



Auf die Steuerung kommt es an

Wenn IT-Leistungen ausgelagert werden, bleibt dennoch ein großer Teil der Verantwortung im Unternehmen. Outsourcing-Provider müssen richtig gesteuert werden, damit beide Partner das Projekt erfolgreich meistern. Auf der Kundenseite ist dafür die „Retained-Organisation“ zuständig.

BJÖRN BANNERT

Vom IT-Outsourcing versprechen sich nicht nur die einschlägigen Dienstleister viel: Potenzielle Kunden hoffen auf sinkende Kosten, einen regelmäßigen Zufluss an Innovationen durch den Service-Provider sowie auf weniger Arbeit im IT-Tagesgeschäft. Generell ist die Hoffnung nicht unbegründet, jedoch wird die Gegenleistung hierfür meist unterschätzt.

Um eine erfolgreiche Partnerschaft zu gewährleisten, muss der IT-Dienstleister professionell kontrolliert und gesteuert werden. Diese Aufgabe leistet die sogenannte Retained Organisation, eine Art Schnittstelle, die sich in der Regel aus Führungskräften und Mitarbeitern des Auftraggebers zusammensetzt.

Das Konfliktpotenzial einer Retained Organisation ist enorm, und Unternehmen sind gut beraten, zumindest einige Best Practices in der Positionierung sowie im Umgang mit dem Dienstleister zu beachten.

Nicht dem Zufall überlassen

Der Prozess, eine Retained Organisation zu schaffen, darf nicht zufallsgesteuert ablaufen. Die Fachkräfte, die federführend in der Vertragsgestaltung des Outsourcing-Agreements und in die Verhandlungen mit dem Service-Provider eingebunden waren, sollten das Rückgrat der Retained Organisation bilden.

Es gilt, die Steuerung des Dienstleisters mit Mitarbeitern zu besetzen, die mit den internen Strukturen vertraut sind und die Ziele des Outsourcings im Sinne des Kunden gegenüber dem Provider kontrollieren.

Sobald die Verträge erstellt sind, muss auf Kundenseite ein jeweiliger Gegenpart (IT-Architektur, Service-, Finanz- und Projektma-

nagement) zu den Mitarbeitern des Providers in Position gebracht werden.

Offene Informationspolitik

Forrester Research hat vor einigen Jahren den Aufwand für die Retained Organisation auf drei bis sieben Prozent des Vertragsvolumens beziffert. Dies mag bei kleineren Deals durchaus zutreffen, wenn die Retained Organisation auf klassische Funktionen des Unternehmens wie den Hausjuristen zugreift, wodurch die Kosten an anderer Stelle anfallen. Bei großen und voll ausgestatteten Steuerungsgruppen ist es realistischer, den Aufwand für die Retained Organisation mit etwa zehn Prozent des Outsourcing-Volumens anzusetzen.

Der Gesamtanbieter der Leistungen, beispielsweise eine Fachabteilung, muss die Steuerung des Dienstleisters immer mitzahlen. Durch den zusätzlichen Aufwand für die Retained Organisation fallen die Produktkosten höher aus als die Basis-Herstellkosten des Providers. Die Retained Organisation bündelt die Kundeninteressen gegenüber dem Provider.

Dieser Mehrwert sollte im Unternehmen transparent aufgezeigt werden, damit der Endkunde in der Fachabteilung nachvollziehen kann, wie sich seine IT-Services zusammensetzen. Die offene Informationspolitik vermeidet Spannungen zwischen allen beteiligten Parteien und fördert einen reibungslosen Ablauf im Tagesgeschäft.

Skills der Mitarbeiter

Ist die Retained Organisation klein, sind als Mitarbeiter eher Generalisten gefragt: Von ihnen werden ökonomische und technische Fragen beantwortet, Projekte gesteuert und Ressourcen beziehungsweise Anforderungen abgewogen. Die Überprüfung der Ausrichtung des Incident- und Pro-

blem-Managements für die Anwender gehört auch zur Tagesordnung. Im Projektgeschäft werden außerdem variable Leistungen angefordert, beurteilt, eingekauft und kontrolliert. In einer komplett ausgestatteten Retained Organisation sollten die Mitarbeiter in den Stabsfunktionen gut vernetzt sein. Dabei sind ausgewiesene Spezialisten auf den jeweiligen Positionen gefragt, also etwa für Controlling, Einkauf, Billing, Rechtsfragen, Kommunikation und Service-Management.

