



### Inhalt:

[Outsourcing – erfolgreiche Abnahmen in der Transition](#)

[Kundenkommunikation als Schlüssel zum Erfolg von outgesourceten IT-Services](#)

[amendos Seminare 2020](#)

## Outsourcing – erfolgreiche Abnahmen in der Transition

**Auftraggeber kennen die Situation: IT-Services wurden an einen externen Provider vergeben. Die Abnahme der IT-Services in der Transitionsphase läuft jedoch nicht reibungslos ab. Typische Schwachstellen sind fehlende Dokumentation, unzureichende Personalressourcen, fehlende Messgeräte und insbesondere vom Provider vorab nicht ausreichend getestete Serviceleistungen.**

Bei der Abnahme identifizierte Schwachstellen führen in der Regel zu einer Verzögerung ersterer. Im schlimmsten Fall wird sie abgebrochen, weil die Funktionalität der Services nicht vollständig nachgewiesen werden kann. Werden Abnahmen abgebrochen oder nur teilweise freigegeben, müssen zusätzliche Abnahmetermine geplant werden. Dies verursacht sowohl für den Auftraggeber als auch für den Provider erhebliche Kosten.

Gründe für eine unvollendete Abnahme sind insbesondere:

- Keine klar definierten Abnahmekriterien vor der Vergabe des Auftrags



- Der Provider unterschätzt den Aufwand zur Abnahme der Services und kann daher die notwendigen Ressourcen für die Abnahme nicht bereitstellen.
- Kein angemessenes Konfigurationsmanagement gemäß ITIL

Wie kann man solche Situationen vermeiden? In diesem Artikel möchte ich Wege und Methoden hierfür aufzeigen. Dabei werde ich mich auf wesentliche Punkte, die bei der Abnahme kritisch sind, konzentrieren.

### **Lese-Tipp:**

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

Der Outsourcing-Lebenszyklus besteht aus den Phasen Strategie, Konzeption, Vergabe, Transition und Betrieb. Der Grundstein für eine erfolgreiche Abnahme wird in der Vergabephase des Outsourcings gelegt. Von Anfang an sollten, unter Berücksichtigung von unternehmensweiten Richtlinien (z.B. Qualitätsrichtlinien), Vorlagen und Change-Management-Vorgaben, die Rahmenbedingungen für die Abnahme festgelegt werden. Um dies zu realisieren, müssen in der Ausschreibung die Abnahme-Verantwortlichkeiten ebenfalls klar und eindeutig formuliert sein.

Die Abnahme im Outsourcing-Lebenszyklus unterteilt sich in drei Arbeitsschritte:

### **1. Erstellung der Teststrategie**

ITIL definiert die Teststrategie als den Gesamtansatz zur Organisation von Tests und der Zuweisung von Testressourcen. In der Vergabephase erstellt der Provider im Rahmen des Angebots die Teststrategie gemäß den Vorgaben der Ausschreibung. Die erforderlichen Aktivitäten sind u.a.:

- Umsetzung des Servicekonzepts aus dem Service Design in Testanforderungen und Testmodelle (Testplan, Testprozeduren, Liste der Testelemente, Skripte, usw.)
- Definition der notwendigen Teststufen (Komponententest, Integrationstest, usw.)
- Definition der akzeptablen Fehlerquote bei jeder Teststufe (Pass/Fail-Kriterien) sowie Abbruch- und Neustartkriterien
- Abstimmung des Abnahmeverfahrens
- Klärung der Verantwortlichkeiten bei der Abnahme

- Definition der Lieferergebnisse
- Auflistung der Rollenanforderungen bei der Abnahme

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

### Themen:

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

**Termine: 01.10.-02.10.2020 ONLINE**

**28.10.-29.10.2020 in Hamburg**

**01.12.-02.12.2020 ONLINE**

**08.12.-09.12.2020 in Hamburg**

Der Auftraggeber überprüft die Teststrategie auf Vollständigkeit und die Rückverfolgbarkeit der Testanforderungen zurück bis zu den Service-Design-Kriterien.

Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Einstellungen zum Risiko hinsichtlich der Servicequalität. Diese Risikobereitschaft hat Einfluss auf den Grad und das Niveau der Validierung und der Tests. Je nach Risikobereitschaft kann der Auftraggeber eine Anpassung der Teststrategie fordern. Ziel ist es, dass eine gemeinsame Vereinbarung zur Abnahme der Services zwischen dem Auftraggeber und dem Provider getroffen wird. Die Teststrategie wird ein Teil des Vertrags.

Wenn Serviceänderungen vereinbart werden und zu Vertragsanpassungen führen, sind die Abnahmeverfahren mit entsprechendem Vorlauf anzupassen.

## **2. Meldung der Abnahmebereitschaft durch den Provider**

Um Reibungsverluste während der Abnahme in der Transitionsphase zu vermeiden, sollte vorher eine Abnahmebereitschaftsprüfung durch den Auftraggeber durchgeführt werden. Diese Prüfung stellt sicher, dass alle notwendigen Vorarbeiten, um eine Abnahme starten zu können, korrekt erledigt sind.

Gemäß aktuellem Projektplan meldet der Provider die Abnahmebereitschaft der Serviceleistung an den Auftraggeber. Die Voraussetzungen zur Meldung der Abnahmebereitschaft

sollten schon im Vertrag definiert sein. Der Provider liefert, wie in dem im Vertrag spezifizierten Abnahmeverfahren vereinbart, die relevante Dokumentation.

Die Dokumentation umfasst – abhängig von der Leistungsart – z.B.:

- Lieferscheine
- Garantienachweise
- Konfigurationsliste(n)
- Netzwerkpläne
- Ausgeführte / ausgefüllte Checkliste(n) oder Test-protokolle
- Betriebshandbuch
- Schulungsunterlagen

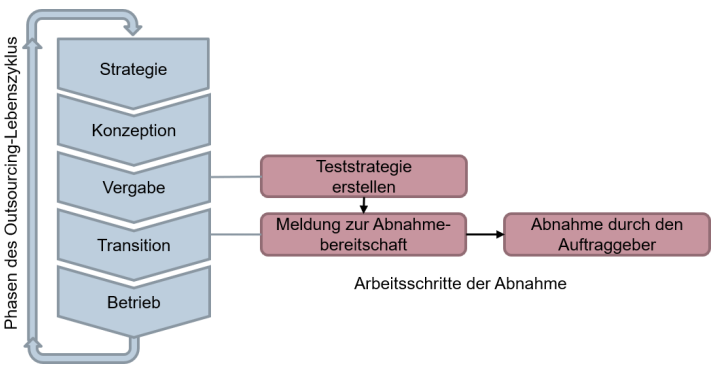


Abbildung 1: Arbeitsschritte der Abnahme im Outsourcing-Lebenszyklus

Im Rahmen der Abnahmebereitschaftsprüfung überprüft der Auftraggeber die Dokumentation auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Gegebenenfalls kann es mehrere Rückfragen an den Provider geben. Anschließend bestätigt der Auftraggeber die Abnahmebereitschaft. Bei unvollständiger Lieferung gegenüber den Vorgaben wird die Abnahmebereitschaft abgelehnt und der Provider aufgefordert, die offenen Punkte zu schließen. Je nach Situation kann die Abnahmebereitschaft unter der Bedingung bestätigt werden, dass der Provider die Mängel bis zum Start der Abnahme beseitigt. Es ist wichtig, genug Zeit für die Prüfung der Dokumentation sowie eine Nachbearbeitungszeit zur Beseitigung der Mängel vor der Abnahme einzuplanen.

