcing-Erfolg gefährden](#)

[amendos Seminare 2019](#)

Die amendos 9PROFITS-Methode für ein erfolgreiches Providermanagement

Das Providermanagement beginnt nicht erst, wenn die Transition zu dem externen Service Provider abgeschlossen ist und die Betriebsphase eingesetzt hat. Vielmehr ist für eine erfolgreiche Providerintegration ein ganzheitlicher Ansatz für den Aufbau und die Entwicklung des Providermanagements notwendig, der sich idealerweise über alle Phasen des Outsourcing Life Cycles (OLC) erstreckt. In dem vorliegenden Artikel möchten wir die von amendos entwickelte 9PROFITS-Methode (9 Dimensions – Providermanagement of IT Service Providers) vorstellen, die es ermöglicht ein passgenaues Providermanagement zu gestalten.

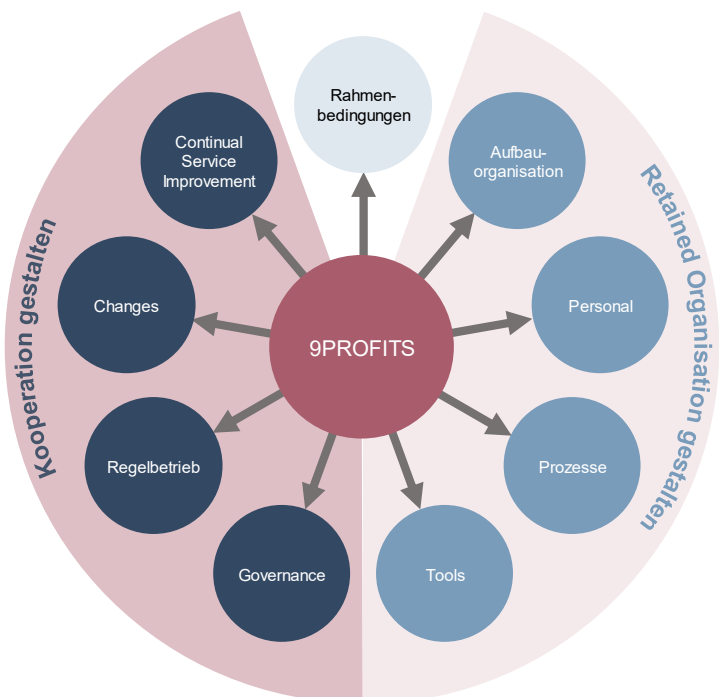


Abbildung 1: 9PROFITS-Methode – Gestaltungsaspekte

Die 9PROFITS-Methode umfasst neun Dimensionen, die bei der Gestaltung und Optimierung eines Providermanagements das tragende Gerüst darstellen:

1. Rahmenbedingungen
2. Aufbauorganisation
3. Personal
4. Prozesse
5. Tools
6. Governance
7. Regelbetrieb
8. Changes
9. CSI

Diese ziehen sich durch die einzelnen Phasen des OLCs, beginnend mit der Strategiephase. In den frühen OLC-Phasen – also den Phasen Outsourcing-Strategie und Outsourcing-Konzeption – sind ebenfalls die strategischen Vorgaben und Richtlinien für das Providermanagement sowie die übergreifende und die Einzelmaßnahmen-bezogene Providermanagement-Konzeption zu erarbeiten. Diese sind in Vergabe und Transition gemeinsam mit dem Provider zu konkretisieren und zu implementieren. Der Ansatz ist aber so flexibel gestaltet, dass die Konkretisierung der Dimensionen auch in jeder der später folgenden Phasen begonnen werden kann.

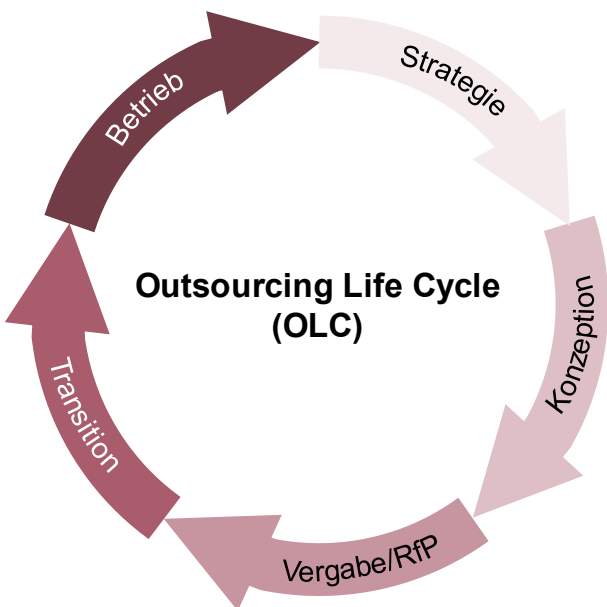


Abbildung 2: Outsourcing Life Cycle (OLC)

Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass hieraus Einschränkungen und wirtschaftlich schlechtere Bedingungen resultieren können. Ein Beispiel: Benötigte Toolschnittstellen sind

im Konzept nicht berücksichtigt und daher im Vertrag nicht vereinbart worden. In dieser Situation müssen entsprechende Funktionalitäten unter Monopol-Anbietersituation nachverhandelt werden. Gleichzeitig ist der Auftraggeber darauf angewiesen, dass der Provider sich auf diese Nachverhandlungen überhaupt einlässt.

Die Dimensionen 2-9 können zwei unterschiedlichen Gestaltungsaspekten zugeordnet werden: Wie in Abbildung eins dargestellt, beziehen sich die Dimensionen 2-5 auf die Gestaltung des Teils der Retained Organisation, der den Provider managt. Die Dimensionen 6-9 zielen auf die Gestaltung der internen Aufgabenfelder im Rahmen der Kooperation mit dem Provider ab.

1. Rahmenbedingungen

Einige **Rahmenbedingungen** für das Providermanagement werden idealerweise bereits **vor** der ersten Phase des OLCs – der **Strategiephase** – geschaffen: Dies gilt für die Umsetzung von Maßnahmen, die die Professionalisierung des IT-Betriebs zum Ziel haben – die Kunden- und Serviceorientierung sowie die Standardisierung (Factory-Ansatz). Hier wird in den nachfolgenden OLC-Phasen bei Bedarf nachgeschärft.

In der **Strategiephase** wird die gesamte IT-Outsourcing-Strategie geplant, also auch welche Services bzw. Servicegruppen an welche Provider zu übergeben sind.

Außerdem sollte in dieser Phase die Providerkategorisierung erfolgen; die daraus resultierenden Ergebnisse fließen später in die **Konzeption** des Providermanagements ein.

In der **Vergabe/RfP**-Phase werden die Grundlagen der zukünftigen Zusammenarbeit mit dem Provider im Vertrag festgeschrieben.

2. Aufbauorganisation

In der zweiten Phase des OLCs, also der **Konzeptionsphase**, beginnt die Planung der **Ziel-Aufbauorganisation**. Zunächst wird die bereits bestehende Aufbauorganisation analysiert und dann in einem zweiten Schritt an die neuen, durch das Outsourcing entstandenen Anforderungen angepasst. Zu betrachten sind hier unter anderem die Aufgaben des Providermanagements und deren Zuweisung zu verschiedenen Rollen. In der **Vergabe/RfP**-Phase ist die Aufbauorganisation an die Verhandlungsergebnisse mit dem bevorzugten Provider anzupassen. Die Implementierung

schließlich sollte in der **Transitions**phase direkt nach Vertragsabschluss beginnen.

3. Personal

Ebenfalls in der **Konzeptions**phase des OLCs sollte im Idealfall bereits die **Personal**-auswahl stattfinden. Es empfiehlt sich, das ausgewählte Personal zu möglichst frühen Zeitpunkt zu schulen und so intensiv auf die späteren Aufgaben vorzubereiten. Gleichzeitig sind die zukünftigen Providermanager in die **Vergabe/RfP**-Phase und die darauffolgende **Transitions**phase einzubinden, um weiteres, später benötigtes Fachwissen über die eigene Outsourcing-Situation aufzubauen und so auf Augenhöhe mit den Providervertretern agieren zu können. In der **Betriebs**phase verschiebt sich der Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung des Personals.

