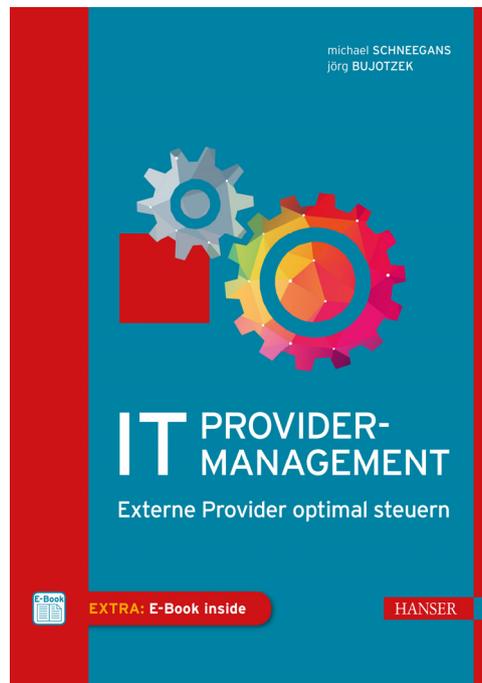


# HANSER



## Leseprobe

zu

## „IT-Providermanagement“

von Michael Schneegans und Jörg Bujotzek

ISBN (Buch): 978-3-446-45332-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-45367-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/9783446453326>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Entwicklungstrends der IT-Bereitstellung .....	1
1.1.1 Konventionelle IT-Bereitstellung .....	1
1.1.2 IT-Industrialisierung .....	2
1.1.3 Digitalisierung .....	2
1.2 Outsourcing von IT-Services .....	3
1.2.1 Begriffsabgrenzung .....	4
1.2.2 Marktentwicklung .....	6
1.2.3 Lebenszyklus-Modell .....	7
1.2.4 Frameworks .....	10
1.3 Steuerung von Providern .....	12
1.3.1 Definition und Abgrenzung: Providermanagement .....	12
1.3.2 Providermanagement und der Outsourcing-Lebenszyklus .....	14
1.3.3 Entwicklungstrends .....	15
1.4 Service Integration and Management (SIAM) .....	17
<b>2 Rahmenbedingungen</b> .....	<b>21</b>
2.1 Kundenorientierung .....	22
2.2 Serviceorientierung .....	22
2.3 Standardisierung .....	24
2.4 Outsourcing-Strategie .....	26
2.4.1 Inhalte einer Strategie .....	26
2.4.2 Vorgehen zur Strategieentwicklung .....	27
2.4.3 Bedeutung für das Providermanagement .....	30
2.5 Providerkategorisierung .....	31
2.6 Providervertrag .....	33
2.6.1 Aufbau und Inhalte eines Vertrags .....	33
2.6.2 Für das Providermanagement relevante Aspekte .....	35
2.6.3 Multi-Providermanagement .....	36

2.7	Transitionsprojekt .....	36
2.7.1	Erfolgskritische Aspekte .....	37
2.7.2	Multi-Providermanagement .....	40
<b>3</b>	<b>Providermanagement implementieren: Aufbauorganisation .....</b>	<b>41</b>
3.1	Zu berücksichtigende Einflussfaktoren .....	42
3.1.1	Providerkategorie .....	43
3.1.2	Auswirkungen der Outsourcing-Maßnahme .....	44
3.1.3	Die bestehenden Organisationsstrukturen .....	45
3.2	Analyse der Aufgaben des Providermanagements .....	46
3.2.1	Aufgabenbereich Governance .....	48
3.2.2	Aufgabenbereich Regelbetrieb .....	48
3.2.3	Aufgabenbereich Changes .....	49
3.2.4	Aufgabenbereich Continual Service Improvement .....	49
3.3	Aufgabensynthese .....	50
3.4	Gestaltung der Zielorganisation .....	52
3.4.1	Dezentrale versus zentrale Organisation .....	53
3.4.2	Optionen für die organisatorische Einbindung .....	54
3.4.3	Zuständigkeiten innerhalb einer Providermanagement-Einheit .....	56
3.4.4	Fallbeispiel: Zielorganisation eines Konzerns .....	57
3.4.5	Handhabung von Gremien .....	60
<b>4</b>	<b>Anforderungen an das Personal im Providermanagement .....</b>	<b>63</b>
4.1	Personalbedarf und Kompetenzen .....	64
4.1.1	Stellen mit Fokus auf Kernfunktionen der Providersteuerung .....	65
4.1.2	Stellen mit Fokus auf übergreifende Prozesse und zentrale Dienstleistungen .....	68
4.2	Personalauswahl und -entwicklung .....	69
4.2.1	Personalauswahl für neue Stellen .....	69
4.2.2	Personalentwicklung .....	70
4.3	Multi-Providermanagement .....	71
4.3.1	Standardisierung von Anforderungsprofilen .....	71
4.3.2	Ansätze zur systematischen Personalentwicklung .....	72
<b>5</b>	<b>Providermanagement implementieren: Ablauforganisation .....</b>	<b>75</b>
5.1	Voraussetzungen für Prozessfestlegungen mit dem Provider .....	76
5.1.1	Etabliertes Service Portfolio Management .....	76
5.1.2	Vorhandensein einer Outsourcing-Strategie .....	77
5.1.3	Ausrichtung der internen IT an ITIL .....	77
5.1.4	Angemessener Reifegrad der Prozesse .....	78
5.2	Zu berücksichtigende Prozesse .....	79
5.3	Konzeption von Prozessen .....	81
5.3.1	Optionen der Prozessgestaltung .....	81
5.3.2	Schwerpunkte der Prozessspezifikation .....	83

5.4	Prozessimplementierung .....	88
5.5	Prozessüberwachung und Reporting .....	89
5.6	Multi-Providermanagement .....	91
5.6.1	Konzeption übergreifender Prozesse .....	91
5.6.2	Implementierung und Überwachung von Prozessen .....	96
<b>6</b>	<b>Toolunterstützung des Providermanagements .....</b>	<b>97</b>
6.1	Tools in der Serviceerbringung .....	99
6.1.1	Tools mit Fokus Prozessunterstützung .....	104
6.1.2	Tools mit Fokus Datenbank .....	107
6.2	Tools für die Providersteuerung .....	109
6.2.1	Zusammenarbeit und Kommunikation .....	109
6.2.2	Finanz- und Rechnungswesen .....	111
6.2.3	Supplier and Contract Management Information System .....	111
6.3	Multi-Providermanagement .....	113
<b>7</b>	<b>Governance .....</b>	<b>117</b>
7.1	Providerbewertung .....	120
7.1.1	Nutzenrevision .....	121
7.1.2	Bewertung anhand „harter“ Fakten .....	124
7.1.3	Bewertung anhand „weicher“ Faktoren .....	126
7.1.3.1	360°-Bewertung .....	126
7.1.3.2	Kundenzufriedenheitsanalyse .....	131
7.2	Überprüfung der IT-Outsourcing-Strategie .....	132
7.3	Beziehungsmanagement .....	134
7.3.1	Win-win-Strategie .....	135
7.3.2	Strukturierung der Kommunikation .....	138
7.3.2.1	Kommunikationspartner .....	138
7.3.2.2	Kommunikationsmatrix .....	139
7.3.2.3	Meetings .....	141
7.3.3	Kommunikationspsychologie .....	145
7.3.3.1	Riemann-Thomann-Modell .....	146
7.3.3.2	Wertequadrat .....	148
7.3.3.3	Vier Seiten einer Botschaft .....	150
7.3.3.4	Persönliche vs. schriftliche Kommunikation .....	152
7.3.3.5	Weitere Werkzeuge der Kommunikation .....	153
7.4	Risikomanagement .....	154
7.4.1	Grundlagen .....	156
7.4.1.1	Risikoidentifikation und Risikoanalyse .....	157
7.4.1.2	Risikobewertung .....	160
7.4.1.3	Risikosteuerung .....	161
7.4.1.4	Risikocontrolling .....	163
7.4.2	Risikomanagement auf Provider ausweiten .....	164
7.4.3	Multi-Providermanagement .....	168
7.4.4	Rolle des Providermanagers .....	170

7.5	Wissensmanagement .....	172
7.5.1	DIKW-Modell nach ITIL .....	174
7.5.2	Wissensmanagement im Outsourcing-Lebenszyklus .....	175
7.5.3	Wissensmanagement aufbauen .....	178
7.5.3.1	Strategischen Rahmen festlegen .....	178
7.5.3.2	Wissen identifizieren .....	181
7.5.3.3	Wissen erfassen und bereitstellen .....	183
7.5.3.4	Wissen verwalten .....	185
7.5.3.5	Beteiligte lenken und motivieren .....	186
7.5.4	Rolle des Providermanagers .....	186
7.6	Compliance Management .....	187
7.6.1	IT-Compliance-Anforderungen .....	187
7.6.2	Compliance Management im Outsourcing-Lebenszyklus .....	191
7.6.3	Organisatorische Konzeption .....	192
<b>8</b>	<b>Regelbetrieb .....</b>	<b>195</b>
8.1	Performance Management .....	195
8.2	Operations Management .....	198
8.2.1	Request Fulfillment .....	201
8.2.2	Event Management .....	203
8.2.3	Incident Management .....	204
8.2.4	Problem Management .....	212
8.2.5	Access Management .....	214
8.3	Finance Management .....	218
<b>9</b>	<b>Changes .....</b>	<b>223</b>
9.1	Change Management .....	224
9.2	Claim Management .....	238
9.3	Projektportfoliomanagement .....	241
9.4	Projektmanagement .....	242
9.5	Vertragsbeendigung und Providerwechsel .....	245
<b>10</b>	<b>Continual Service Improvement .....</b>	<b>249</b>
10.1	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	250
10.2	Innovationsmanagement .....	253
10.3	Marktbeobachtung .....	255
10.4	Reifegradprüfung des Providermanagements .....	256
10.5	Weiterbildung .....	260
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>265</b>

# Vorwort

Unternehmen und öffentliche Einrichtungen vergeben IT-Services zunehmend an externe Dienstleister. Neue technologische Ansätze wie etwa „(X) as a Service“, Cloud Sourcing, Internet of Things und Trends wie Big Data, Digitalisierung und Industrie 4.0 fördern die Tendenz, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und auf spezialisierte IT-Provider zurückzugreifen. Entweder werden im Zuge einer Outsourcing-Maßnahme vorhandene IT-Services an einen (externen) Provider überführt, oder neue Services werden gleich extern – und nicht mehr intern – aufgebaut und betrieben.

Der IT-Provider wird in einem Ausschreibungsprozess sorgfältig ausgewählt und ein detaillierter, umfangreicher Vertrag mit ihm abgeschlossen. In der Betriebsphase zeigt sich dann aber oft, dass Reibungsverluste entstehen, die gesetzten Erwartungen in das Outsourcing und in den Provider nicht erfüllt werden und der geplante Nutzen nur teilweise oder gar nicht entsteht.

Die Mängel liegen jedoch selten in den Technologien, sondern meistens in der Art und Weise, wie die Zusammenarbeit mit Providern organisiert und orchestriert ist.