### 3. Abnahme durch den Auftraggeber und Erklärung der Abnahme

Die Organisation der Abnahme erfolgt durch den Provider. Er stellt sicher, dass die Infrastruktur für die Durchführung der Abnahme geschaffen wird und alle Teilnehmer rechtzeitig die relevanten Informationen bekommen.

In der Abnahme führt der Provider dem Auftraggeber die im vereinbarten Abnahmeverfahren festgelegten Testprozeduren vor. Mängel, die durch zusätzliche, nicht vorab definierte Tests auftreten, dürfen nicht zu einem Abnahmeabbruch führen, es sei denn, die Auswirkungen der Mängel sind durch ihre Art oder Zahl so schwerwiegend, dass der Service erheblich beeinträchtigt wird.

**Lese-Tipp: Vermeidung von Fallstricken im Rahmen der Transitionsphase eines IT-Outsourcing-Projektes**

Der Provider muss nach der Abnahme die Möglichkeit der Mängelbeseitigung innerhalb einer realistischen Frist bekommen, auf die man sich gemeinsam bei der Abnahme einigt. Die Ergebnisse der Abnahme sind zu protokollieren und identifizierte Fehler sind unter Angabe von Fehlerbild, Fehlerklasse, weiterem Verfahren und Zuständigkeit aufzulisten. Die Abnahme endet mit einer Abnahmeerklärung durch den Auftraggeber mit oder ohne offene Fehler oder mit einem Abnahmeabbruch gemäß vertraglich definierten Abbruchkriterien. Der Provider verpflichtet sich, die Fehler fristgemäß zu beseitigen. Empfehlenswert ist es, den größten Zahlungsmeilenstein vertraglich auf eine erfolgreiche Abnahme zu legen. Ansonsten ist der Motivationsdruck auf den Provider nicht aufrecht zu halten.

**Grundlagen IT-Outsourcing – Konzeption, Angebotseinholung und Vergabe, Transition**

- Seminar**
- Themen:**
- Initiierung eines Outsourcing-Projekts
  - Erstellung eines Konzepts
  - Vergabe- und Transitionsphase

**Termin: 23.11.-24.11.2020 in Hamburg**

**Fazit:**

Durch die strukturierte Herangehensweise und die Abnahmekriterien – beides wird im Vertrag aufgenommen – ist sichergestellt, dass der Provider eine ausführliche Betrachtung der zu erwartenden Aufwände vornimmt. Mit der Einführung der Abnahmebereit-

schaftsprüfung wird gewährleistet, dass alle Voraussetzungen (z.B. Konfigurationsmanagement, Dokumentation und vorbereitende Tests durch den Provider) für eine reibungslose Abnahme vorliegen. Es ist wichtig, die Aktivitäten der Abnahme im Projektplan darzustellen und regelmäßig zu aktualisieren. Weiterhin ist es empfehlenswert, eine Abnahme in mehreren Schritten und so früh wie möglich zu planen, um rechtzeitig Mängel zu entdecken, damit diese in späteren Teilabnahmen dann nicht mehr auftreten. Eine saubere Abnahme von Serviceleistungen sichert zudem die Service-Qualität in der späteren Betriebsphase.

*Michael Olaolu*

## **Kundenkommunikation als Schlüssel zum Erfolg von outgesourcten IT-Services**

Im Rahmen der digitalen Transformation rücken die Kundenerfahrung (Customer Experience) und das Streben nach Service-Exzellenz immer mehr in den Mittelpunkt. Damit wird die kontinuierliche Kommunikation des IT-Serviceanbieters mit den Kunden und anderen Stakeholdern immer wichtiger. Diese Erkenntnis wurde in ITIL 4 im Rahmen der Service Value Chain implementiert, und zwar in dem Schritt „Engage“. Wir wollen im folgenden Artikel einige Anregungen geben, wie „Engage“ im IT Service Management und hier insbesondere beim Einsatz externer Service Provider aussehen könnte.