4. Prozesse

Die Konzeptionierung der **Prozesse**, die das Zusammenspiel zwischen der internen Organisation und dem Provider regeln, ist ebenfalls Bestandteil der **Konzeptions**phase des OLCs. Dabei sollten die internen Prozesse einen angemessenen Reifegrad besitzen. Die Prozesse mit Providerbeteiligung und die erforderliche Schnittstellengestaltung finden Eingang in den **RfP** und sollten entsprechend in dem Angebot eines möglichen zukünftigen Providers ihre Berücksichtigung finden. In den **Vergabe**verhandlungen müssen die Prozesse soweit nachgeschärft werden, dass beide Seiten eine gemeinsame Vorstellung von ihnen entwickeln. In der **Transitions**phase findet dann die Feinkonzeptionierung und die Implementierung statt. In der **Betriebs**phase schließlich werden die übergreifenden Prozesse gelebt und optimiert.

Einführung in die IT-Prozessoptimierung

Themen:

- Prozessreifegrad (u.a. CMMI, COBIT 5)
- IT-Prozessoptimierung
- Prozess-Implementierung
- Kontinuierliches Prozessmanagement

Termin: 16.09.-17.09.2019 in Hamburg

5. Tools

Für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen interner Organisation und dem Provider ist es unerlässlich, eine angemessene **Toolunterstützung** einzuführen. Diese ist ebenfalls in der **Konzeptionsphase** grob zu planen. Die Ergebnisse dieser Planung sind Bestandteil des **RfP** und werden in der **Ver-gabephase** in den Verhandlungen konkretisiert. Die Feinplanung und Implementierung der Toolunterstützung erfolgt schließlich gemeinsam mit dem Provider in der **Transitionsphase**.

6. Governance

Die IT-Governance und damit auch die IT-Outsourcing-**Governance** leitet sich von der Governance des gesamten Unternehmens ab. Governance-Vorgaben werden von der Unternehmensführung entwickelt und ihre Einhaltung ist vom IT-Management sicherzustellen. Für das Providermanagement leiten sich daraus in der **Betriebsphase** insbesondere folgende Aufgabenbereiche ab:

- Providerbewertung
- Überprüfung der IT-Outsourcing-Strategie
- Beziehungsmanagement
- Risikomanagement
- Wissensmanagement
- Compliance Management

Es gilt die Beziehung zu dem Provider zielorientiert weiterzuentwickeln. Dabei ist eine Balance zu finden zwischen dem Nutzen, den der Provider für das Unternehmen darstellt und dem Risiko, das mit einem Outsourcing einhergeht.

Grundlagen IT-Providermanagement – Steuerung externer IT-Provider in der Betriebsphase

Seminar

Themen:

- Einführung IT-Providermanagement
- Providermanagement nach der 9PROFITS-Methode

Termin: 19.09.-20.09.2019 in Hamburg

7. Regelbetrieb

In der **Betriebsphase** des OLC ist der Provider für den **Regelbetrieb** der an ihn ausge-

sourceten Services verantwortlich. Dem Providermanager obliegt es in dieser Phase, zu überprüfen, ob der Provider die Leistungen wie vertraglich festgelegt erbringt. Hieraus ergeben sich die folgenden Aufgabenbereiche:

- Messung und Steuerung der Leistungsperformance
- Management und Unterstützung der operativen Ausführung der Leistungen
- finanzielle Planung, Steuerung und Kontrolle der erbrachten Leistungen

8. Changes

Das Aufgabengebiet **Changes** in der **Betriebsphase** fasst alle Aktivitäten zur Handhabung von Änderungsanforderungen zusammen. Dies umfasst

- das klassische Change Management gemäß ITIL[®],
- das Claim Management, das heißt den Umgang mit Nachtragsanträgen des Providers und
- das Projektportfolio- und Projektmanagement, das heißt die Bewertung, Genehmigung und Umsetzung von großen Change-Anforderungen.
- Einen Sonderfall stellt der Providerwechsel, also das Second-Generation-Outsourcing dar. Dieser Change ist in einem eigens aufgesetzten Projekt durchzuführen.

Auch diese Elemente sind in früheren Phasen zu konzeptionieren und gemeinsam mit dem Provider in zu implementieren.