Die Grundlagen für eine reibungsfreie Betriebsphase müssen bereits gelegt worden sein, bevor der Provider überhaupt ausgewählt wurde. Nach der strategischen Entscheidung für einen externen Servicebetrieb gilt es daher nicht nur, das Outsourcing (technisch) zu konzeptionieren und darauf basierend die Providerfrage zu klären, sondern gleichzeitig auch ein *IT-Providermanagement* aufzusetzen, das den Provider im Betrieb steuert.

In dem vorliegenden Buch adressieren wir, wie man dieses IT-Providermanagement plant, aufbaut und in das IT Service Management einbettet – und wie es seine Aufgaben im Betrieb erfüllt, um den Erfolg der Outsourcing-Maßnahme (mit) zu gewährleisten.

Die Funktion des IT-Providermanagements wird umso wichtiger, je größer die Zahl von Services und Providern in einer Multi-Providerumgebung ist. Es sind Rahmenvorgaben zu erarbeiten und zu implementieren, um eine konsistente Zusammenarbeit über alle externen Provider – und auch die verbleibenden internen IT-Einheiten – sicherzustellen. In einer Multi-Providerumgebung gilt es, Services und Provider sinnvoll zu integrieren und zu managen.

Ansprechen wollen wir CIOs, IT-Manager, IT-Provider-/Servicemanager, IT-Projektmanager, insbesondere von Outsourcing-Projekten, und all die Führungskräfte und IT-Mitarbeiter, in deren Umfeld der Einsatz von Providern geplant oder bereits realisiert ist.

## Konventionen

Wir verwenden in diesem Buch die folgenden Begriffe:



### Begriffsdefinitionen

*Service:* Ein IT-Service, der sich aus Hardware (z. B. Server), Software (z. B. Kauflösungen, individuell entwickelte Lösungen) und Dienstleistungen (z. B. Wartung, Betrieb) zusammensetzen kann.

*Auftraggeber:* Das Unternehmen, das einen Service bei einem Provider beauftragt.

*Provider:* Auftragnehmer, der dem Auftraggeber Services bereitstellt.

*Interne IT:* Die IT-Organisation des Auftraggebers.

*Providermanager:* Mitarbeiter des Auftraggebers, der für die Steuerung eines Providers zuständig ist.

*Serviceanwender:* Die Nutzer der Services, die der Provider bereitstellt.

*Kunde:* Die Unternehmenseinheit des Auftraggebers, die die Services des Providers anfordert und bezahlt (und nicht immer mit den Serviceanwendern identisch ist).

Für alle weiteren Begriffe bedienen wir uns der Nomenklatur von ITIL.

Wenn wir „der Providermanager“ schreiben, sprechen wir „die Providermanagerin“ gleichermaßen an. Dies gilt analog für alle weiteren Begriffe wie „Incident Manager“ und „Change Manager“.

Da dies ein Buch über IT ist, verzichten wir weitgehend auf den Zusatz „IT“. So schreiben wir „Service“ statt „IT-Service“ und „Provider“ statt „IT-Provider“.<sup>1</sup> Wir verwenden den Zusatz nur, wenn wir etwa die „Compliance“ des gesamten Unternehmens von der „IT-Compliance“ abgrenzen wollen.

Wir beschreiben „Good Practices“. Das bedeutet, dass es in der Regel immer eine Ausnahme von der Regel gibt. Dies ist bedingt durch den individuellen Charakter jedes Unternehmens und der jeweiligen Umgebung, in der das Providermanagement angesiedelt ist. Wir werden das nicht immer explizit erwähnen, um den Lesefluss zu verbessern.

Generell gilt: Unser Ansatz muss stets an die individuelle Situation angepasst werden.

## Struktur des Buches

Das Buch ist so aufgebaut, dass wir jeweils einleitend die Grundlagen darstellen und danach die praktischen Anwendungen diskutieren. Wir gehen jeweils zunächst von einer einzigen Auftraggeber-Provider-Beziehung aus und betrachten dann die Besonderheiten des Multi-Providermanagements, mit Blick auch auf Service Integration And Management (SIAM) als relativ neuen Ansatz.

<sup>1</sup> Wir bringen damit auch unsere Überzeugung zum Ausdruck, dass sich vieles, das wir in diesem Buch beschreiben, auch auf Non-IT-Bereiche übertragen lässt.

Wir greifen auf anerkannte Standards wie ITIL, COBIT und PRINCE2 zurück, ohne bestimmte Standards zu präferieren – und ohne ein Buch zu diesen Themen schreiben zu wollen. Deshalb sind Grundkenntnisse im IT Service Management und Projektmanagement für das Verständnis des Buches hilfreich, aber auch ausreichend.

Genauso wenig wollen wir die vielfältige Literatur zum Thema Outsourcing einfach reproduzieren. Meistens liegt der Schwerpunkt dort auf der Auswahl von Providern und der Vertragsgestaltung. Wir knüpfen vielmehr daran an und konzentrieren uns auf das Management des Providers im Betrieb. (Dies beinhaltet aber auch, dass schon parallel zur Auswahl von Providern vielfältige Maßnahmen zum Providermanagement ergriffen werden müssen.)

Das Buch haben wir deshalb wie folgt strukturiert:

- Kapitel 1: In der *Einführung* skizzieren wir die Entwicklungstrends der IT-Bereitstellung, die ein Outsourcing von IT-Services forcieren und somit die Steuerung von Providern durch ein Providermanagement erforderlich machen. Wir orientieren uns in diesem Buch an einem Outsourcing-Lebenszyklus, den wir in diesem Kapitel einführen.
- Kapitel 2: Je besser die *Rahmenbedingungen* beim Auftraggeber (Kundenorientierung, Serviceorientierung, Standardisierung), desto besser wird das Providermanagement funktionieren. Je weniger Fehler bei der Outsourcing-Strategie, der Auswahl des Providers, im Vertrag und im Transitionsprojekt zur Überführung der Services an den Provider gemacht werden, desto reibungsfreier gestaltet sich das Providermanagement im Betrieb.
- Kapitel 3: Schon im Transitionsprojekt muss man das *Providermanagement implementieren*. Wir betrachten zunächst die *Aufbauorganisation*. Daraus resultieren die Aufgabenbereiche des Providermanagements im Betrieb, denen wir uns später (ab Kapitel 8) dann noch intensiv widmen werden: Governance, Regelbetrieb, Changes und Continual Service Improvement.
- Kapitel 4: Aus den Aufgabenbereichen resultieren die *Anforderungen an das Personal im Providermanagement*.
- Kapitel 5: Um das *Providermanagement zu implementieren*, bedarf es auch der Festlegung einer *Ablauforganisation*. Dabei wird definiert und organisatorisch umgesetzt, wie das Providermanagement, Provider, andere Rollen der internen IT und weitere Parteien zusammenarbeiten.
- Kapitel 6: Eine *Toolunterstützung des Providermanagements* dient dazu, die in der Ablauforganisation festgelegten Prozesse und den Providermanager in seinen Aufgaben im Regelbetrieb zu unterstützen.
- Kapitel 7: Im Aufgabenbereich *Governance* geht es um die wichtigsten Themen, mit denen sich der Providermanager im Regelbetrieb fortlaufend beschäftigt: die Providerbewertung, die daraus abgeleitete Überprüfung der IT-Outsourcing-Strategie, das Beziehungsmanagement, Risikomanagement, Wissensmanagement und Compliance Management.
- Kapitel 8: Im Aufgabenbereich *Regelbetrieb* betrachten wir operative Prozesse und die Rolle, die das Providermanagement darin spielt: Performance Management, Operations Management, Finance Management. In Operations Management beleuchten wir ITIL-Betriebsprozesse (Request Fulfillment, Event, Incident, Problem und Access Management) gesondert.

- Kapitel 9: Im Aufgabenbereich *Changes* befassen wir uns neben dem Change Management auch mit speziellen Fällen wie dem Claim Management und dem Providerwechsel (als „großen“ Change).
- Kapitel 10: Services werden nicht nur an einen Provider übergeben und von diesem dann betrieben, sondern es gilt, fortlaufend besser zu werden. Wir widmen uns abschließend dem Aufgabenbereich *Continual Service Improvement* und adressieren nicht nur, wie die Beziehung zum Provider kontinuierlich verbessert, sondern auch das Providermanagement insgesamt weiterentwickelt werden kann.

## Danksagung

Danken möchten wir unseren Frauen, Familien und Freunden für ihr Verständnis, dass wir in den letzten Monaten einen großen Teil der sonst gemeinsam genutzten Zeit unserem Buch gewidmet haben.

Unser Dank gilt auch unseren Kollegen der amendos gmbh, die uns vielfältig mit fachlichem, orthografischem und grafischem Input und Feedback versorgt haben: Petra Bleshey, Andreas Borchard, Michael Pfitzmann und Jan Stammer.

Für die sehr gute Zusammenarbeit mit dem Hanser Verlag möchten wir uns bedanken, insbesondere bei Frau Sylvia Hasselbach für ihre Hilfe und Geduld bei der Umsetzung dieses herausfordernden Buchprojekts.

Unser Dank gebührt aber vor allem den vielen Besuchern unserer Seminare und Workshops zum Thema Providermanagement und unseren Kunden, an deren Projekten mit ihren vielfältigen, praktischen Facetten wir in den letzten Jahren teilhaben durften. Ohne diese Interaktionen wäre dieses praxisorientierte Buch niemals entstanden.

Michael Schneegans

Jörg Bujotzek

# 1

# Einführung

IT-Organisationen in Unternehmen haben die Aufgabe, den eigenen, internen Kunden (also den Geschäftsbereichen) Services bereitzustellen, die deren Anforderungen gerecht werden. Dies beinhaltet die Konzeption und Implementierung neuer sowie den Betrieb bestehender Services. Im Folgenden werden wir einen kurzen Überblick geben,

- welche *Entwicklungstrends* Einfluss auf die Gestaltung und Erbringung der Services haben (siehe Kapitel 1.1),
- welche Rolle *Outsourcing* bei der Bereitstellung von Services spielt (siehe Kapitel 1.2) und
- welche Bedeutung dem *Providermanagement* zukommt, um ein angemessenes Zusammenspiel von externen Providern und der internen Organisation beim Outsourcing sicherzustellen (siehe Kapitel 1.3 und 1.4).

## ■ 1.1 Entwicklungstrends der IT-Bereitstellung

Die in den folgenden Abschnitten aufgezeigten Entwicklungstrends konventionelle IT-Bereitstellung, IT-Industrialisierung und Digitalisierung kann man als aufeinanderfolgende und sich überlappende Phasen verstehen. Trotz historisch unterschiedlicher Startzeitpunkte verlaufen sie jedoch in den meisten Unternehmen parallel.

### 1.1.1 Konventionelle IT-Bereitstellung

In der Vergangenheit entwickelte die interne IT in zeitintensiven Projekten Anwendungen, führte darauf aufsetzende Services ein und betrieb diese für die internen Serviceanwender. Mit zunehmender technologischer Weiterentwicklung konnten immer mehr Geschäftsprozesse im Unternehmen durch die IT unterstützt werden. Die Anzahl an Projektanforderungen durch interne Kunden stieg, unter anderem auch, weil Marktanforderungen sich schneller ändern. Mit der daraus resultierenden Zunahme der Anwendungen und Systeme wuchs allerdings auch der für den Betrieb verantwortliche Anteil am IT-Personal. Bei weitgehend konstanten Budgets standen zunehmend weniger Ressourcen für die Entwicklung neuer Services zur Verfügung.