Die Service Value Chain ist das Herzstück des in ITIL 4 vorgestellten Service Value Systems. Letzteres beschreibt, wie alle Komponenten und Aktivitäten einer Organisation zusammen-





spielen, um durch IT-Services einen Wert zu erschaffen. „Engage“ wiederum ist eine Aktivität in der Service Value Chain.

Zweck dieser Aktivität ist, ein gutes Verständnis der Stakeholder-Anforderungen und die kontinuierliche Einbeziehung aller Stakeholder bei der Entwicklung und dem Management von IT-Services sicherzustellen. Kommunikation kann in diesem Zusammenhang, ja muss sogar, als fortwährender Austausch mit den Stakeholdern verstanden werden, der an jeder Stelle der Service Value Chain auftaucht. Wie sieht dies in der Praxis aus?

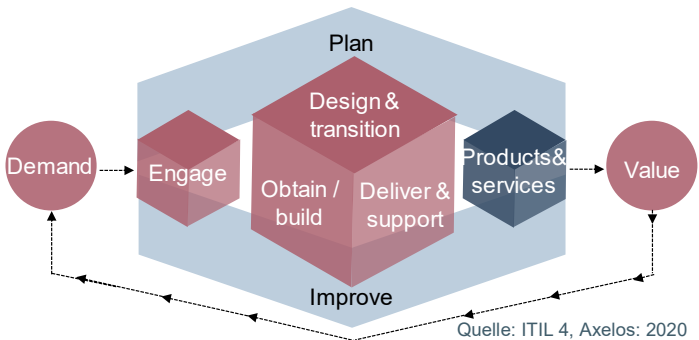


Abbildung 1: Service Value Chain gem. ITIL4

Der Kunde kommt mit einem neuen oder zusätzlichen Bedarf (Demand) für einen Service oder ein Produkt auf die IT-Abteilung zu, bzw. der Service-Manager in der IT-Abteilung stellt diesen fest. Die Kommunikation hierüber kann über verschiedene Kanäle geführt werden, z. B. über regelmäßige Meetings von Service-Manager und Kunde, ein Self-Service-Portal oder einen Service Desk. Die IT-Abteilung muss diesen Bedarf zunächst analysieren und besser verstehen, um mit der Planung zu beginnen. Dazu bedarf es wiederum der Rücksprache mit dem Kunden, denn dessen Anforderungen sind ausschlaggebend für die Serviceplanung und das Service Design. Bei komplexen Services ist eine iterative Feedbackschleife, wie sie Scrum einsetzt, hilfreich. So ist gewährleistet, dass nicht nur der Output (Maßnahmen oder Dinge, die ein gewünschtes Resultat herbeiführen sollen) stimmt, sondern auch das Outcome, also das Resultat (oder anders gesagt: das, was ein Unternehmen erreichen möchte), welches letztlich den Wert für die verschiedenen Stakeholder ausmacht.

### **Lesetipp:**

**[IT-Service-Manager versus Provider-Manager—wo ist der Unterschied?](#)**

# Seminare 2020

ITSM

## **Einführung in die Prozessoptimierung**

Hamburg, 12.10.-13.10.2020

## **Prozessdokumentation gestalten**

Hamburg, 19.10.2020

## **Erstellung von IT-Servicekatalogen**

Hamburg, 23.10.2020

Outsourcing

## **Grundlagen IT-Providermanagement**

Online, 01.10.-02.10.2020

Hamburg, 28.10.-29.10.2020

Online, 01.12.-02.12.2020

Hamburg, 08.12.-09.12.2020

## **Praxis der IT-Providersteuerung**

Hamburg, 02.11.-03.11.2020

Online, 16.11.-17.11.2020

## **Erwartungskklärung im Providermanagement**

Berlin, 19.10.2020

Online, 26.11.2020

## **Grundlagen IT-Outsourcing**

Hamburg, 23.11.-24.11.2020

## **Second Generation Outsourcing**

Hamburg, 27.11.2020

## **Öffentliche Ausschreibung von IT-Leistungen**

Hamburg, 19.11.-20.11.2020

Online, 17.12.-18.12.2020

[www.amendos.de/seminare](http://www.amendos.de/seminare)