9. Continual Service Improvement

Die Dimension **Continual Service Improvement** schließlich betrachtet die Aktivitäten, die notwendig sind, um die Services und deren Erbringung über die gesamte **Betriebsphase** hinweg zu verbessern und zu optimieren. Dabei

IT-Providerwechsel –

Erfolgreicher Austausch des Providers beim IT-Outsourcing

Seminar

Themen:

- Analyse der Gründe für einen Wechsel
- Erarbeitung der Exit-Strategie
- Durchführung des Transitionsprojekts

Termin: 23.09.2019 in Hamburg

steht nicht nur die Providerleistung auf dem Prüfstand, sondern auch das Providermanagement selbst. Im Einzelnen beinhaltet diese Dimension die folgenden Facetten:

- den kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- das Innovationsmanagement um echte Neuerungen zu schaffen, die für den Auftraggeber einen Mehrwert darstellen,
- die Reifegradprüfung des eigenen Providermanagements mittels derer Verbesserungspotenziale ermittelt werden können
- und schließlich die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter im Providermanagement.

Fazit

Ein Schlüssel für den Erfolg von IT-Outsourcing-Vorhaben ist die nahtlose Integration des Providers in die Organisation des Auftraggebers. Im Idealfall beginnt die Gestaltung des hierfür unerlässlichen Providermanagements auf Grundlage der 9PROFITS-Methode in der ersten Phase des OLCs. Viele Unternehmen befinden sich jedoch schon in einer der späteren Phasen. Doch auch hier gilt: Auch in allen späteren Phasen des OLCs kann man mithilfe der 9PROFITS-Methode bestehende Lücken identifizieren und – unter den oben genannten Einschränkungen – fehlende Aspekte für eine erfolgreiche Providersteuerung nachträglich gestalten, um die anvisierten Sourcing-Ziele zu erreichen.

Petra Bleshey

Mehr über die 9 Dimensionen des 9PROFITS-Ansatzes erfahren Sie in unserem Fachbuch [IT-Providermanagement](#).



Das Grundlagenwerk aus der Praxis für die Praxis. [Bestellen](#) Sie Ihr Exemplar jetzt.

5 Fehler in Transition-Projekten, die den Outsourcing-Erfolg gefährden

IT-Outsourcing ist in den meisten Unternehmen seit Längerem etabliert: Somit haben viele Unternehmen schon eine gewisse Erfahrung in der Abwicklung von Outsourcing-Projekten. Diese Erfahrung führt zu qualitativ besseren Request-for-Proposal-Unterlagen und in deren Folge auch zu besseren Verträgen. Die nach Vertragsabschluss beginnende Transitionsphase, in der der Auftraggeber sich häufig nicht mehr in der Verantwortung sieht, birgt aber immer wieder hohe Risiken: Im Transition-Projekt aufgetretene Versäumnisse können bis weit in die Betriebsphase hinein negative Auswirkungen haben. Im Folgenden werden wir fünf auftraggeberseitig immer wieder vorkommende Fehler darstellen und Maßnahmen aufzeigen, wie man diese vermeiden kann.

Kaum ein Unternehmen hat noch nicht mit einem externen IT-Provider zusammengearbeitet. Viele Unternehmen setzen sogar mehrere externe Provider für die Erbringung des eigenen IT-Service-Portfolios ein und haben auch schon Erfahrungen beim Next-Generation-Outsourcing, d. h. bei der Suche nach einem neuen Provider für schon outgesourcte Services, gesammelt. Dabei wird von den Unternehmen (im Folgenden: Auftraggebern) bis zum Vertragsabschluss viel Engagement in das Outsourcing-Projekt gesteckt.

IT-Providermanagement – live im Betrieb: Vertiefendes Praxisseminar

Themen:

- **Provider bewerten – Optimierungsmaßnahmen durchsetzen**
- **Compliance-Konformität und Revision**
- **Continual Service Improvement**

Termin: 24.09.-25.09.2019 in Hamburg

Das anschließende Transition-Projekt wird vom Auftraggeber dagegen häufig als Aufgabe des Providers wahrgenommen, in der er selbst (bzw. seine Mitarbeiter) nur „auf Anfrage des

Providers etwas zuarbeitet“. In dieser Phase wird jedoch die Grundlage für die Qualität des zukünftigen Service-Betriebs und die Zusammenarbeit mit dem Provider gelegt. Deshalb empfiehlt es sich, die Transition gründlichst vorzubereiten, indem Risiken im Rahmen des Risikomanagements aufgedeckt und angemessene Maßnahmen geplant werden. Wir wollen im Folgenden fünf immer wieder auftretende Fehler aufzeigen, auf deren Vermeidung der Auftraggeber wesentlichen Einfluss hat.

