
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt, komplett mit Zusammenfassung und aktuellen Literaturhinweisen. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

Roland Walther • Hans Joachim Hoppe

Wie Managed-Service-Projekte gelingen

Eine Einführung

Unter Mitarbeit von Michael Köhlmann/Wolfgang von Bohlen/Hans Augustin/Klaus Peukert



Springer Gabler

Roland Walther
COMPAREX AG
Leipzig
Deutschland

Hans Joachim Hoppe
COMPAREX AG
Leipzig
Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials
ISBN 978-3-658-12351-2
DOI 10.1007/978-3-658-12352-9

ISSN 2197-6716 (electronic)
ISBN 978-3-658-12352-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Grafiken: Angie Klapproth

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine kompakte und verständliche Übersicht
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Praxisfälle und Praxistipps
- Den schwierigen ersten Schritt
- Die Chance, teure Fehlentscheidungen zu vermeiden

Spannungsfeld Managed Services – Versuch einer Einführung

Never touch a running system.
Geflügelter Spruch

Die Aufgabe von IT ist klar, es gibt viele Definitionen, doch alle laufen auf das gemeinsame Ziel hinaus, die Produktivität und Effizienz eines Unternehmens durch unterbrechungsfreien IT-Betrieb und höhere Produktivität des IT-Personals zu stärken. Gehen die IT-Projekte erst einmal in den Betrieb über, ist das eigene Personal heute oftmals zu kostenintensiv, daher ist es nur folgerichtig, nach anderen Lösungen zu suchen.

So hat sich seit geraumer Zeit ein Trend zum Outsourcing entwickelt, weil man dachte, wenn schon, dann keine halben Sachen und gleich die gesamte IT nach draußen. Auch die dabei angestrebten Einsparpotenziale klangen in der Presse gewaltig und die Milliardenverträge zwangen die IT-Dienstleister sogar zu Adhoc-Mitteilungen. Zum Glück gibt es keine Adhoc-Mitteilungen, wenn es dann nicht so gut läuft. Denn nach den ersten Erfahrungen im Outsourcing, insbesondere im Ausland, setzte eine Gegenbewegung ein – das Insourcing. Also wurden zumindest Teile der IT wieder zurück ins Unternehmen geholt.

Wenn Sie, werter Leser, schon etwas länger mit IT zu tun haben, werden auch Sie die Erfahrung gemacht haben, dass es schon mehrfach den Ruf erst nach Outsourcing und später wieder nach Insourcing gegeben hat. Dabei wurde die Entscheidung zum Outsourcing meist gar nicht von der IT, sondern vom Management getroffen, das der Meinung war, die IT gehöre nicht zum Kerngeschäft. Das war für einige Unternehmen in doppelter Hinsicht fatal. Zum einen war die IT in einem solchen Falle nur schwer zu motivieren, was zu vielen Halbherzigkeiten bzw. Inkonsequenz beim Outsourcing führte. Zum anderen, und das hat sich in den letzten Jahren immer stärker herauskristallisiert, gehört die IT heute in fast jedem Unternehmen zum Kerngeschäft.

In diesem Spannungsfeld gibt es keine einheitliche Lösung für alle. Jeder Weg hat seine Berechtigung und kann funktionieren. Doch wer lässt sich schon gern „in die Karten schauen“, wenn gerade 5 oder gar 50 Mio. € im Outsourcing „versenkt“ wurden, ohne jemals einen Return on Invest (ROI) davon zu sehen. Es muss nicht erst die schmerzliche Erfahrung sein, heute kann man durchaus von denjenigen profitieren, die einen der Wege bereits erfolgreich gegangen sind und anschließend die individuellen Ableitungen herausarbeiten.

Im Spannungsfeld zwischen Outsourcing und Insourcing haben sich Managed Services als eine vergleichsweise „entspannte“ Möglichkeit etabliert, mit Qualität in der IT die Business Productivity zu erhöhen und dabei die IT-Kosten relativ zu senken. Relativ deshalb, weil IT eben geschäftskritisch geworden ist und der Spruch „Never touch a running system!“ nicht mehr gilt. Aus Wettbewerbssicht ist es sogar höchst riskant, die IT stiefmütterlich zu behandeln.

