

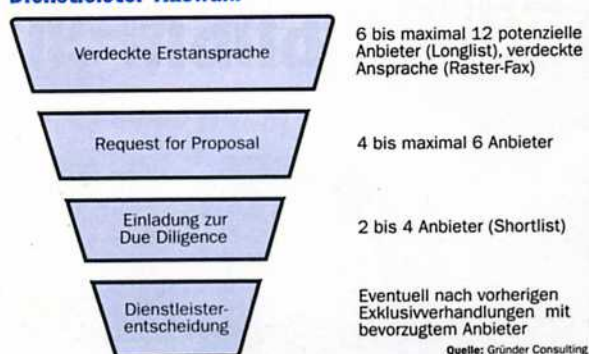
So finden Sie den passenden Dienstleister

Ob ein Outsourcing-Projekt erfolgreich ist, hängt im Wesentlichen von der Wahl des Providers ab.

VON TORSTEN GRÜNDER*

Ob Großkonzern oder Mittelständler – zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen ist das Auslagern der IT heute eine Management-Option neben vielen anderen. Mit der steigenden Zahl von Outsourcing-Abgeschlüssen mehren sich allerdings auch die unzufriedenen Stimmen. Während die Anbieter auf die Chancen verweisen, die das Auslagern einem Unternehmen bieten kann, beginnen sich unter den Anwendern Unsicherheit und Zweifel an der Richtigkeit dieser Strategie auszubreiten. Schließlich entsteht eine nachhaltige Outsourcing-Partnerschaft nur, wenn beide Seiten gleichermaßen davon profitieren. Entschließt sich ein Unternehmen, seine IT komplett oder teil-

Dienstleister-Auswahl



Die strukturierte Auswahl erfolgt in vier Schritten.

gesetzt, diese verfügen nachweislich über die nötige Erfahrung sowie über entsprechende Sach- und Marktkenntnisse.

Das auslagernde Unternehmen sollte schon vor der Auswahl des Partners in der Lage sein, den in Frage kommenden IT-Serviceanbietern seine inhaltlichen und qualitativen Outsourcing-Anforderungen darzustellen, wenn es das Vorhaben steuern will. Dazu muss es die eigenen Ansprüche an die benötigten IT-Funktionen genau kennen. „Der Kunde sollte seine Strukturen gründlich analysieren und Leistungs- und Kostentransparenz von seinem Dienstleister fordern“, empfiehlt Stefan Reuss, Leiter IT-Infrastruktur beim Textilfarbenhersteller Dystar.

Anforderungsprofil erstellen

Ein individuelles Anforderungsprofil dient dabei nicht nur als Basis für die Auswahl des Anbieters. Bei ausschreibungspflichtigen Projekten hilft es auch, die Kriterien, die letztlich zur Auftragserteilung führen, objektiv zu dokumentieren. Der Dienstleister wiederum benötigt genau formulierte Anforderungen, um sich konsequent an den Bedürfnissen des Kunden orientieren zu können. „Wichtig sind ein stringenter und strukturierter Auswahlprozess sowie klar definierte Kriterien, welche Ziele mit dem Auslagerungsvorhaben verbunden sind“, betont Christian Oecking, Leiter Global IT Outsourcing bei Siemens Business Services.

Einen oder zwei Anbieter einzuladen, ihnen womöglich alle IT-Unterlagen zur Verfügung zu stellen und anschließend ohne weitere Vorbereitung einen Dienstleister auszuwählen, kann ein Unternehmen dagegen von diesem abhängig machen und unter Umständen sogar steigende IT-Kosten zur Folge haben.

Der Anbieter will verkaufen – sein Hauptinteresse gilt zu nächst dem schnellen Abschluss

eines möglichst umfangreichen Deals. Weiß das Unternehmen nicht genau, was es konkret braucht, sagt ihm der Dienstleister, was es angeblich benötigt und verkauft ihm, was er kann. Um den Provider objektiv kontrollieren und steuern zu können, sollte der Outsourcing-Kunde seine IT-Aufgaben bewusst vergeben, anstatt sich auf Anbieterversprechungen zu verlassen.

Voraussetzung für die Erstellung des Anforderungsprofils ist, dass der Auftraggeber seine Ansprüche an die benötigten IT-Funktionen genau kennt und sie mit den unterschiedlichen Fähigkeiten und Leistungsschwerpunkten der in Frage kommenden IT-Dienstleister vergleicht. Denn nicht jeder, schon gar nicht jeder große Provider passt automatisch zu jedem Anwender. Wichtig ist zudem, dass die Mitarbeiter des Dienstleisters über IT-Kompetenzen und -Skills verfügen, die den besonderen Bedürfnissen des Kunden und damit der Ausprägung des Outsourcing-Vorhabens entsprechen. So zeigt die Erfahrung, dass ein Anbieter, dessen Leistungsschwerpunkt auf dem PC-Management liegt, nur bedingt geeignet ist, auch Rechenzentrumservices professionell zu erbringen.

Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang, drei bis fünf

geeignete Referenzprojekte zu prüfen, die der zur Wahl stehende Dienstleister bereits erfolgreich betrieben hat und die dem eigenen IT-Outsourcing-Vorhaben inhaltlich und strukturell nahe kommen. Ratsam ist ein persönliches Gespräch mit dem Projektleiter auf Kundenseite. Das hilft allerdings nur, wenn das auslagerungswillige Unternehmen die dadurch gewonnenen Informationen überhaupt beurteilen kann.