1. Unrealistische Meilensteine

2. Kein „gemeinsamer“ Projektplan

3. Engpass „interne Ressourcen“

4. Fehlbesetzte Schlüsselrollen

5. Unzureichendes Change Management

Abbildung 1: 5 häufige Fehler in Transition-Projekten

1. Unrealistische Meilensteine

In der Regel wird der wesentlichste Meilenstein für einen outgesourcten Service, der Go-live am Ende der Transition, recht früh im Outsourcing-Projekt vom Auftraggeber festgelegt. Häufig sind an diesen Termin schwer verschiebbare Ereignisse gebunden, z. B. auslaufende Service-Verträge (bei Next-Generation-Outsourcing), Rückgabe geleaster Hardware oder End-of-Life von vorhandener Hard- und Software.

Gerade bei erstmaligem Outsourcing wird die Transition-Dauer eines IT-Service vom Auftraggeber häufig unterschätzt. Zudem kommt es immer wieder vor, dass der Auftraggeber bei Verzug im Outsourcing-Projekt versucht, die vor Vertragsabschluss verlorene Zeit in der Transition-Phase wieder reinzuholen: Er kürzt diese dem Provider noch vor Vertragsabschluss. Da der Vertrieb des Providers zu diesem Zeitpunkt üblicherweise kein Risiko eingehen will, um den Auftrag nicht zu gefährden, wird häufig kein großer Widerstand bei unrealistischen Fertigstellungstermin-Vorstellungen des Auftraggebers geleistet. Das Transition-Team muss das Ganze dann „ausbaden“ und

Seminare 2019

PM	Project Management Offices im IT-Umfeld Hamburg, 02.12.-03.12.2019
	Kommunikationskompetenz in Projektkrisen Hamburg, 09.12.-10.12.2019
	Soft Skills für Projektleiter/innen Hamburg, 11.12.-12.12.2019
	IT-Projekte erfolgreich aus der Krise führen Hamburg, 12.12.-13.12.2019
ITSM	Erstellung von IT-Servicekatalogen Hamburg, 12.09.2019
	IT Service Management und Agilität Hamburg, 13.09.2019
	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 13.09.2019
	Einführung in die Prozessoptimierung Hamburg, 16.09.-17.09.2019
Outsourcing	Grundlagen IT-Providermanagement Hamburg, 19.09.-20.09.2019
	IT-Providerwechsel Hamburg, 23.09.2019
	IT-Providermanagement – live im Betrieb Hamburg, 24.09.-25.09.2019
	IT-Outsourcing Hamburg, 04.11.-05.11.2019
	Öffentliche IT-Ausschreibungen Hamburg, 11.11.-12.11.2019

www.amendos.de/seminare

gerät damit von Beginn an unter Druck. Häufig versucht der Provider, notwendige Terminverschiebungen dem Auftraggeber anzulasten (siehe auch Fehler „Engpass interne Ressourcen“) und der erste Konflikt ist vorprogrammiert.

Um Konflikten vorzubeugen, sollte der Auftraggeber in enger Abstimmung mit dem Provider realistische Meilensteine vorsehen und hierfür gegebenenfalls auch notwendige Maßnahmen, wie beispielsweise die Verlängerung von auslaufenden Service- und Wartungsverträgen, initiieren.

2. Kein „gemeinsamer“ Projektplan

Immer wieder tritt der Fall ein, dass Provider und Auftraggeber die Transition nicht über einen gemeinsamen Projektplan steuern: Entweder möchte der Provider dem Auftraggeber nicht alle internen Aufgabendetails offenlegen oder der Auftraggeber möchte sich nicht mit einem komplexen Plan auseinandersetzen. In der Regel gibt der Provider dann Zeitfenster für die vom Auftraggeber zu erledigenden Aufgaben vor. In diesem Zusammenhang geschieht es immer wieder, dass der Auftraggeber die Übersicht über Prioritäten und Abhängigkeiten verliert. In der Folge kommt es häufig zu durch den Auftraggeber verursachten Verzögerungen.

Um derartige Terminverzögerungen zu vermeiden, sollte schon von Beginn an ein vom Provider erstellter Terminplan gemeinsam verabschiedet werden. Dieser sollte in der Folge auch konsequent für die Steuerung der Aktivitäten von **beiden** Parteien eingesetzt werden.