### 1.1.2 IT-Industrialisierung

Um dem erhöhten Betriebsaufwand entgegenzuwirken und einem sich verstärkenden Kostendruck zu begegnen, ergriffen die internen IT-Organisationen im Rahmen der *IT-Industrialisierung* Maßnahmen, um den IT-Betrieb zu professionalisieren und flexibler auf neue Anforderungen auszurichten<sup>1</sup>:

- Im Rahmen einer Strategie werden Ziele formuliert und die interne IT auf diese Ziele ausgerichtet.
- Die Standardisierung der genutzten Technologien wird vorangetrieben; Virtualisierung schafft die Voraussetzung, Plattformen modular zu nutzen.
- Man richtet sich zunehmend kunden- und serviceorientiert aus.
- Erforderliche Prozesse für die Bereitstellung von IT-Services werden optimiert und ihre Automatisierung vorangetrieben.
- Outsourcing-Maßnahmen<sup>2</sup> haben zunächst den Hauptfokus auf Kostenreduzierung, sollen aber auch die eigene Fertigungstiefe verringern und hierdurch interne Ressourcen für die Bearbeitung neuer Projektanfragen freisetzen.

Als Grundlage für diese Umgestaltung des IT-Betriebs orientieren sich die meisten IT-Organisationen an dem zum Marktstandard für IT Service Management gewordenen Rahmenwerk ITIL 2011 (Cabinet Office, 2011a, b, c, d, e)<sup>3</sup>. Dies erleichtert ihnen auch die Zusammenarbeit mit externen Providern bei erfolgtem Outsourcing.

### 1.1.3 Digitalisierung

Der jüngste Trend, die *Digitalisierung*, beschleunigt den Veränderungsbedarf in der IT: Getrieben durch immer raschere Marktveränderungen entwickeln die Geschäftsbereiche im Unternehmen auf der Grundlage von Technologien wie Cloud, Big Data, Mobilität und Internet of Things (IoT) immer schneller Alleinstellungsmerkmale für ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Zudem entstehen neue, innovative Geschäftsmodelle, die die Möglichkeiten von dynamischen, selbst organisierenden und zum Teil auch unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken ausnutzen (Kagermann et al., 2016).

Die interne IT muss diesen Prozess unterstützen und hierbei zunehmend die Rolle des Business Enablers annehmen, der technologische Ideen und Möglichkeiten in den Kontext des unternehmenseigenen Kerngeschäfts setzen kann und in die Erarbeitung von neuen Anwendungen einbringt.

Hierbei muss sie sich folgenden Herausforderungen stellen:

- Marktanforderungen ändern sich zunehmend schneller, entsprechend zügig müssen die neuen Anwendungen umgesetzt und angepasst werden.

<sup>1</sup> In Analogie zur Industrialisierung z. B. der Automobilindustrie.

<sup>2</sup> Eine Outsourcing-Maßnahme ist ein Projekt, das zum Ziel hat, Services erfolgreich an einen Provider zu geben. Es startet mit der – aus der Strategie abgeleiteten – Konzeption und endet, wenn die Services erfolgreich implementiert sind und der Provider den Regelbetrieb übernehmen kann.

<sup>3</sup> Weitere Beispiele für Rahmenwerke sind eTOM (enhanced Telecom Operations Map) und FitSM („leichtgewichtiges“ IT Service Management).

- Der technologische Fortschritt entwickelt sich mit immer kürzeren Innovationszyklen. Aufkommende digitale Technologien sind unverzüglich nutzbar zu machen und zu integrieren.
- Sicherheitsaspekte erhalten vor dem Hintergrund der mit der Digitalisierung einhergehenden, zunehmenden Vernetzung und immer professionelleren Angriffsmethoden eine erheblich höhere Bedeutung als in der Vergangenheit.
- Externe Provider bieten zunehmend cloud-basierte Services an, die für die Umsetzung der neuen Anwendungen notwendig sind oder vom internen Kunden angefragt werden. Diese Services sind hochstandardisiert und können nur auf Basis von Standardverträgen des Providers beauftragt werden.
- Neben den sich schnell verändernden neuen Anwendungen, die im Zuge der Digitalisierung entstehen, müssen auch die Alt-Anwendungen betrieben und weiterentwickelt werden. Während die neuen Anwendungen Agilität in den Mittelpunkt stellen, liegt der Fokus bei den Alt-Anwendungen auf Sicherstellung von hoher Qualität und Verfügbarkeit.

Die internen IT-Organisationen reagieren mit folgenden Maßnahmen (Capgemini, 2016) auf die sich durch die Digitalisierung abzeichnenden Entwicklungen:

- Sie erhöhen den Grad der Automatisierung und die IT-Sicherheit,
- Sie entwickeln eine bimodale IT-Ausrichtung, um den unterschiedlichen Anforderungen von neuen Anwendungen und Alt-Anwendungen gerecht zu werden:
  - Für neue Anwendungen werden agile Methoden wie Scrum und DevOps für Bereitstellung und Betrieb eingeführt, um schnell auf Änderungen reagieren zu können und kurze Einführungszeiten sicherzustellen.
  - Für Alt-Anwendungen werden die traditionelle Bereitstellung und der traditionelle Betrieb weiterverfolgt und sukzessive weiterentwickelt (McKinsey, 2014). Auf Kosten der Veränderungsgeschwindigkeit wird hier der Schwerpunkt auf hohe Qualität, Stabilität und Verfügbarkeit gesetzt.
- Im Rahmen ihrer Outsourcing-Strategie binden sie, neben von externen Providern bereitgestellten Managed Services, auch vermehrt hochstandardisierte externe Cloud Services in das interne IT-Serviceportfolio ein.

## ■ 1.2 Outsourcing von IT-Services

Wie soeben aufgezeigt, spielt Outsourcing in den Entwicklungstrend-Phasen der IT-Bereitstellung eine sich stetig verändernde Rolle. Nach Abgrenzung *wesentlicher Begriffe* des IT-Outsourcings (siehe Kapitel 1.2.1) werden wir diese sich wandelnde Rolle näher beleuchten: Wir zeigen die *Marktentwicklung* des Outsourcings in den Phasen auf (siehe Kapitel 1.2.2). Zudem führen wir ein Modell für den *Outsourcing-Lebenszyklus* ein (siehe Kapitel 1.2.3), an dem wir uns in allen nachfolgenden Kapiteln orientieren werden.

Anschließend werden wir einen Überblick über die wesentlichen *Frameworks* zum Thema Outsourcing geben, die jeweils einen methodischen Vorgehensansatz aufzeigen (siehe Kapitel 1.2.4).

### 1.2.1 Begriffsabgrenzung

Unter Outsourcing wird im Folgenden die Übertragung von IT-Services von einem Unternehmen (Auftraggeber) an einen externen Provider verstanden. Dabei übernimmt der Provider die Verantwortung für die Leistungserbringung und die vereinbarten Ergebnisse. Die übertragenen Services müssen nicht vorher intern erbracht worden sein: Es können neue Serviceanforderungen direkt an einen Provider oder auch schon vorher extern vergebene Services an einen neuen Provider (Providerwechsel) übertragen werden. Leistungsumfang und -qualität sowie die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung sind in einem Vertrag zwischen beiden Parteien festgehalten.

In Abgrenzung zum Outsourcing überträgt die interne IT beim sogenannten Outtasking nur Teilaufgaben eines Service an einen Provider, behält aber die Verantwortung für die Leistungserbringung sowie deren Gestaltung und Steuerung in eigener Hand.

Im Wesentlichen unterscheidet man die folgenden drei Varianten des Outsourcings:

- *Full Outsourcing*: die Vergabe aller für das Unternehmen erforderlichen IT-Services an einen Provider.
- *Selektives Outsourcing*: die Übertragung eines, oder mehrerer, möglichst in sich geschlossenen Services an einen Provider (bei standardisierten Services für mehrere Kunden sind dies die sogenannten *Managed Services*).
- *Business Process Outsourcing* bzw. BPO: die Beauftragung eines Providers mit der Übernahme eines kompletten Geschäftsprozesses inklusive der für diesen erforderlichen IT-Infrastruktur (z. B. Personalbuchhaltung).

Outsourcing kann je nach Vertragsgestaltung für den Provider die Option enthalten, einen Teil der Leistungen im fernen Ausland (Offshore) oder im nahen Ausland (Nearshore) zu erbringen, um niedrigere Kosten im jeweiligen Land oder andere lokale Vorteile (etwa hohes Angebot qualifizierter IT-Experten) nutzen zu können.

Die Nutzung von *externen Cloud Services* ist eine Sonderform des selektiven Outsourcings. Hierbei nutzt das Unternehmen auf Internet- und Virtualisierungs-Technologien basierende und über ein Netzwerk zugängliche Services, die vom Provider hochstandardisiert bereitgestellt werden.

Bei externen Cloud Services werden unterschiedliche Bereitstellungs- und Servicemodelle bzw. Abstraktionsebenen unterschieden.<sup>4</sup>

Als wesentliche Bereitstellungsmodelle haben sich die folgenden etabliert:

- Bei der *Private Cloud* wird die Cloud-Infrastruktur nur für ein Unternehmen vom externen Provider betrieben. Sie kann sowohl im Rechenzentrum des Providers als auch im Rechen-

<sup>4</sup> Vergleiche dazu die Definition des National Institute of Standards and Technology (National Institute of Standards and Technology, 2011).

zentrum des Unternehmens stehen. Die Services können an die Anforderungen im Unternehmen angepasst werden, die Nutzung von Skaleneffekten ist eingeschränkt.

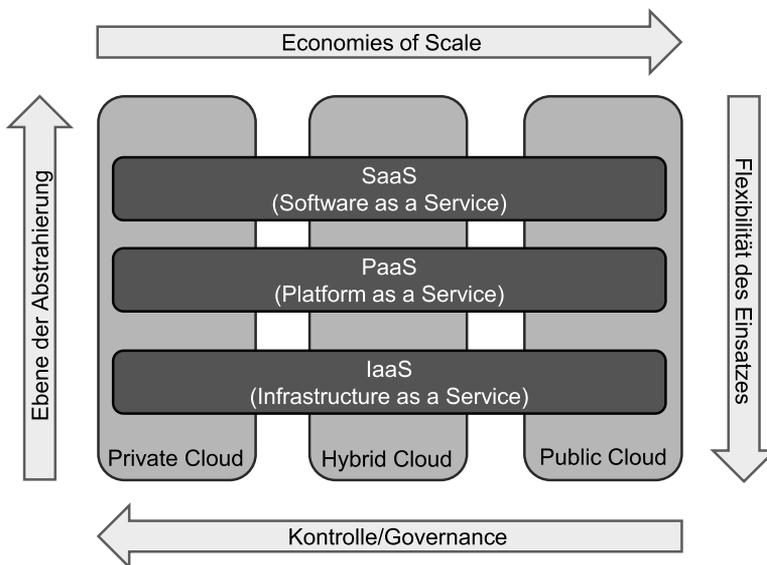
- Bei der *Public Cloud* stellt der Provider die Services global und für viele Unternehmen zur Verfügung. In diesem Fall gelten die gleichen Standards für alle Unternehmen, um Skaleneffekte zu ermöglichen. Individuelle Anforderungen eines Unternehmens werden wenig bzw. nicht unterstützt.
- Bei der *Hybrid Cloud* werden Public und Private Cloud Services parallel von einem Unternehmen genutzt und miteinander verknüpft.