Wo sollte der Fokus liegen?

Die Überlegung, „zur Sicherheit“ technisches Fachwissen in der Retained Organisation zu behalten, ist meistens eine Verschwendung von Ressourcen. Sollten eines Tages Services zurückgeholt werden, muss eine IT-Organisation ohnehin das operative Personal komplett wieder aufbauen.

Da kommt es auch nicht auf einzelne Techniker an, die extra für den Ernstfall vorgehalten werden. Unstrittig ist jedoch, spezielle Aufgaben und Kompetenzen im Unternehmen zu behalten. Hierzu zählt etwa die grundsätzliche Architektur der IT.

Die Retained Organisation verantwortet die Weiterentwicklungen der IT-Services und legt zukünftige strategische Maßnahmen fest. Regelmäßige Überprüfungen der Kennzahlenberichte des Service-Providers, die Steuerung des Vertragswesens und die Lösung von Problemen und Eskalationen gehören zu den Kernaufgaben.

Vertrauen ist wichtig

Manager tendieren dazu, nicht loslassen zu können, Mitarbeitern alles haarklein vorzugeben und sie akribisch zu kontrollieren. Das Führen über Ziele ist effektiver, erfordert aber eine gewisse Abstraktionsfähigkeit und setzt die Bereitschaft voraus, Freiheiten einzuräumen. Kaum jemand weiß

zudem, welchen Preis er dem Provider für eine abstrakte Leistung setzen soll.

Dies führt zum Ansatz, mit Open Books über den Aufwand des Dienstleisters für Hardware, Software und Personal auf den „angemessenen“ Preis schließen zu wollen. Sinnvoller ist es, Dienstleistungsverträge und Services großzügiger anzulegen und nicht zu zersplittern, um den Wartungsaufwand des Deals zu senken.

Was ist entscheidend?

Kontrolleure bevorzugen den Einkauf technischer Leistungen, also eines SAP-Servers oder eines TB Storage. Derartig geprägte Retained Organisationen haben einen enormen Bedarf an technischem Fachwissen, das sie in die Diskussionen mit dem Provider einbringen wollen.

Für den Kunden sollte es jedoch im eigenen Interesse bedeutungslos sein, welches Betriebssystem und welche Hardware der Provider verwendet. Entscheidend beim Outsourcing ist, welche Leistung in welcher Qualität zu welchem Preis geliefert wird.

Von Zeit zu Zeit können mit einem Benchmark vertragsgegenständliche Preise und Leistungen mit marktüblichen Konditionen verglichen werden. Damit ist sichergestellt, dass die Outsourcing-Beziehung, die Anforderungen der Fachabteilungen, die Retained Organisation und der Service-Provider an aktuellen Best Practices ausgerichtet sind.

Auch muss dem Dienstleister die Chance eingeräumt werden, eigene passende Lösungen nutzen zu können. Wenn dem Provider durch einen zu engen Spielraum die Luft zum Atmen genommen wird, kann er keine Höchstleistungen vollbringen. Daher trifft die Weisheit, weniger sei manchmal mehr, in der Regel auch auf die Ausgestaltung der Retained Organisation und ihre Ausübung der Kontrolle zu.

BJÖRN BANNERT
Maturity
www.maturity.com



Das Konfliktpotenzial einer Retained Organisation ist enorm, und Unternehmen sind gut beraten, zumindest einige Best Practices in der Positionierung sowie im Umgang mit dem Dienstleister zu beachten.“

GLOSSAR

Open Book Policy Eine Vereinbarung zwischen Abnehmern und Lieferanten von Leistungen, bei der ein Kunde Einblicke in die Kostenstruktur des Lieferanten erhält. Ziel ist es, Preise bzw. Kosten etwa durch bessere Planung und Abstimmung für alle Beteiligten zu optimieren.

Incident- und Problem-Management Zwei Prozesse im Rahmen des IT-Service-Managements (ITSM). Ersteres kümmert sich um die Behebung von Störungen und Vorfällen, um den reibungslosen Betrieb der IT-Services wiederherzustellen. Im Problem-Management werden die Ursachen für aufgetretene und mögliche Störungen untersucht, um eine dauerhafte Lösung des Problems zu entwickeln.