Ist ein externer Service-Provider an der Service-Gestaltung und -Erbringung beteiligt, so ist er von Beginn an mit in die Kommunikation einzubeziehen. Hierzu später mehr. In den Kernphasen des Designs, des Erstellens und des Ausrollens des Services müssen verschiedene Informationen fließen, so z.B. Analyse von Risiken, Security- und Compliance-Anforderungen, Service-Performance-Reporting, Verträge und Vereinbarungen mit internen und externen Providern, um nur einige zu nennen. Die Informationen fließen über verschiedene Medien, wie z.B. Reports, Collaboration Tools, Service Level Agreements, Wissensmanagement-Datenbanken und viele mehr. Auch die entstandenen Services ziehen Kommunikation



nach sich. Sie müssen in den Servicekatalog aufgenommen und bekannt gegeben werden. Regelmäßiges Feedback von Usern und Kunden muss eingeholt werden (z.B. über eine Kunden-Umfrage) und natürlich müssen die Services auch kontinuierlich verbessert werden.

Man kann anhand dieses sehr groben Beispiels bereits sehen, dass bei jedem Schritt in der Service Value Chain Kommunikation in verschiedenste Richtungen und über verschiedenste Medien notwendig ist. Wer aber ist in der IT-Organisation dafür verantwortlich, diese Kommunikation zu lenken? In erster Linie ist dies der Service-Manager, denn er ist die Schnittstelle zwischen der IT-Organisation im Sinne eines internen IT-Providers und dem Kunden. Auch wenn er nicht immer direkt in die Kommunikation eingebunden ist (zum Beispiel beim Self-Service-Portal), ist er stets informiert, um die Bedürfnisse und Interessen seiner Kunden zu vertreten. Gleichzeitig kommt dem Kunden in dieser Konstellation eine erweiterte Rolle zu. Er ist nicht mehr nur Kunde, sondern potenziell auch Product Owner, das heißt er setzt die Prioritäten bei der Service-(weiter-)Entwicklung. Auf jeden Fall wird er aktiv an der Produktentwicklung und -verbesserung beteiligt.

## Praxis der IT Providersteuerung – Kooperation aktiv gestalten

### Themen:

- Grundlagen der Providersteuerung
- lösungsorientierte Gesprächsführung
- Moderationstechniken
- Konfliktlösungsansätze für praxisnahe Win-win-Lösungen

**Termine: 02.11.-03.11.2020 in Hamburg  
16.11.-17.11.2020 Online**

Dies kann im Rahmen von regelmäßigen Foren und Meetings geschehen, aber auch zusätzlich über verschiedene mündliche oder schriftliche Feedbackkanäle.

Sind nun noch ein oder mehrere externe Service-Provider an der Serviceerbringung beteiligt, sieht das Kommunikationskonstrukt et-

was anders aus. Die Rolle des Kunden nimmt jetzt der Provider-Manager ein. Er steht im Austausch mit den externen Providern und übernimmt die Kommunikation mit diesen über alle Schritte der Service Value Chain. Außerdem moderiert er die Anforderungen der Service-Manager und ihrer Kunden.

Dies ist zu empfehlen, da sonst die Gefahr besteht, dass durch direkte Kommunikation der Kunden mit den externen Service-Providern eine Schatten-IT entsteht, die neben der „offiziellen“ IT betrieben wird.

Sollte die Situation eintreten, dass aufgrund der notwendigen fachlichen Kompetenz zur Klärung von Fragen zum Service ein Providervertreter einzubinden ist, so sollten Service-Manager und Provider-Manager diesen begleiten und das Gespräch mit dem Kunden moderieren. Der Providervertreter wiederum sollte nicht einen vertrieblichen, sondern einen fachlichen Schwerpunkt (=Fachexperte) haben.