Die wesentlichen Servicemodelle unterscheiden sich nach der jeweiligen Höhe der Abstraktionsebene:

- Bei *Infrastructure as a Service* (IaaS) werden vom Provider IT-Ressourcen wie z. B. Rechenleistung, Datenspeicher oder Netze als Dienst angeboten. Das Unternehmen kann hierauf eigene Software wie Anwendungen und Betriebssysteme betreiben.
- Bei *Plattform as a Service* (PaaS) bietet der Provider neben der reinen Infrastruktur auch weitere (höhere) Dienste an, die als Basis für Anwendungen des Unternehmens genutzt werden können (z. B. Entwicklungsumgebungen, Middleware).
- Bei *Software as a Service* (SaaS) wird eine komplette Anwendung inklusive der hierfür erforderlichen Infrastruktur als Dienst bereitgestellt.

Grundsätzlich zeichnen sich externe Cloud Services durch kurze Bereitstellungszeiten, einen hohen Automatisierungsgrad und flexible Nutzung aus. Bei Public Cloud Services kommen flexible Vertragslaufzeiten und nutzungsorientierte Abrechnung (Pay-per-Use) hinzu.

Die Ausprägungen von Cloud Services sowie deren Auswirkungen in Abhängigkeit von der Höhe der Abstraktionsebene, des Standardisierungsgrads und der gemeinsamen Nutzung sind in Bild 1.1 dargestellt.



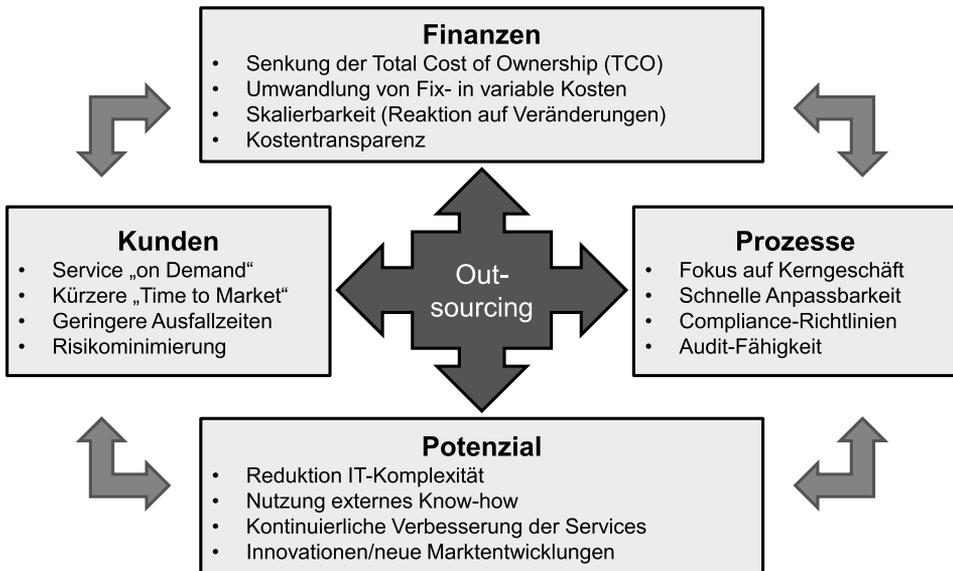
**Bild 1.1** Ausprägungen von Cloud Services (Sirtl, 2010)

## 1.2.2 Marktentwicklung

Die ersten Outsourcing-Vereinbarungen in den 80er- und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts hatten einen großen Leistungsumfang (häufig Full Outsourcing) und lange Laufzeiten von sieben bis zehn Jahren. Die zu erbringenden Leistungen waren individuell und kundenspezifisch vereinbart. Wesentliches Ziel der Unternehmen war die Reduzierung der IT-Kosten. Die mangelnde Flexibilität der externen Services und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit waren häufig der Grund, dass die Unternehmen das gesetzte Ziel nicht erreichten.

Seit Beginn der *Industrialisierung der internen IT* setzen Unternehmen zunehmend auf selektives Outsourcing: Standardisierte Managed Services mit einem in sich geschlossenen Leistungsumfang werden auf Basis von Verträgen mit kürzeren Laufzeiten von Providern bezogen. In der Regel umfasst der Managed Service den kompletten Lebenszyklus einer technischen Infrastruktur (z. B. Server, Netzwerk) oder einer Anwendung.

Kernziele sind nun die Erhöhung der Flexibilität sowie die Reduzierung der Komplexität des internen IT-Betriebs und der Abhängigkeit von einem Provider. Darüber hinaus definiert ein Unternehmen aufgrund seiner individuellen Rahmenbedingungen jeweils je Outsourcing-Maßnahme seine individuellen Ziele und Prioritäten. Beispiele für Ziele sind in Bild 1.2 dargestellt.



**Bild 1.2** Beispiele für Outsourcing-Ziele

Der Fokus beim selektiven Outsourcing liegt häufig auf sogenannte Commodity Services, also Services, die viele Unternehmen in gleicher Ausgestaltung benötigen und die keine Wettbewerbsvorteile im Kerngeschäft bieten. Dies sind insbesondere an der Infrastruktur orientierte Services (Kienbaum Management Consultants, 2016), zum Beispiel Managed Services für Server, Storage, Netzwerke oder Workplaces. Eine hohe Standardisierung in Technologie und Betriebsprozessen ermöglicht es den Providern, bei Managed Services Skaleneffekte aufgrund erzielter Kostenreduzierungen in attraktive Preise umzumünzen und eine hohe Servicequalität sicherzustellen.

Mit Aufkommen von Cloud-Computing-Technologien werden von den Geschäftsbereichen – getrieben durch die *Digitalisierung* in Unternehmen – zunehmend externe Cloud Services bei der internen IT angefragt (McKinsey, 2016) bzw. an der internen IT vorbei direkt bei Providern beauftragt – Letzteres wird Schatten-IT genannt. Die wesentlichen Gründe hierfür sind deren schnellere Bereitstellung und flexiblere Anpassung bei geändertem Bedarfsvolumen. In vielen Fällen sind zudem neue Produkte und Geschäftsmodelle gar nicht ohne Cloud Services umsetzbar.

Externe Private und Hybrid Cloud Services sind bezüglich ihrer Handhabung vergleichbar mit externen Managed Services.

Bei Public Cloud Services steht die interne IT vor der Herausforderung, Regeln für deren Beschaffung zu etablieren, um eine angemessene IT-Sicherheit sowie die erforderliche Kompatibilität zur bestehenden IT-Landschaft sicherzustellen und Governance-Vorgaben des Managements einhalten zu können. Zudem muss sie effiziente Prozesse für die interne Bereitstellung von externen Cloud Services schaffen, um eine Schatten-IT zu verhindern.

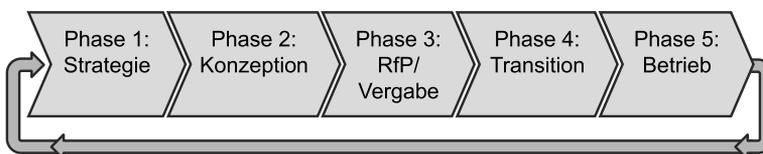
Aufgrund der wachsenden Nachfrage nach externen Cloud Services erweitern die Provider ihr Serviceportfolio ständig und bieten neben Managed Services zunehmend Public Cloud Services an (McKinsey, 2016). Parallel versuchen sie, bei ihren Cloud-Angeboten angemessene Lösungen für die den Unternehmen wichtigen Themen Sicherheit und Compliance anzubieten.

### 1.2.3 Lebenszyklus-Modell

Um den Erfolg einer Outsourcing-Maßnahme sicherstellen zu können, ist es notwendig, methodisch vorzugehen und die Maßnahme in die IT-Strategie einzubetten. Ein Outsourcing ist erfolgreich, wenn

- die „richtigen“ Services identifiziert werden,
- mit dem Outsourcing verbundene Risiken minimiert werden,
- über den gesamten Lebenszyklus des Outsourcings die gesetzten Ziele erreicht werden,
- outgesourcte Services sich den Veränderungen des Kerngeschäfts anpassen lassen,
- die Wirtschaftlichkeit des Outsourcings bei Einbeziehung aller Kosten (Total Cost of Ownership bzw. TCO) und über den gesamten Lebenszyklus gewährleistet ist.

Als Methodik hat sich das Outsourcing-Phasenmodell durchgesetzt, das alle Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus einbezieht (Technisches Komitee ISO/TC 259, 2015), (International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), 2014). In Bild 1.3 ist ein einfaches Outsourcing-Phasenmodell dargestellt, das wir als Grundlage der weiteren Betrachtungen nutzen werden.



**Bild 1.3** Phasenmodell des Outsourcing-Lebenszyklus

Die Inhalte der Phasen des aufgezeigten Lebenszyklus-Modells werden im Folgenden kurz erläutert.

### Phase 1: Strategie

In dieser Phase wird – abgeleitet aus der IT-Strategie – eine IT-Outsourcing-Strategie entwickelt<sup>5</sup>. In dieser wird festgelegt,

- welche Services grundsätzlich outgesourct werden sollen und welche weiterhin intern zu erbringen sind,
- welche Gruppe von outzusourcenden Services jeweils an einen Provider vergeben werden soll.

Im Anschluss kann eine Roadmap entwickelt werden, die die geplante Umsetzung der resultierenden Outsourcing-Maßnahmen aufzeigt.

Nach initialer Erstellung ist diese IT-Outsourcing-Strategie regelmäßig zu überprüfen. Ändern sich die Unternehmensstrategie, Rahmenbedingungen oder Anforderungen an ausgelagerte Services, dann ist sie gegebenenfalls zu überarbeiten und anzupassen. Auch Erfahrungen aus durchgeführten Outsourcing-Maßnahmen können zum Überdenken der Outsourcing-Strategie führen (siehe auch Kapitel 7.2).

### Phase 2: Konzeption

Die Konzeption teilt sich in zwei Teile: die für alle Outsourcing-Maßnahmen gültige übergreifende Konzeption und die Konzeption einer einzelnen Outsourcing-Maßnahme.

Bei der *übergreifenden Konzeption* sind einheitliche Rahmenvorgaben für das Outsourcing (d. h. Standards) zu schaffen, um die Komplexität der einzelnen Providervereinbarungen zu verringern. Diese Rahmenvorgaben umfassen insbesondere

- vertragliche Regelungen der Zusammenarbeit (Abstimmungs- und Steuerungsprozesse, Governance, Abrechnung, Kündigung und Haftung, Exit-Management),
- klare Abgrenzungen der Leistungen und Zuständigkeitsbereiche zwischen Providern, um Grauzonen zu minimieren,
- die einheitliche Handhabung von übergreifenden Prozessen und Tools,
- einheitliche Reporting-Struktur-Vorgaben, die es erlauben, aus den Reports der einzelnen Provider ein Gesamt-Reporting abzuleiten.

