

Ein guter Outsourcingvertrag ist nur die halbe Miete

Optimiertes Providermanagement als Basis für erfolgreiches Outsourcing

Von Sabine Forner, Thorsten Rüß, Norbert Herrmann, Navisco Aktiengesellschaft

Nach Abschluss eines IT-Outsourcing Vertrages und auch in bereits laufenden Vertragsbeziehungen stehen an erster Stelle die Sicherstellung des übergebenen Betriebes und die Einhaltung der vereinbarten Service Level. Von Beginn an sollten aber den angestrebten Kostenzielen die gleiche Bedeutung in der kontinuierlichen Verfolgung beigemessen werden, damit diese nicht im Tagesgeschäft auf der Strecke bleiben. Ein professionelles und auf Effizienz ausgerichtetes Providermanagement mit einem Mix von Skills, Tools und Ressourcen ist der Schlüssel zum erfolgreichen Outsourcing. Wir berichten über unserer Erfahrungen zur Optimierung des Providermanagements mit Einsparungen um die 10 Prozent per anno.

Bei einem Outsourcingvorhaben und dem damit verbundenen Auswahlprozess liegen die höchste Priorität und aller Aufwand in der Auswahl des richtigen Providers und der Ausgestaltung eines wasserdichten und alle Eventualitäten berücksichtigenden Outsourcing-Vertragswerks. Ist dies vollbracht, folgt der Kunde oftmals der „Outsourcing Philosophie“, seine IT in kompetente Hände gelegt zu haben und legt nun selbst spätestens nach der Transition seine Hände in den Schoß.

Jedoch beginnt bereits mit dem ersten Change (kostenpflichtige Leistungsänderung gegenüber dem Vertrag), der meistens schon in der Transition erfolgt, die Herausforderung für das Provider Management, die IT Kosten konsequent zu steuern und die Einhaltung der ursprünglichen Ziele sicherzustellen.

Einen ‚Wildwuchs‘ von Anforderungen in Form von Changes gar nicht erst zuzulassen bzw. zu kontrollieren ist eine der originären Aufgaben des Providermanagements. Dies gilt sowohl für die eigene Organisation als auch für durch den Provider initiierte Änderungsanträge, mit denen Interpretationsspielräume und Lücken in den Verträgen zur Generierung zusätzlicher Umsätze genutzt werden.

Für ein starkes Providermanagement ist es daher unerlässlich, die Kenntnisse über den Leistungsumfang des Vertrages, die rechtlichen sowie die finanziellen Parameter und deren Abrechnung und Kontrolle möglichst in einer Hand bzw. in einem kompakten Team auf Kundenseite zu bündeln. Eine entsprechende Mannschaft mit den notwendigen Skills und Fähigkeiten zu identifizieren und aufzubauen ist daher schon zu Beginn von Sourcing-Projekten eine dringend empfohlene Maßnahme für eine effiziente Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Provider. Ziel muss es sein, während der gesamten Vertragslaufzeit die Transparenz über die erhaltenen Leistungen und somit auch die Kostenkontrolle im Vergleich zu Marktpreisen zu behalten.

In verschiedenen Audits und Benchmarks stellen wir immer wieder fest, dass genau an dieser Stelle Potentiale von 10% und mehr der Outsourcing-Kosten p.a. schlummern. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Gründe auf Kundenseite identifizieren:

1. Nur reaktives Providermanagement

Nicht selten hat sich im Umgang mit dem oder den Providern auf operativer Ebene eine gewisse Kollegialität eingestellt, die sicherlich auf der einen Seite hilfreich und auch notwendig ist, aber auf der anderen Seite nicht dazu führen darf, dass die Rollen „Kunde“ und „Dienstleister“ vertauscht werden. Auch aufgrund der z.T. engen Ressourcendecke auf Kundenseite ergibt sich durch die viel besser besetzte Providerseite ein eher reaktives Management, was in der Regel mit nicht optimalen Kostenstrukturen verbunden ist. Hier ist ein flexibler externer Support bei Bedarf mitunter hilfreich, um das Kundenteam wieder zu „kalibrieren“ und zu entlasten.