3. Engpass „interne Ressourcen“

Das an der Transition mitwirkende Auftraggeber-Team ist in der Regel auch mit Aufgaben des täglichen Betriebs (insbesondere bei erstmaligem Outsourcing) belastet. In diesen Fällen gibt es immer wieder Situationen, in denen Betriebsaufgaben höher priorisiert werden als Projektaufgaben und das Projekt sich verzögert.

Um diesen Engpass zu vermeiden, sollten die für das Projekt planbaren, internen Ressourcen-Anteile realistisch eingeschätzt (und bei Bedarf durch externe Ressourcen aufgestockt) werden. Zudem sollte der Plan zusätzliche Zeitpuffer für Unwägbarkeiten enthalten, um Verzögerungsrisiken auf ein angemessenes Maß zu reduzieren.

Lese-Tipp:

[amendos Spezial „Outsourcing Teil 1“](#)

4. Fehlbesetzung von Schlüsselrollen

Häufig kommt es vor, dass – meistens mangels besserer personeller Alternativen in der jeweiligen Situation – Schlüsselrollen im Projekt nicht adäquat besetzt sind: Technischen Experten fehlt Fach-Know-how, Mitarbeitern, die im Projektmanagement Rollen wahrnehmen, fehlen methodische Kompetenzen oder Soft Skills. Die Folge sind Qualitätsmängel, Terminverzögerungen und persönliche Konflikte.

Hier sollte die Projektleitung bzw. der Lenkungsausschuss schnell reagieren und bei Bedarf auch einen personellen Austausch vom Provider fordern, soweit Providerpersonal die Ursache ist. Besteht die Fehlbesetzung auf der Auftraggeberseite, sollte ebenfalls – wenn nicht unumgänglich – Personal ausgetauscht werden.

5. Unzureichendes Change Management

Outsourcing-Maßnahmen beinhalten – insbesondere bei erstmaligem Outsourcing – in der Regel in der internen Organisation weitreichende Konsequenzen für das IT-Personal: Durch einen Personalübergang zum Provider werden interne Teams verkleinert, das Aufgabenfeld der verbleibenden Mitarbeiter ändert sich deutlich von „IT-Betrieb“ zu „Providersteuerung“. Viele verbleibende Mitarbeiter sind durch die Veränderung der Rahmenbedingungen und Inhalte ihres Jobs verunsichert und frustriert. Dies kann in der Folge dazu führen, dass sie nicht nur ihrer bisherigen Aufgabe nachtrauern, sondern auch ungerne mit dem Provider kooperieren, der aus ihrer Sicht „ihren Job übernimmt“. Einige Mitarbeiter versuchen sogar aufzuzeigen, dass der Provider die anfallenden Aufgaben nicht so gut erfüllen kann, wie sie es getan hätten.

Werden im Rahmen des Outsourcings interne Organisationseinheiten sowie Aufgaben von internen Mitarbeitern deutlich verändert, so sollte intern sehr frühzeitig ein professionelles Change Management aufgesetzt werden, das die erforderlichen organisatorischen und kulturellen Veränderungen aktiv begleitet und Mitarbeiter „in die neue Welt“ führt.

IT-Outsourcing – Konzeption, Angebotseinholung und Vergabe, Transition

Themen:

- Initiierung eines Outsourcing-Projekts
- Erstellung eines Konzepts
- Vergabe- und Transitionsphase

Termin: 04.11.-05.11.2019 in Hamburg

Fazit

In der Transition arbeiten Provider und Auftraggeber erstmalig zusammen. Hier entscheidet sich, ob die Basis für eine effiziente Kooperation gelegt werden kann oder ob Mängel in der Projektabwicklung die Servicequalität und das Verhältnis zum Provider in der Betriebsphase nachhaltig negativ beeinflussen. Der Auftraggeber sollte alle seine Möglichkeiten ausschöpfen, beste Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Serviceübernahme durch den Provider und eine gute Beziehung zum Provider zu schaffen: Hierzu gehört insbesondere die Vermeidung selbst beeinflussbarer Fehler, um die eigenen Outsourcing-Ziele bestmöglich zu erreichen.

Jörg Bujotzek

Impressum:

amendos gmbh | Frankenstraße 3 | 20097 Hamburg | Tel (040) 248 276 00
Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de

Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek

Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise: 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF

Copyright: amendos gmbh | Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek | Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der amendos gmbh.