Die *Konzeption einer einzelnen Outsourcing-Maßnahme* setzt auf die übergreifende Konzeption auf und konkretisiert für die jeweilige Maßnahme

- Rahmenbedingungen und Ist-Situation,
- die angeforderten Services und deren Qualität,
- das Outsourcing-Modell, das unter anderem folgende Aspekte beinhaltet: die Handhabung der Transition und des Providermanagements, der IT-Sicherheit, des Wissens- und Innovationsmanagements sowie von übergreifenden Prozessen wie Incident und Change Management,
- infrage kommende Provider.

<sup>5</sup> In Kapitel 2.4 werden wir ein methodisches Vorgehen zur Entwicklung einer Outsourcing-Strategie aufzeigen.

Die Erfahrungen, die man in einzelnen Outsourcing-Maßnahmen sammelt, sollten dazu dienen, die übergreifende Konzeption regelmäßig zu überprüfen und stetig weiterzuentwickeln (siehe ausführlich in Kapitel 8.2).

### Phase 3: Request for Proposal (RfP)/Vergabe

In dieser Phase wird das erarbeitete Konzept in ein Lastenheft überführt. Dieses bildet die Grundlage für eine Ausschreibung bzw. einen Request for Proposal (RfP)<sup>6</sup>. Es ist Bestandteil der Ausschreibungsunterlagen, die ausgewählten Anbietern zugestellt werden. Diese erstellen jeweils auf dieser Basis ihr Angebot (Proposal). Nach Auswertung der Angebote erfolgen mit einem oder mehreren Bietern Verhandlungen. Am Ende wird mit dem ausgewählten Provider die Vertragsgestaltung finalisiert, der Vertrag abgeschlossen und der Auftrag vergeben.

### Phase 4: Transition

Nach Vertragsabschluss mit einem Provider werden die zukünftig von ihm zu erbringenden Services an ihn übertragen. Hierfür wird ein Projekt aufgesetzt, in dem die intern und beim Provider erforderlichen Vorbereitungen geplant und anschließend umgesetzt werden. Die Vorbereitungen betreffen insbesondere

- die Gestaltung von Prozessen und Prozessschnittstellen,
- die Einrichtung und Anpassung von Tools,
- die Überführung von Wissen, Technologie, Daten und Personal,
- die Umsetzung von Governance-, Compliance-, Sicherheits- und Dokumentationsvorgaben.

Nach Implementierung dieser Vorbereitungen erfolgt ein strukturierter Test der Service-lieferfähigkeit. Ist die Testphase erfolgreich abgeschlossen, erfolgen eine Pilotierung und die Übergabe der Services.

Die Transitionsphase kann auch eine *Transformation* einzelner Services beinhalten, das heißt eine Umformung der bestehenden Servicebereitstellung im Unternehmen (Current Mode of Operation, CMO) in eine effizientere Servicebereitstellung beim Provider (Future Mode of Operation, FMO). Als Beispiel sei hier die Ablösung einer heterogenen lokalen Druckerlandschaft durch Managed Print Services, die auf netzgebundenen, standardisierten Multifunktionsdruckern basieren, genannt.

### Phase 5: Betrieb

Nach formeller Übergabe der Services wird der Regelbetrieb durch den Provider erbracht. Auf der Seite des Unternehmens verbleiben strategische Aufgaben wie Strategieentwicklung, Finance Management, Service Portfolio Management und Demand Management. Des Weiteren ist intern durch ein angemessenes Providermanagement der Provider entsprechend den Vertragsvereinbarungen zu überwachen und zu steuern. Hierbei ist sicherzustellen, dass der extern erbrachte Service stets den internen Kundenanforderungen gerecht wird.

---

<sup>6</sup> Zu Deutsch: Aufforderung zur Angebotsabgabe.

In der ersten Phase des Outsourcing-Lebenszyklus wird ein Business Case erstellt, der dann in jeder nachfolgenden Phase konkretisiert und aktualisiert wird. Der Business Case macht laufend die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme transparent und bietet die Möglichkeit, erforderliche Veränderungen während des Lebenszyklus vorzunehmen oder über einen Ausstieg zu entscheiden.

### 1.2.4 Frameworks

Es gibt verschiedene Outsourcing Frameworks, die ein methodisches Vorgehen für Outsourcing-Projekte aufzeigen. Jedes Framework wurde jeweils von einer Gruppe von Unternehmen oder Organisationen entwickelt. Die Entwicklungsbeteiligten bringen jeweils ihre Erfahrungen („Good Practices“) in das methodische Vorgehensmodell des Frameworks ein. Die Vorgehensmodelle basieren alle auf dem Lebenszyklus-Ansatz, Anzahl und Ausgestaltung der Phasen sind aber unterschiedlich. Ziel der Frameworks ist, insbesondere Phasen mit hohem konzeptionellen Fehlerpotenzial<sup>7</sup> zu unterstützen: Der Fokus liegt in der Regel auf den Planungsphasen bis zum Vertragsabschluss sowie auf der Transition, während die Darstellung des Regelbetriebs in Relation zu den vorherigen Phasen meist kurz ausfällt. In Tabelle 1.1 sind verschiedene Outsourcing Frameworks gegenübergestellt.

Keines der dargestellten Frameworks hat sich bisher als internationaler Marktstandard durchsetzen können. Die 2014 veröffentlichte internationale Norm ISO 37500: „Guidance on Outsourcing“ (Technisches Komitee ISO/TC 259, 2015) hat allerdings zukünftig das Potenzial dazu.

Durch die mangelnde Dominanz eines Frameworks entfällt der Vorteil einer einheitlichen Sprache und eines einheitlichen Vorgehensverständnisses bei Providern und Auftraggebern, wie es bei ITIL der Fall ist.

Grundsätzlich kann man resümieren, dass ein Outsourcing Framework eine wertvolle methodische Hilfe in Outsourcing-Projekten sein kann. Er ersetzt aber nicht die erforderliche Fachexpertise, die Erfahrung sowie das betriebswirtschaftliche und juristische Wissen, die für ein erfolgreiches Outsourcing erforderlich sind.

---

<sup>7</sup> Diese Phasen beinhalten insbesondere Servicespezifikation, Vertragsgestaltung und Providerauswahl.

**Tabelle 1.1** Gegenüberstellung von Outsourcing Frameworks (itSMF Deutschland, 2012)

	eSCM-CL	OPBOK	BITKOM	DIN SPEC 1041	ISO 37500: 2014	ISPL
Entwicklungsinitiator	Carnegie Mellon University	International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)	Bundesverband Informationswirtschaft, TK und neue Medien (BITKOM)	DIN-Norm Arbeitskreis unter Leitung der Universität Hamburg	Technisches Komitee ISO/TC 259, Beteiligung des DIN-Arbeitsausschusses	Konsortium unter Führung des Unternehmens EXIN (NL)
Entwicklungs-beteiligte	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider, itSMF, Wissenschaft	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider	BITKOM-Mitgliedsunternehmen, Arbeitskreis „IT-Outsourcing“	Kunden-, Beratungsunternehmen, Service Provider, Wissenschaft	ISO Mitgliedsorgane: Unternehmen, öffentliche Organisationen	die Unternehmen: ID Search (NL), FAST (D), SEMA (F), TIEKE (FIN)
IT-spezifisch?	ja	nein	ja	nein	nein	ja
geografische Verbreitung	Frankreich	Schwerpunkt Nordamerika	Deutschland	Deutschland	international	Niederlande
Markt-Durchdringung	gering	hoch	Mittel	gering	mittel	gering
Lebenszyklus-Abdeckung	kompletter Lebenszyklus	kompletter Lebenszyklus	sechs eigenständige Publikationen, teils orientiert am gesamten Lebenszyklus	kompletter Lebenszyklus	kompletter Lebenszyklus	Fokus auf Phase Beschaffung inkl. Vertragsmanagement
Muster und Vorlagen	nein	ja	ja	nein	nein	teilweise
Sprache	Englisch	Englisch	Deutsch	Deutsch	Englisch, Deutsch	Englisch, Deutsch

## ■ 1.3 Steuerung von Providern

Werden Services an Provider outsourct, muss die Auftraggeber-Organisation durch ein angemessenes Providermanagement sicherstellen, dass diese Provider die vertraglich vereinbarten Leistungen auch angemessen erbringen.

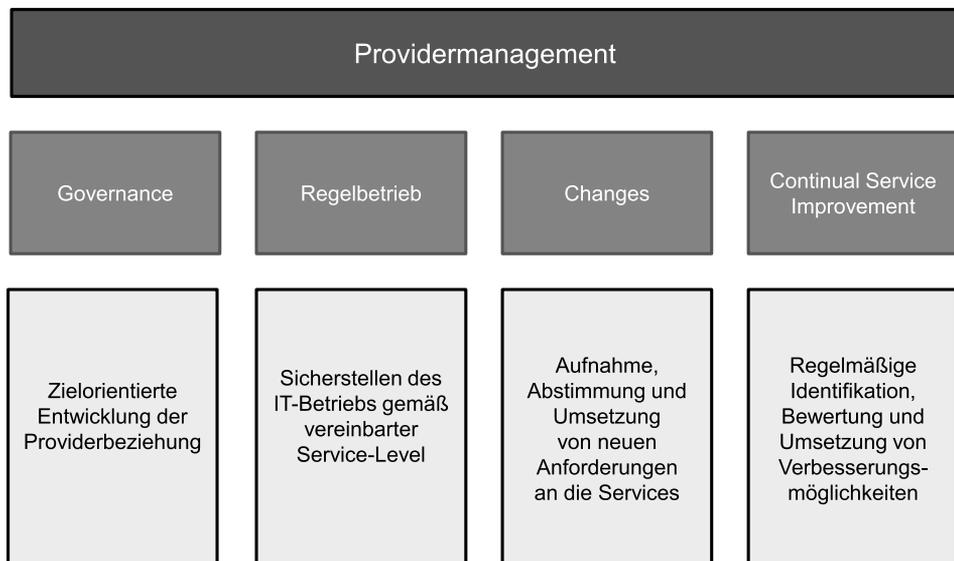
Wir werden in diesem Kapitel aufzeigen,

- was im Folgenden unter *Providermanagement* verstanden wird (siehe Kapitel 1.3.1),
- was grundsätzlich in den Phasen des *Outsourcing-Lebenszyklus* erfolgen muss, um ein angemessenes Providermanagement sicherzustellen (siehe Kapitel 1.3.2), und
- wie sich die *Entwicklungstrends* der IT-Bereitstellung auf das Providermanagement auswirken (siehe Kapitel 1.3.3).