2. Schwache Position bei Vertragsinterpretationen

Häufig ist dem Kundenteam nach z.B. zwei Vertragsjahren nicht mehr das ursprünglich verhandelte Konstrukt gegenwärtig, so dass allfällige Interpretationslücken in den Verträgen vom Provider zu seinen Gunsten genutzt werden können. Auch das Wissen um die aktuelle Marktlage in anderen Outsourcingsituationen bei Änderungen oder technologischen Weiterentwicklungen fehlt. Unsere Wahrnehmung ist, dass ein Serviceprovider die gleichen Leistungen viel kompetitiver und kostengünstiger in Neuverträgen anbietet als in bestehenden Outsourcingverträgen als sogenannte Change Requests. Dies erfordert Kenntnisse aus anderen Verhandlungssituationen.

3. Fehlen aktueller Kenntnis von Marktpreisen & -entwicklungen

Die Mehrheit der heutigen Outsourcingverträge beinhaltet eine Regelung zum Preisbenchmarking alle zwei bis drei Jahre. Dies wird zwar nicht immer durchgeführt, führt aber in der Regel zu Preisreduktionen auf Basis von Nachverhandlungen. Alternativ zu diesem eher statischen Verfahren des Benchmarkings bietet sich ein kontinuierlicher Service an, der die vielen kleinen Änderungen und Auffälligkeiten im Tagesgeschäft des Providermanagements einem Marktvergleich unterzieht und entsprechende Verhandlungspositionen aufbaut.

4. Fehlende Transparenz, kein effektives Controlling

Zwar werden in fast allen Outsourcing Projekten eine Menge Reports produziert und an den Kunden übergeben, doch ist häufig der Wert des Reportings nicht an den finanziellen Stellgrößen und Kostentreibern orientiert. Dagegen muss man sich Berichte zu „überflüssigen“ und nicht mehr benötigten Kapazitäten von Desktops, Storage oder zu Serverkapazitäten im virtuellen Umfeld oder zu abgerechneten aber nicht bestellten Services mühsam erarbeiten. Das kostet Zeit, liefert aber nach unseren Erkenntnissen wesentliche Hebel zur besseren Steuerung und zu Kosteneinsparungen.

