

Vertrauen ist gut, Sourcing-Governance-Modell ist besser

Weniger als 50 Prozent der Kunden sind zufrieden mit ihren Outsourcing-Verträgen. Was läuft hier falsch? Offensichtlich fehlt den Unternehmen der organisatorische Rahmen, um Sourcing-Beziehungen im operativen Einsatz erfolgreich zu führen. *Hansjörg Bühler*



Hansjörg Bühler

ist Geschäftsführer und Inhaber der Firma Soberano-Sourcing GmbH und hat über 20 Jahre Erfahrung im internationalen ICT-Markt in verschiedenen Führungsfunktionen.
hbuehler@soberano.ch
www.soberano.ch

«Win-Win-Situationen» von Leistungsgebern und Leistungsbezüglern, Vertrauen und kultureller Fit, das Prinzip «Geben und Nehmen», Rechte und Pflichten sowie SLAs (Service Level Agreements) sind nach unserer Erfahrung die wichtigsten Grundlagen einer erfolgreichen Partnerschaft. Doch reicht dies wirklich aus? 61 Prozent der Outsourcing-Einkäufer von Grossunternehmen räumten bei einer weltweiten Umfrage ein, dass sie der Erstellung des Outsourcing-Vertrages mehr Bedeutung beimessen als dessen Management, was in hohem Mass zu Unzufriedenheit führt. Rund die Hälfte sah ausserdem nachträglich ein, dass ihre eigenen unrealistischen Erwartungen ebenfalls den Erfolg ihres Outsourcing-Projekts behinderten (Quelle TPI).

Für die Sicherstellung von erfolgreichen Sourcing-Beziehungen braucht es einen organisatorischen Rahmen, ein Sourcing-Governance-Modell, das auf das Management der Beziehung ausgerichtet ist. Die wesentlichen Grundlagen für dieses Modell basieren auf über 20 Jahren persönlicher Erfahrung im Sourcing-Geschäft, der Arbeitsgruppe Sourcing von SwissICT, der Universität St. Gallen sowie weiteren Quellen wie ITIL V3.

Schnittstelle Source und Deliver

Eine erste Abgrenzung liefert das Buch Integriertes Informationsmanagement von Herrn Dr. Rüdiger Zarnekow, Universität St. Gallen. Darin wird ein Modell (Rahmenwerk) eines integrierten Informationsmanagements beschrieben, das zur Umsetzung eines produktorientierten Informationsmanagements genutzt werden kann. Es werden die Prozesse «Source», «Make» und «Deliver» vorgestellt, die die beschaffungs-, produktions- und absatzwirtschaftlichen Aufgaben eines IT-Dienstleisters abdecken (siehe Abbildung 1).

ITIL 3 kann nur punktuell herangezogen werden, da ITIL vor allem für den Bereich Make konzipiert wurde. Die Themen Source

und Deliver werden darin nur punktuell angegangen. Wir haben im Verlaufe unserer Beratungstätigkeit festgestellt, dass gerade in der ICT-Branche in den beiden Schnittstellen Source und Deliver Handlungsbedarf in Richtung pragmatische und rasch umsetzbare Modelle besteht. Dies hat uns dazu bewogen, dieses Modell zu entwickeln.

Das Modell kann sowohl in der ersten Schnittstelle von der ICT-Abteilung zum Drittmarkt sowie an der zweiten Schnittstelle von der ICT-Abteilung zu ihren Kunden eingesetzt werden. Die strukturellen Elemente sind dieselben, hingegen unterscheiden sich die jeweiligen Ausprägungen. Durch gleichzeitige Implementierung des Modells an beiden Schnittstellen wird eine hohe Durchgängigkeit vom Kunden über die interne ICT-Abteilung zum Drittmarkt sichergestellt. Bei mehreren Providern aus dem Drittmarkt (Multisourcing) können durch eine Implementation bei allen Providern Synergien genutzt werden und die erforderlichen Abgrenzungen zwischen den Providern klar definiert werden.