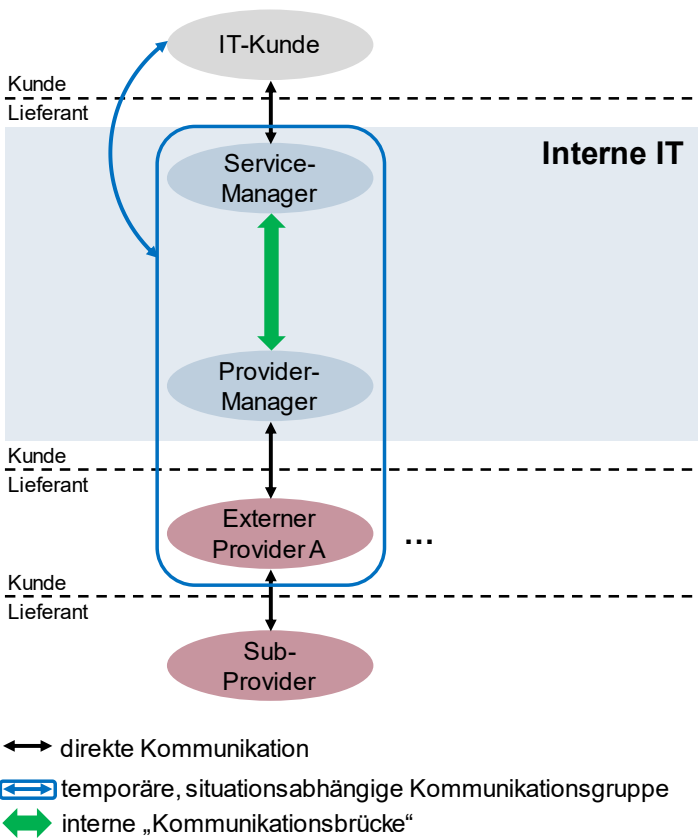


Abbildung 2: Kommunikationskette Kunde – IT-Organisation – externe Provider

Wie aber kommen die Informationen vom externen Service-Provider zum Kunden? Der regelmäßige Austausch zwischen Service- und Provider-Manager (sofern diese beiden Rollen nicht von einer einzigen Instanz übernommen werden) bildet diese „Kommunikationsbrücke“. Dazu ist es notwendig, nicht nur regelmäßig, sondern auch in kurzen Intervallen in Aus-

tausch zu treten. Hierzu sind verschiedene Formen denkbar, je nachdem, wie die IT-Organisation aufgestellt ist:

- regelmäßige persönliche Runden
- Videokonferenzen
- direkte Telefon- und Chat-Kommunikation

Wichtig ist, dass Ergebnisse, Entscheidungen, Absprachen etc. dokumentiert werden, damit sie nachvollzogen werden können und das Wissen nicht verloren geht. Reibungsverluste in diesem Teil der Kommunikationskette können zu wachsenden Reibungsverlusten in den anderen Teilen führen.

## Erwartungskklärung im Providermanagement – Das Fundament einer guten Kooperation

Seminar

### Themen:

- Methode zur Erwartungskklärung im Providermanagement
- Interviewtechniken
- Abgleich von Erwartungen

Termin: 19.10.2020 in Berlin  
26.11.2020 online

### Fazit:

Wie in ITIL 4 und hier insbesondere im Rahmen der Service Value Chain sehr gut adressiert, erhält die Kommunikation mit Kunden und anderen Stakeholdern in heutigen Zeiten deutlich mehr Gewicht. IT-Organisationen müssen zukünftig sicherstellen, dass Informationen ungehindert in alle Richtungen fließen können, um schnell auf Änderungsanforderungen reagieren zu können. Herzstück dieser Kommunikationskette ist der regelmäßige Austausch zwischen dem Kunden, dem Service-Manager und dem Provider-Manager.

*Petra Bleshey*

### 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.