### 1.3.1 Definition und Abgrenzung: Providermanagement

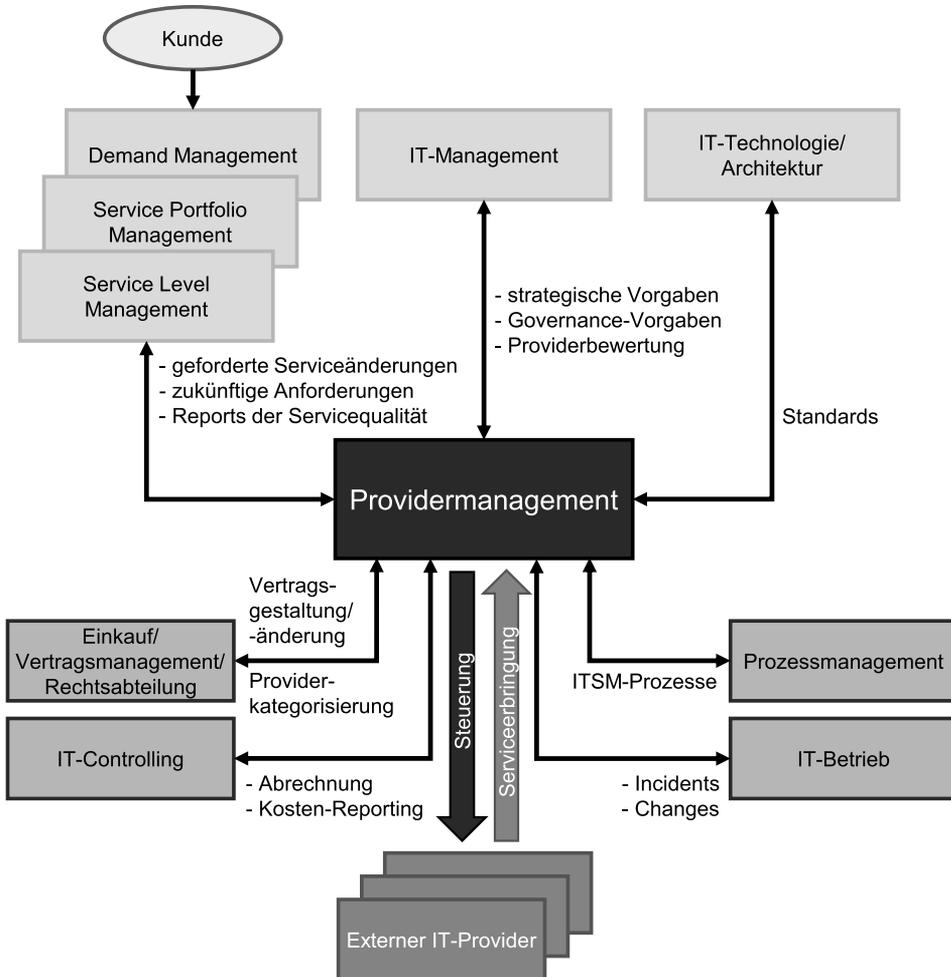
Hat ein Unternehmen Services an einen Provider outsourct, so ist intern eine Funktion zu etablieren, die die Schnittstelle zwischen Provider und interner Organisation darstellt. Diese Funktion wird im Folgenden *Providermanagement* genannt. Sie übernimmt die Steuerung der Leistungsbeziehung zwischen externem Provider und Auftraggeber. Aufgabe des Providermanagements ist es, die mit dem Outsourcing angestrebten Ziele in der Betriebsphase und über die gesamte Vertragslaufzeit sicherzustellen.

Abhängig vom jeweiligen Kontext kann Providermanagement als Rolle, als Instanz, als Aufgabenbereich oder als Prozess verstanden werden. Synonym werden in der Literatur auch die Begriffe Supplier Management und Vendor Management genutzt.



**Bild 1.4** Wesentliche Aufgabenbereiche des IT-Providermanagements

Die wesentlichen Aufgabenbereiche konzentrieren sich neben Governance-Themen auf die Sicherstellung des Regelbetriebs, die Koordination von Veränderungen und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung (vgl. Bild 1.4). Hierbei konzentriert sich das Providermanagement auf die Steuerung und Kontrolle des Providers. Der Provider ist zuständig für den Betrieb des outsourceten Service. Er implementiert auch Änderungen, die vom Auftraggeber angefordert werden.



**Bild 1.5** Schnittstellen zu anderen Funktionen

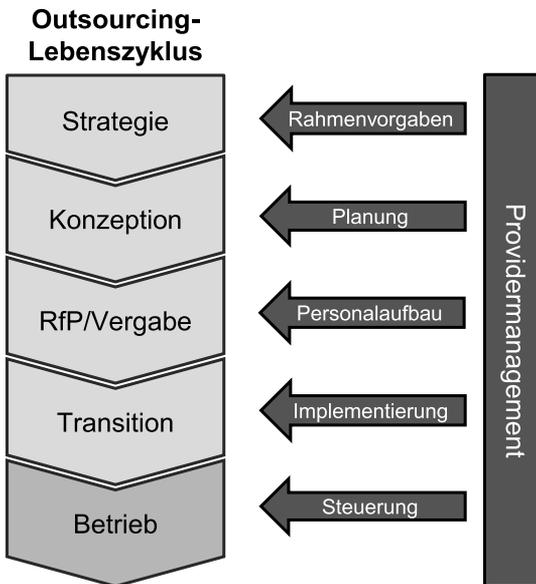
Um die dargestellten Aufgabenbereiche abdecken zu können, muss die Rolle des Providermanagements klar definiert und klar gegenüber anderen, mit dem Providermanagement interagierenden Rollen im Unternehmen (wie IT-Management, Einkauf, IT-Controlling) abgegrenzt werden, das heißt, Aufgaben müssen den Rollen eindeutig zugeordnet werden. Werden die Rollen von unterschiedlichen Organisationseinheiten wahrgenommen, so bedarf es klar definierter Prozess- und Kooperationschnittstellen zwischen diesen Einheiten. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Providermanagement effizient mit diesen Ein-

heiten zusammenarbeitet. Wesentliche mit dem Providermanagement interagierende Rollen sind in Bild 1.5 dargestellt.

### 1.3.2 Providermanagement und der Outsourcing-Lebenszyklus

Um die Steuerung des Providers in der Betriebsphase so effizient wie möglich zu gestalten, ist das Providermanagement bei einer Outsourcing-Maßnahme von Beginn an zu berücksichtigen. In jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus ist das Providermanagement als ein Teilaspekt des Outsourcings mit zu planen beziehungsweise aufzubauen (siehe Bild 1.6). Nur so ist sichergestellt, dass alle wesentlichen Kooperationsaspekte im Providervertrag adressiert sind und die notwendigen Voraussetzungen zur Kooperation in der Transition auch implementiert werden. Dies betrifft nicht nur Regelungen bezüglich erforderlicher Rollen auf beiden Seiten und deren Zusammenspiel, sondern auch die einheitliche Gestaltung von übergreifenden Prozessen.

Hierbei sind stets die Rahmenvorgaben aus der übergreifenden Konzeption zu berücksichtigen, um bei Einbindung weiterer Provider eine einheitliche Steuerung und übergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen.



**Bild 1.6** Providermanagement im Outsourcing-Lebenszyklus



#### Lebenszyklus als Orientierung in weiteren Kapiteln

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir bei allen Darstellungen des Aufbaus und der Gestaltung des Providermanagements stets den Bezug zum Outsourcing-Lebenszyklus herstellen: Wir werden in der Regel in den Kapiteln darauf hinweisen, in welcher Phase des Lebenszyklus der im Kapitel behandelte Aspekt im Wesentlichen zu planen beziehungsweise umzusetzen ist.

### 1.3.3 Entwicklungstrends

Mit den in Kapitel 1.1 dargestellten Entwicklungstrends bei der IT-Bereitstellung verändern sich auch das Providermanagement und seine Rolle im Unternehmen. Wenn zunehmend Services des eigenen Serviceportfolios durch Provider betrieben bzw. externe Cloud-Serviceangebote in das Serviceportfolio aufgenommen werden, dann steigt die Bedeutung des Providermanagements.

Dies wird in den folgenden vier Bereitstellungsszenarien kurz erläutert. Wir legen ein besonderes Augenmerk auf die notwendige Entwicklung im Providermanagement.

#### **S 1: Weitgehend interne IT-Bereitstellung**

In der Phase der konventionellen IT-Bereitstellung wird ein Großteil der Services intern erbracht. Nur wenige Services sind an einen oder sehr wenige Provider outsourct. Das erforderliche Providermanagement ist überschaubar und wird je Outsourcing-Maßnahme individuell aufgesetzt. Häufig macht das für einen Provider ein IT-Mitarbeiter „nebenbei“ mit. Aufgrund der geringen Outsourcing-Quote werden Nachlässigkeiten im Providermanagement wie ein fehlender konzeptioneller Ansatz oder eine zu geringe Einflussnahme auf den Provider nicht sofort offensichtlich.

#### **S 2: Zunehmender Providereinsatz**

Zu Beginn der Phase der IT-Industrialisierung werden weitere Services outsourct. Neben Managed Services werden auch erste externe Cloud Services genutzt, um den Agilitätsanforderungen der eigenen Geschäftsbereiche gerecht zu werden. Weite Teile der IT-Services werden aber noch intern erbracht. Der Bedarf nach effizientem Providermanagement steigt gegenüber S1, da die negativen Folgen von Nachlässigkeiten größer werden und dadurch stärker zutage treten. Deswegen werden häufig erste übergreifende (und insbesondere Governance-)Vorgaben für die Steuerung externer Provider etabliert.

#### **S 3: Optimierung der Fertigungstiefe**

Im weiteren Verlauf der IT-Industrialisierungsphase wird mit der zunehmend effizienten Aufstellung des IT-Betriebs auch das Outsourcing professionalisiert: Eine Outsourcing-Strategie schafft einen klaren Rahmen. Aus ihr werden Standards für Outsourcing-Maßnahmen und ein einheitliches Providermanagement abgeleitet. Neben Standards für die Steuerung von Managed-Service-Providern werden auch solche für die Besonderheiten von externen Cloud Services etabliert.

#### **S 4: Orchestrierung von Services**

In der Phase der Digitalisierung steigt der Druck hin zu hoher Servicequalität und schneller Anpassung an Veränderungen. Dies führt zu erhöhter Automatisierung und Virtualisierung. Mit zunehmend ausgereiften und wirtschaftlich attraktiven externen Serviceangeboten werden in den Unternehmen interne Services sukzessive abgebaut und durch externe Services und hierbei zunehmend Cloud Services ersetzt. Die Unternehmen konzentrieren sich auf strategische Aufgaben und eine kontinuierliche Optimierung der Providerversteuerung und -integration.

Die dargestellten Szenarien spiegeln einen Entwicklungstrend wider, der schon seit einigen Jahren eingesetzt hat. Der Reifegrad des Providermanagements muss hierbei von S 1 zu S 4 steigen (siehe Bild 1.7).

Trotzdem wird es Unternehmen geben, die auch in Zukunft aus guten Gründen in einem der ersten beiden Szenarien verharren werden und trotzdem (oder gerade deswegen) mit ihren speziellen Anforderungen und Rahmenbedingungen erfolgreich umgehen. Die Anzahl dieser Unternehmen wird aber aufgrund der sich aus den Trends im Outsourcing-Markt ergebenden Möglichkeiten (schnelle Bereitstellung von auf neuen Technologien aufsetzenden Services, immer ausgereifere Serviceangebote, die durch Standardisierung wirtschaftlich immer attraktiver werden) weiter abnehmen.