Keine Schränke füllenden Beschreibungen

Das Modell basiert auf den vier Modulen «Prozesse», «Tools», «Informationen» und «Organisation». Zur Umsetzung des Modells sind die drei weiteren Module «Kompetenzen», «Methoden» und «Hilfsmittel» erforderlich. Das ganze Modell orientiert sich an den verschiedenen Serviceaspekten wie Applikationen, ICT-Infrastruktur, Service, Service Level, Mengen und Kosten.

Das Modul «Prozesse» lehnt sich an ITIL V3 an, beschreibt aber aus der Position der Schnittstelle eins oder zwei nur die wesentlichen Prozesse wie das Changemanagement, Incident-Management, Release-Management. Es ist enorm wichtig, bei der Beschreibung dieser Prozesse das Wesentliche zu erfassen und nicht Schränke füllende Prozessbeschrei-

bungen zu erstellen. Die Beschreibung umfasst die groben Prozessschritte, Abgrenzungen und Verantwortlichkeiten, die erforderlich sind, um der ICT-Abteilung möglichst viel unternehmerischen Freiraum zu geben, andererseits dem Kunden auch die Leistungskontrolle und Steuerungsmassnahmen zu ermöglichen. Ausgewählte KPIs (kritische Performance-Indikatoren) mit Sollwerten und Verantwortlichkeiten für die Erfüllung stellen die Operationalisierung sicher.

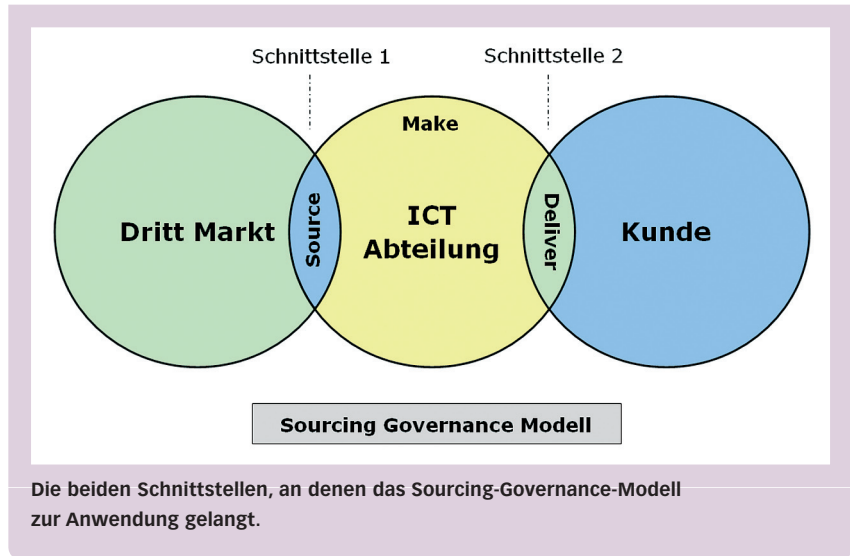
Oft vernachlässigt: das Innovationsmeeting

Das Modul «Informationen» beschreibt, welche Informationen in welcher Güte, Periodizität und von wem zu erstellen sind. Dies umfasst die SLAs, OLAs, UCs, das Reporting (finanziell, Qualität, Service, Mengen, Changes). Das Modul «Tools» regelt, welche Anwendungen zur Unterstützung der Prozesse eingesetzt werden und zu in welcher Form der Kunde respektive die ICT-Abteilung auf diese zugreift. Oft wird dieser Aspekt in Outsourcing-Geschäften viel zu spät von den ICT-Abteilungen vom Outsourcer eingefordert und somit oft nicht realisiert oder wenn überhaupt zu überrissenen Preisen.

Das Modul «Organisation und Funktion» regelt die Aufbauorganisation, die zur Umsetzung der Prozesse erforderlich ist. Hier werden insbesondere die Rollen wie Account-Manager, Servicemanager, Vertrags-/SLA-Manager, Applikationsverantwortliche, Operation Manager beidseitig festgelegt. Zu den Rollen werden die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen definiert. Eine weitere wichtige Funktion haben die Gremien wie Lenkungsausschuss, Change-Management-Board, Servicemeeting, Integrationsmeeting sowie – oft leider vernachlässigt – das Innovationsmeeting.