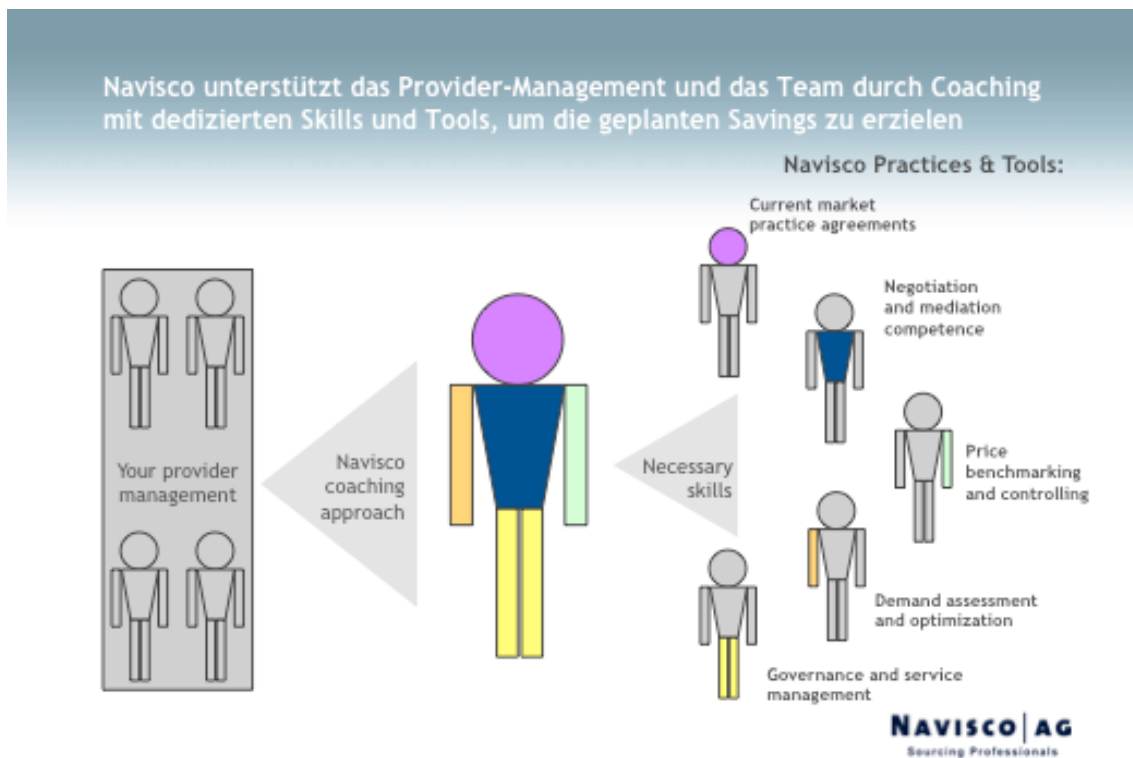
5. Keine Optimierung und Innovationen

Der wohl größte Hebel liegt in der Optimierung der Bedarfe auf Seiten der Fachbereiche und Geschäftseinheiten. Einerseits die Optimierung der IT Ressourcen und der Servicelevel, die z.T. nicht den tatsächlichen Geschäftsanforderungen und damit verbundenen Kosten entsprechen - d.h. deutlich zu hoch angesetzt sind. Andererseits ist die Veränderung der vereinbarten IT-Leistungen zur Innovation im IT-Betrieb technisch wie organisatorisch wohl der schwierigste, aber auch für beide Seiten der größte Hebel in der Kostenreduktion. Navisco bietet hier sowohl entsprechende Erfahrungen als auch technische Werkzeuge wie „End-to-End-Monitoring“ an.

Zunehmend ist zu beobachten, dass Kunden in diesem Spannungsfeld externe Hilfe in Anspruch nehmen, um von den Erfahrungen aus anderen Sourcing-Projekten zu partizipieren und aktuelle Marktentwicklungen nicht nur in Form von Preisbenchmarks, sondern als Coaching für ihr strategisches und operatives Providermanagement zu nutzen.

Bei Beauftragung solcher externer Sourcing Spezialisten gilt es zu beachten, dass diese möglichst nicht in Form eines klassischen Bodyleasings kontrahiert werden. Schließlich verfügen auch die eigenen Mitarbeiter über notwendige Erfahrungen und intellektuelle Fähigkeiten, sie werden vielleicht in der Kundenumgebung mit der Zeit „betriebsblind“ und verlieren aktuelles Markt-Know-how. Vielmehr empfiehlt es sich, im Rahmen der Vergütungsregelung eine starke Erfolgsbeteiligung zu vereinbaren, damit der Berater maximal ziel- und ergebnisorientiert arbeitet. Last but, not least sollten externe Consultants im Provider Management über ausgereifte Tools & Best Practices verfügen, die auch nach Beauftragungsende als Mehrwert im Unternehmen verbleiben können.

Für die Unterstützung beim Aufbau sowie für die langfristige Unterstützung des Providermanagements auf Kundenseite bringt Navisco entsprechende Erfahrungen und Tools aus vielen Kundensituationen ein. Diese reichen von der Expertise zu aktuellen Marktpreisen und durchsetzbaren vertraglichen und außervertraglichen Regelungen über beherrschbare Service Management Prozesse bis hin zu technischen Monitoring-Werkzeugen.



Fazit

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zur Erreichung der erforderlichen Qualität bei der Leistungserbringung sowie der budgetierten Kostenziele ist die Herausforderung in der Umsetzung eines Outsourcingvertrages. Hierfür ist ein kompetentes, interdisziplinäres und schlagkräftiges Team auf Seite des Kunden unerlässlich, in dem Kompetenzen wie Kenntnis der Leistungserbringung, Technologieentwicklungen, juristische Aspekte des Vertrages, Verhandlungskompetenz sowie aktuelle Marktkenntnisse und -preise gebündelt werden. In diesem Zusammenhang binden Kunden zunehmend auch externe Kapazitäten langfristig und erfolgsbasiert ein, um ihr eigenes Providermanagement-Team gezielt mit spezifischen Erfahrungen, Tools und Know-how zu verstärken und zu befruchten.

Navisco AG - Sourcing Professionals:

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, Health Care, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.