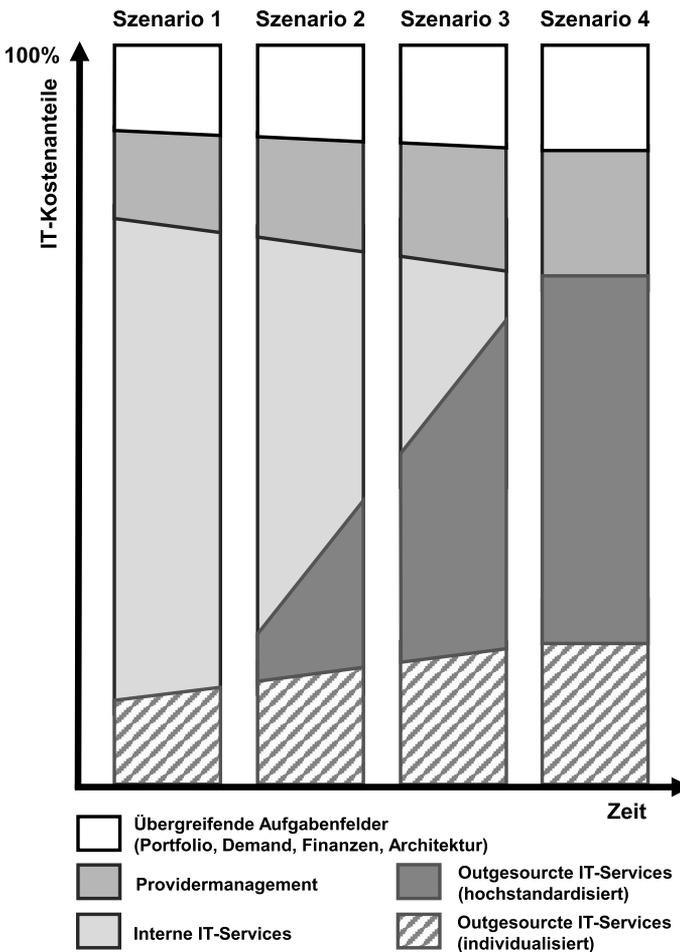


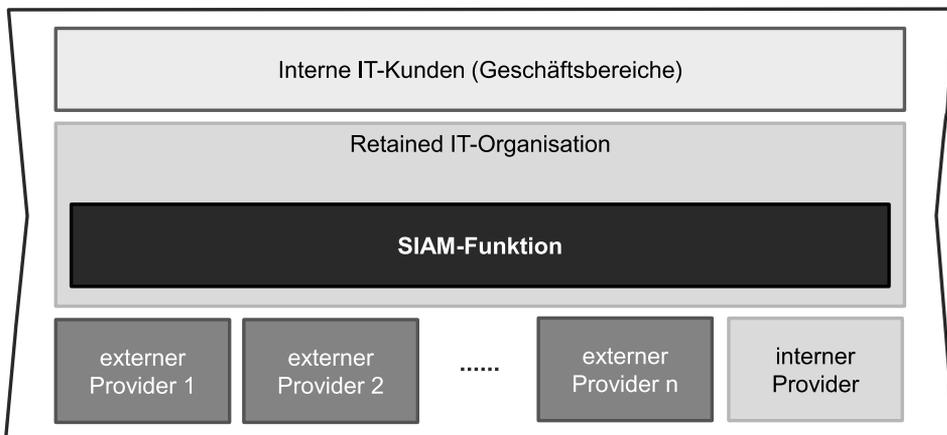
Bild 1.7 Entwicklungstrends im Providermanagement

## ■ 1.4 Service Integration and Management (SIAM)

Immer kürzere Innovationszyklen in Informationstechnologien und immer bessere Serviceangebote bieten vielfältige Chancen für den Auftraggeber. Die Weiterentwicklung des IT-Serviceportfolios in der Multi-Providerumgebung liegt daher im Interesse des Auftraggebers, nicht zwingend aber im Interesse jedes einzelnen Providers, der primär auf seine Services fokussiert ist.

Je mehr Provider ein Unternehmen aber einsetzt (siehe Bereitstellungsszenarien S3 und S4 der Entwicklungstrends im Providermanagement), desto mehr Abhängigkeiten können zwischen den extern erbrachten Services entstehen. Aufgrund der jeweiligen Fokussierung der Provider auf ihre eigenen Services werden daher – trotz gegebenenfalls vereinbarter Kooperationsregelungen in den Providerverträgen – die gegenseitigen Schuldzuweisungen bei Störungen und nicht eindeutig zugeordneten Aufgaben zunehmen. Hierdurch steigt der Bedarf nach einer Koordination provider-übergreifender Aktivitäten, da auch in einer Multi-Providerumgebung gilt: Die Weiterentwicklung der IT, die Koordination der daraus resultierenden Maßnahmen über die betroffenen Provider und gegebenenfalls auch der Austausch von Providern und die Integration neuer Provider liegen auch beim Outsourcing weiterhin in der Verantwortung des outsourcenden Auftraggebers.

Steigen die Anzahl der Provider sowie die Abhängigkeiten und Komplexität ihrer Services über eine gewisse Schwelle (diese Situation tritt in Szenario S4: „Orchestrierung von Services“ auf<sup>8</sup>), ist es für die effiziente Serviceintegration sinnvoll, eine separate Funktion zu etablieren. Für ein derartiges Multi-Providermanagement hat sich der auf „Good Practices“ basierende Modellansatz SIAM etabliert, der auf ITIL aufsetzt (Holland, 2015a).



**Bild 1.8** High-Level SIAM-Modell

<sup>8</sup> Siehe Kapitel 1.3.3

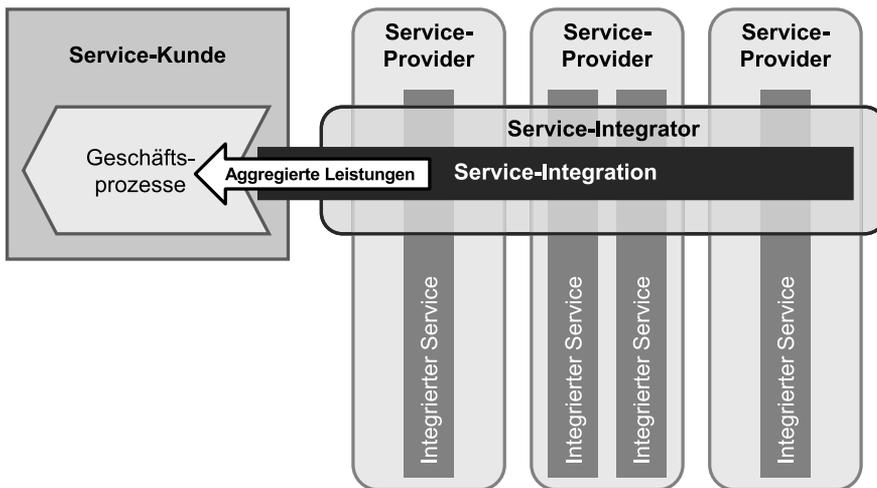
Ziel von SIAM ist es, interne und externe Provider und deren Services kosteneffizient zu steuern, um für die Geschäftsbereiche im Unternehmen einen nahtlosen Gesamtservice und die erforderlichen „Ende-zu-Ende“-Service-Level sicherzustellen (Armes et al., 2015).

Die Ausgestaltung von Betriebsmodellen für SIAM hängt von den unternehmensspezifischen Anforderungen und der jeweils eingesetzten Service- und Provider-Landschaft ab. Aus diesem Grund können SIAM-Modelle variieren, basieren aber alle auf derselben Struktur und den gleichen Prinzipien.

Bild 1.8 zeigt ein High-Level SIAM-Modell mit einer SIAM-Funktion als Teil der intern verbleibenden (Retained) IT-Organisation und als Service-Integrator zwischen den internen Kunden und den Providern.

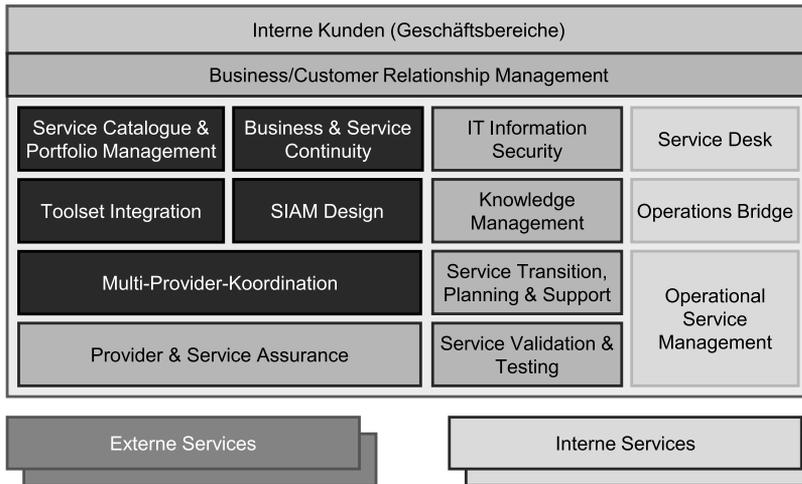
Die SIAM-Funktion stellt eine einheitliche Governance und Koordination sowie einheitliches Management aller Services, unabhängig von der Art und Anzahl der Provider, sicher (Holland, 2015a).

Der Fokus von SIAM liegt auf der Integration der Services: Die SIAM-Funktion als Service-Integrator managt nicht die operativen Aktivitäten der einzelnen Provider, sie kümmert sich im Wesentlichen um die Schnittstellen zwischen den Services und *orchestriert* das Zusammenspiel der Provider (siehe Bild 1.9). Die SIAM-Funktion wird in der Regel von einem internen SIAM-Provider (ggf. unter Beteiligung von externen SIAM-Providern) erbracht. Die interne Gesamtverantwortung empfiehlt sich jedoch aufgrund der engen Verzahnung mit strategischen Aufgaben. Zudem müssten externe SIAM-Provider ihrerseits wieder von einer internen Einheit gesteuert werden.



**Bild 1.9** Überblick – SIAM-Integrationskonzept (Armes et al., 2015)

Ein SIAM-Modell besteht aus verschiedenen Komponenten, um seiner Zielsetzung gerecht werden zu können. Ein beispielhaftes Modell ist in Bild 1.10 dargestellt. Es basiert auf dem wohl bekanntesten und meist zitierten UK Public Sector's Enterprise SIAM-Modell (Holland 2015b) und eignet sich eher für große Organisationen mit einer entsprechenden Komplexität. Für kleinere Umgebungen und besondere Rahmenbedingungen kann es entsprechend reduziert beziehungsweise angepasst werden.



**Bild 1.10** SIAM-Komponenten-Modell

Im Modell werden drei Komponentengruppen unterschieden. Eine Komponente enthält jeweils einen oder mehrere ITIL-Prozesse, die ergänzt werden um weitere Prozesse und Funktionen, die in Multi-Providerumgebungen relevant sind.

Die Gruppe der *Kernkomponenten* (in Bild 1.10 dunkel dargestellt), die in jedem SIAM-Modell enthalten sind, besteht aus:

- Service Catalogue & Portfolio Management,
- Business & Service Continuity,
- Toolset Integration,
- SIAM Design,
- Multi-Provider-Koordination.

Die Gruppe der *weiteren Komponenten* (in Bild 1.10 in Mitteltönung dargestellt) besteht aus:

- Business/Customer Relationship Management,
- Provider & Service Assurance,
- IT Information Security,
- Knowledge Management,
- Service Transition Planning & Support,
- Service Validation & Testing.