Der Umfang der Modellbeschreibung umfasst je nach Schnittstelle und Komplexität der Sourcing-Beziehung rund 20 bis 40 Seiten. Wir haben im Rahmen unserer Beratungsprojekte auch sehr umfangreiche Modelle angetroffen, die aber gerade deshalb nicht implementiert werden konnten oder nach kurzer Zeit als «Staubfänger» ihr Dasein fristen. Wie so oft zitiert: «In der Kürze liegt die Würze.»

Die Module der Umsetzung beschreiben, welche Kompetenzen (wie Verhandlungskompetenz, Change-/Claim-Management, Projektleitung), welche Methoden (wie Harvard-Verhandlungsmethodik, Risikomanagement, Requirement Engineering) und welche Hilfsmittel (wie Business Case, EVAL-Evalua-



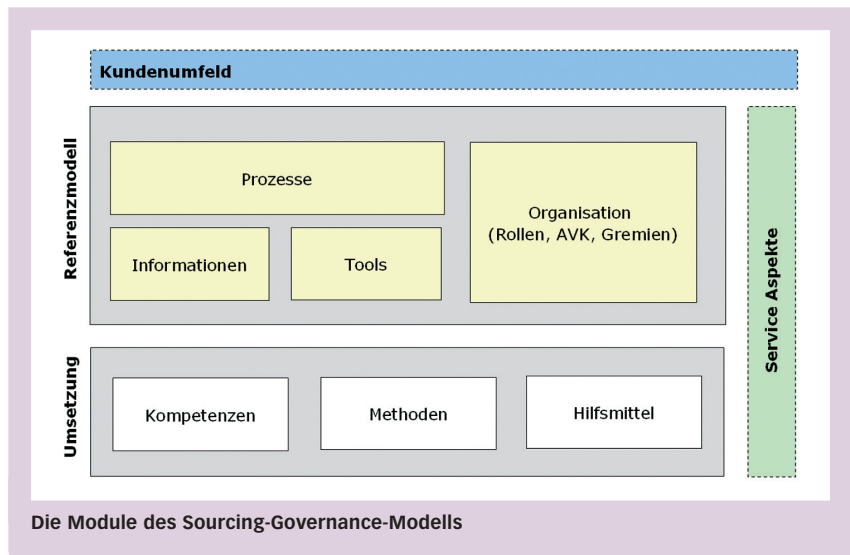
tionssystem, RFC Change Request Formular) zur Umsetzung erforderlich sind.

Das Aussergewöhnliche schafft den Wert

Wir konnten bereits durchwegs sehr positive Erfahrungen bei der Implementation des Modells in beiden Schnittstellen sammeln. So werden bereits ICT-Outsourcing-Pflichtenhefte mit dem auf den konkreten Fall zugeschnittenen Sourcing-Governance-Modell bereichert. Dadurch sind die Erwartungshal-

werden. Dies hat eine Reduktion von Missverständnissen, eine höhere Prozess- und Servicequalität und letztlich auch eine höhere Kundenzufriedenheit zur Folge.

Fazit: Durch das Normale hat die Welt Bestand, durch das Aussergewöhnliche bekommt sie ihren Wert. In Anlehnung an das Zitat von Baruch de Spinoza empfehlen wir, das Normale – zu viele unzufriedene Kunden – nun zu verlassen und das Aussergewöhnliche zu gestalten. Bei Outsourcing-Projekten (Schnittstelle eins) gilt es, bereits mit dem



tungen von Kunden wie Anbieter klar geregelt sowie das Management der Sourcing-Partnerschaft bereits in einer frühen Phase des Sourcing Life Cycles definiert. Bei internen ICT-Abteilungen konnten die Erwartungen der Kunden an die ICT-Abteilungen sowie die Anforderungen der ICT-Abteilungen an die Kunden klar und transparent geregelt

Pflichtenheft das Sourcing-Governance-Modell zu definieren. Interne ICT-Abteilungen sollten möglichst parallel zur ITIL-Implementation ein Sourcing-Governance-Modell an der Schnittstelle zwei implementieren. Dies stellt ein erfolgreiches Management des Servicekataloges sicher und ermöglicht viele begeisterte Kunden.