Gemeinsamkeiten verbinden

Auch die territoriale Präsenz des Anbieters kann von Bedeutung sein. Geht es etwa um ein IT-Outsourcing-Projekt mit europäischem oder globalem Fokus, sollte der Dienstleister über entsprechende Strukturen verfügen, also zumindest an den wichtigsten Standorten des Kunden mit Niederlassungen vertreten sein. Er kann zwar auch jeweils lokale Partner beauftragen. Aber nicht immer ist diese mittlerweile recht gängige Praxis mit den Interessen des Kunden vereinbar. Grundsätzlich sollten Subkontrakte daher vorab verhandelt und die entsprechenden Handlungsbefugnisse – gegebenenfalls mit Einwilligungs- oder Zustimmungsvorbehalt – vertraglich abgesichert werden.

Die Partner sollten in puncto Firmengröße und -kultur sowie in ihren Strukturen zueinander passen.

Als künftiger Dienstnehmer sollte sich das Unternehmen zudem in den Strukturen seines Providers wiederfinden. Vor allem in Bezug auf das firmenkulturelle Umfeld müssen beide Parteien zueinander passen, um eventuell auftretende Schwierigkeiten schnell und ohne Reibungsverluste lösen zu können. Und nicht zuletzt spielen die grundsätzlichen Erfahrungen, die das Un-

ternehmen im Umgang mit IT-Dienstleistern gesammelt hat, eine Rolle. Auch wenn es sich bei den bisherigen Vorhaben nicht um Auslagerungsprojekte gehandelt hat, lassen sich daraus allgemein gültige Regeln für die Wahl des richtigen Outsourcers ableiten. Als weniger hilfreiche Kriterien für die Entscheidung haben sich dagegen das Renommee beziehungsweise die Marktposition des Anbieters erwiesen. Jedes Projekt ist immer auch für den Dienstleister eine neue, individuelle Herausforderung. Zudem

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/go/

155888: Outsourcing-

Risiken

*73431: Anbieterwechsel ist

teuer und riskant

*73494: Die Bedarfsdefinition

ist das A und O

hängen die Kompetenz, Kundenorientierung und Qualität des Anbieters auch von der personellen Besetzung des jeweiligen Projektteams ab.

Ein professionelles Vorgehen bei der Dienstleistungsauswahl ist die Entscheidung im Rahmen des Outsourcing-Management-Modells. Hier erstellt der Auftraggeber zu Beginn eine Long List mit sechs bis zwölf potenziellen Kandidaten, die zunächst verdeckt, also ohne Nennung des ausschreibenden Anbieters, angesprochen werden. Die Teilnehmer beantworten dabei einen kurzen Fragenkatalog, woraufhin der Anwender die zwei bis vier interessantesten Anbieter auswählt.

Due Diligence im kleinen Kreis

Diese erhalten dann ein Request for Proposal, auf dessen Basis sie ihr Angebot erstellen und sich für eine Einladung in die Due Diligence empfehlen. In dieser finalen vertraulichen Gesprächsphase werden alle relevanten Dokumente auf den Tisch gelegt und sämtliche Leistungsinhalte detailliert verhandelt. Das auslagernde Unternehmen sollte – neben der Prüfung der eigentlichen Angebote – jede Gelegenheit nutzen, um sich von allen beteiligten Anbietern ein umfangreiches Bild zu machen. So sollten die Bewerber ihre Kompetenzen schon vor der Due Diligence in Angebotspräsentationen, wechselseitigen Fragerunden und Workshops unter Beweis stellen. (sp)



*TORSTEN GRÜNDER ist Geschäftsführer der Gründer Consulting GmbH.

Hier lesen Sie ...

- warum die Wahl des richtigen Outsourcing-Partners so wichtig ist;
- wie ein Unternehmen bei der Auswahl des Dienstleisters im Einzelnen vorgehen sollte;
- welche Kriterien der Provider erfüllen muss;
- und wie sich die Leistungsfähigkeit und Seriosität des Dienstleisters vorab überprüfen lassen.

weise einem externen Anbieter anzuvertrauen, muss es sich darüber im Klaren sein, dass dies häufig ein irreversibler Schritt ist. Wirtschaftlich betrachtet ist es nur selten vertretbar, die ausgelagerten Funktionen – Know-how, Technik und Prozesse – wieder ins Haus zurückzuholen und intern neu aufzubauen. Hinzu kommt, dass ein Outsourcing-Dienstleister typischerweise längerfristig – die Regel sind drei bis fünf Jahre – für seinen Kunden tätig ist. Aus diesen Gründen muss der Auftraggeber seinen Partners besonders sorgfältig auswählen. Eine einmal getroffene Fehlentscheidung lässt sich – wenn überhaupt – während der Vertragslaufzeit nur mit großem Aufwand korrigieren.

Auf Strukturen achten

Für auslagerungswillige Unternehmen und Behörden ist es daher unverzichtbar, im Einzelfall fundiert zu prüfen, ob der Dienstleister für das geplante Outsourcing-Projekt tatsächlich geeignet ist, und dabei von Beginn an auf Struktur und Übersicht zu achten. Es kann sinnvoll sein, sich hierbei durch Berater unterstützen zu lassen – voraus-

Kriterien für die Partnerwahl

- Bedarfsspezifische Kompetenzen und Skills;
- Aktuelle und vergleichbare Referenzprojekte;
- Historie (originärer IT-Dienstleister, IT-Tochter oder JointVenture)
- passende Unternehmenskultur und Firmengröße;
- gemeinsame und klare Vorstellungen über die Ziele des ITO-Vorhabens;
- Projekt- und Kundenfokus;
- ähnliche Standortstruktur
- Service-Management- und Kommunikationsstrukturen auf beiden Seiten;
- eigene Erfahrungen mit Dienstleistern;
- Gesamteindruck während der Ausschreibung;
- Position und Renommee im Markt;
- Kapitalstärke des Anbieters (besteht ein Insolvenzrisiko?).