Die Gruppe der *operativen Komponenten*, die stärker das operative Management als Governance-Aspekte fokussieren und in Bild 1.10 in der rechten Spalte und hell dargestellt sind, umfasst:

- Service Desk,
- Operational Bridge,
- Operational Service Management.



### **Multi-Providermanagement und SIAM in weiteren Kapiteln**

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir uns auf die grundsätzliche Handhabung des Providermanagements fokussieren. Aspekte, die in Multi-Providerumgebungen gesondert zu berücksichtigen sind, werden wir in den Kapiteln jeweils zusätzlich adressieren.

Für den dedizierten Aufbau von SIAM-Organisationen verweisen wir auf die entsprechend hierauf fokussierte Fachliteratur<sup>9</sup>. Trotzdem können unsere Hinweise zu Multi-Providerumgebungen bei der Gestaltung einer SIAM-Organisation eine wichtige Hilfe sein.

---

<sup>9</sup> Siehe hierzu insbesondere Armes et al., 2015, und Agutter et al., 2017.

# Stichwortverzeichnis

## 0–9

7-Step Improvement Process 250  
360°-Bewertung 126, 251

## A

Ablauforganisation 75  
Access Management 214  
Anforderungsprofil 64  
Ansprechpartner, operative 57  
API 101  
Application Programming Interface 101  
Asset-Datenbanken 107  
Aufbauorganisation 41  
Aufgabenanalyse 41  
Aufgabensynthese 41, 50  
Auftraggeberrisiken 165 f.  
Ausfallzeit 95

## B

Backsourcing 134, 245, 247  
BDSG 188  
Benchmarking 124  
Best-of-Breed-Ansatz 133  
Betrieb 9  
Betriebshandbuch 190  
BITKOM 11  
BNetzA 188  
BSI Grundschatz 190  
Bundesdatenschutzgesetz 188  
Bundesnetzagentur 188  
Business Case 121, 123  
Business Process Outsourcing 4  
Business Services 22

## C

CAB 225  
CAB-Meeting 225, 230  
Change 202  
Change Advisory Board 61, 145, 225  
Change-Kategorien 226  
Change Management 221, 224  
– Multi-Providerumgebung 236  
Change-Management-Prozess 224, 228 f.  
Change Manager 225, 232  
Changes 49, 223  
CISO 194  
Claim Management 238  
Claim-Management-Prozess 240  
Cloud Services 4 f.  
CMDB 107, 233  
CMMI 78  
CMO 9  
COBIT 5 78, 156, 189  
Community of Practice 260  
Compliance 187  
Compliance Management 187, 191  
Configuration Management Database 101  
Configuration Management System 233  
Continual Service Improvement 49, 249  
CSI-Manager 252  
CSI-Register 252  
Current Mode of Operation 9

## D

Demand Management 221  
Deming-Zyklus 250  
Design Thinking 255  
DevOps 174  
dezentrale Organisation 53  
Digitalisierung 2, 7  
DIKW-Modell 174 f.

DIN 69901 243  
 DIN SPEC 1041 11  
 Downtime 231

**E**

ECAB 234  
 Emergency Change 227, 233  
 Emergency Change Advisory Board 234  
 Entwicklungstrends 15  
 Erstausbildungskonzept 72  
 eSCM-CL 11  
 Eskalationen 60  
 eTOM 2  
 EU-Richtlinie 95/46/EG 188  
 Event 203  
 Event Management 203  
 EXIN 11  
 Exit-Strategie 34

**F**

Filter 199, 201, 206  
 Finance Management 218  
 Financial Management 219  
 FitSM 2  
 FMO 9  
 Frameworks 10  
 Full Outsourcing 4  
 Future Mode of Operation 9

**G**

Gefangenendilemma 135  
 Gegenwert 148  
 GoBD 188  
 Governance 48, 117  
 GPM 243  
 Gremien 60

**H**

Harvard-Konzept 135  
 HERMES 243  
 Hybrid Cloud 5

**I**

IaaS 5  
 IAM 214  
 ICAB 237  
 Identity and Access Management 214  
 IDW RS FAIT 5 189  
 Incident 202, 204

Incident Management 204  
 – Multi-Providerumgebung 209  
 Incident-Management-Prozess 204, 207  
 Incident Manager 205  
 Infrastructure as a Service 5  
 Innovationsmanagement 253  
 Integrated Change Advisory Board 237  
 interne IT 58  
 interne Leistungsverrechnung 220  
 Internes Kontroll-System 157, 194  
 internes Marketing 139  
 IPMA Competence Baseline 243  
 ISO-9000-Normenreihe 190  
 ISO 21500 243  
 ISO 31000 156  
 ISO 37500 10f.  
 ISO/IEC 15504-5 78  
 ISO/IEC 20000 78, 190  
 ISO/IEC 27000 190  
 ISPL 11  
 IT-Compliance-Anforderungen 188  
 IT-Governance 117  
 ITIL 189  
 IT-Industrialisierung 2, 6  
 IT-Outsourcing-Governance 117  
 IT-Outsourcing-Strategie 8, 26, 132f.  
 IT-Sicherheitsgesetz 188  
 IT-Sicherheitskatalog 188  
 IT-SiG 188

**K**

Kennzahlen 195  
 Knowledge Owner 183  
 Kodierungen 84  
 Kommunikation  
 – persönliche 152  
 – schriftliche 152  
 Kommunikationsgründe 140  
 Kommunikationskanal 140  
 Kommunikationsmatrix 139  
 Kommunikationspartner 138  
 Kommunikationsrolle 140  
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 250  
 KonTraG 188  
 Konzeption 8  
 – übergreifende 8  
 Kundenorientierung 22  
 Kundenzufriedenheitsanalyse 131

**M**

Major Change 227  
 Major-Incident-Team 208

Managed Services 4  
Management of Risk 156  
Mapping  
– Changes 227  
– Incidents 84, 94  
MaRisk 188  
Marktbeobachtung 255  
Marktpotenzialanalyse 29  
Meeting  
– Daily Stand-up 141  
– operatives 142  
– strategisches 143  
– taktisches 144  
– Vertragsreview 144  
Minor Change 227  
M\_o\_R® 156  
Multi-Providermanagement 20, 40, 71

## N

Nachforderungsmanagement 238  
Nearshore 4  
Null-Option 133  
Nutzen 121, 123  
Nutzenrevision 121  
Nutzenrevisionsplan 121

## O

Offshore 4  
OPBOK 11  
operative Provider 31, 44, 119  
operativer Ansprechpartner 57  
Organisation, zentrale 53  
organisatorische Einbindung 54  
Outsourcing 123  
– selektives 4  
– Ziele 6  
Outsourcing-Lebenszyklus 7

## P

PaaS 5  
PCI-DSS 190  
Performance Management 195  
Personalauswahl 69  
Personalentwicklung 70, 72  
Plattform as a Service 5  
PMBok 243  
PMI 243  
PRINCE2 37, 121, 243  
PRINCE2 Agile 243  
Private Cloud 4  
Problem 212

Problem Management 212  
Product Owner 141, 244  
Project Management Institute 243  
Projekt 242  
Projektmanagement 37, 242  
Projektorganisation 37  
Projektportfoliomanagement 241f.  
Provider  
– operative 31, 44, 119  
– strategische 31, 43, 119  
– taktische 31, 44, 119  
Providerbewertung 120  
Providerkategorie 42f., 67  
Providerkategorisierung 31, 43  
Providermanagement 12  
Providermanagement Office 58, 65, 132  
Providermanager 57  
Providerrisiken 165, 167  
Providervertrag 33  
Provider von Handelswaren 31, 44, 120  
Providerwechsel 134, 245, 247  
Prozesse, übergreifende 80, 91, 99  
Prozessgestaltung 81  
Prozessimplementierung 88  
Prozesskennzahlen 85, 95, 106  
Prozessschnittstellen 84  
Prozessspezifikation 83, 87  
Prozessüberwachung 89  
Public Cloud 5

## R

RACI-Matrix 50, 86, 171, 186, 194, 207, 219, 228, 238  
Rahmenbedingungen , 21, 21  
Rahmenvertrag 33  
Rechnungsprüfung 219  
Regelbetrieb 48, 195  
Reifegradprüfung 256  
Reifegradstufen 256  
Reporting 89  
Reports  
– Access Management 218  
– Change Management 235  
– Incident Management 209  
– Problem Management 214  
– Request Fulfillment 203  
Request for Change 223  
Request for Proposal 9  
Request Fulfillment 201  
RFC 223, 226ff., 239  
RfP 9  
Riemann-Thomann-Modell 146f.

Risiko 154  
 Risikoanalyse 157  
 Risikobewertung 160  
 Risikocontrolling 163  
 Risikoidentifikation 157  
 Risikokategorien 158  
 Risikomanagement 154  
 Risikomanagementsystem 156  
 Risikoregister 163  
 Risikosteuerung 161  
 Risikowert 160  
 Risikoworkshop 159, 166  
 Risk to Life 160

**S**

SaaS 5  
 Safe Harbour 132  
 Schadensersatz 239  
 Schnittstellenrisiken 165, 168  
 Schulz von Thun 150  
 Schwarmwissen 174  
 SCMIS 38, 112, 121, 239  
 Scrum 141, 243  
 Scrum Master 244  
 Sender und Empfänger 150  
 Service Asset and Configuration Management 221  
 Service Change 223  
 Service-Design 25  
 Service Integration and Management 17  
 Servicekatalog 22 f., 107, 125, 176  
 Service Knowledge Management System 107, 184  
 Service-Level 196  
 Servicelücken 251  
 Servicemanagement 22  
 Serviceorientierung 22  
 Serviceportal 104  
 Service Portfolio Management 76, 221  
 Service Remove 245 f.  
 Service Reporting 114  
 Service Request 202, 223  
 Servicezeit 95  
 SIAM 17  
 SIAM-Provider 18  
 Single Point of Contact 57  
 Skill-Anforderungen 65 f.  
 SKMS 184  
 Soft Skills 146  
 Software as a Service 5  
 SPICE 78  
 SPOC 57

Stage-Gate-Modell 254  
 Standard Change 227  
 Strategie 8  
 strategische Provider 31, 43, 119  
 Success Slider 131  
 Supplier and Contract Management Information System 38, 111, 121

**T**

taktische Provider 31, 44, 119  
 technische Services 22  
 Telekommunikationsgesetz 188  
 Teufelsquadrat 137  
 Three-Lines-of-Defence-Modell 192  
 Ticketsystem 105  
 TKG 188  
 Toolschnittstellen 100, 105  
 Toolstrategie 113  
 Toolunterstützung 97  
 Transition 9  
 Transitionsprojekt 36

**U**

übergreifende Konzeption 8  
 übergreifende Prozesse 80, 91, 99  
 Umfeldanalyse 28  
 Unified Communication and Collaboration 110  
 Unwert 149  
 Update 227  
 Upgrade 227

**V**

Verfügbarkeit 95  
 Vertrag 134  
 Vertragsprüfung 246  
 Vertragsstrafe 239  
 Vier Seiten einer Botschaft 150

**W**

Wert 148  
 Wertequadrat 148 f.  
 Win-win-Strategie 135, 238  
 Wissensmanagement 39, 172, 180  
 Wissensquellen 182  
 Workflowsystem 105

**Z**

zentrale Organisation 53