Vor diesem Hintergrund hat sich in den letzten Jahren auch die IT im Unternehmen gewandelt. Lagen früher Planung und Architektur der IT eines Unternehmens in den Händen von externen Spezialisten und die eigene IT kümmerte sich in erster Linie um den Betrieb, so hat sich dieses Verhältnis heute in den meisten Unternehmen umgekehrt. Dabei traten und treten noch immer zwei Probleme auf. Zum einen der Rollenwechsel vom Administrator zum Planer/Architekten und das dazu oft fehlende Know-how. Zum anderen die Erkenntnis, dass für den IT-Betrieb Prozesse benötigt werden, wofür ebenso oftmals das entsprechende Know-how fehlt.

In der Vergangenheit wurde die IT weitgehend ohne dokumentierte Prozesse betrieben. Der Wunsch nunmehr, dem IT-Betrieb eine Struktur zu geben und die Hoheit über die IT zu behalten, unabhängig davon, ob der Betrieb intern erfolgt oder in Form von Managed Services nach extern vergeben wird, stärkt die Motivation für eine prozessgetriebene Arbeitsweise.

► Ohne Prozesse kein Managed Service!

Demzufolge mussten sich auch die IT-Dienstleister umstellen, um den neuen Anforderungen zu begegnen, die sich aus den Chancen von Managed Services ergeben. Als gemeinsame „Sprache“ hat sich hier ITIL etabliert. Doch bekanntlich, dort wo Chancen sind, verbergen sich auch Risiken. Während IT-Dienstleister im Rahmen von Service-Verträgen zu eher „lockeren“ Bedingungen für ein Unternehmen arbeiten, stellen Managed Services hohe Anforderungen durch Service Level Agreements (SLA), die mit Sanktionen gekoppelt sind. Da wird sich in der Beziehung Auftraggeber – Auftragnehmer nichts geschenkt. Deshalb werden wir später auch die Risiken kurz beleuchten. Doch bereits an dieser Stelle sei darauf verwiesen,

dass Managed Services nur funktionieren, wenn Unternehmen und Dienstleister auf Augenhöhe miteinander agieren, also eine echte Partnerschaft leben.

► Ohne Partnerschaft kein Managed Service!

Wenn der Spruch „Never touch a running system“ noch zutrifft, dann vor allem mit Blick auf die Wahl des Dienstleisters. Hat es ein Dienstleister erst einmal geschafft, mit dem Auftraggeber Organisation und Prozesse im Rahmen von Managed Services so aufzustellen, dass der Betrieb ohne Eskalationen läuft, sollte der Auftraggeber sich diesen „warm halten“.

Die Palette der möglichen Fehler bei der Einführung eines Managed Service ist mittlerweile riesig und umfasst alle Phasen eines Managed-Service-Projektes – von der Idee, über die Vorbereitung, die Vertragsgestaltung, die Transition, die Kommunikation und letztlich den eigentlichen Betrieb. Und die Ideen für neue Fehler scheinen nicht auszugehen. Im Nachgang heißt es dann oftmals: Das konnte natürlich keiner ahnen!

Damit sind zugleich Aufgabe und Agenda des vorliegenden Buches umrissen, wohl wissend, dass diese Themen zu komplex sind, als dass sie hier abschließend behandelt werden können. Wir wollen Ihnen in kompakter Form die kritischen Erfolgsfaktoren von Managed Services aufzeigen und durch langjährige Erfahrung wertvolle Hinweise an die Hand geben – aus der Praxis für die Praxis.

Die Autoren

we manage complexity.®

Leipzig/Wiesbaden, Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Starre Konzepte versus Flexibilität	1
	Auf der Suche nach dem Service-Optimum	1
	Verschmelzung von Service-Konzepten?	4
	Flexibilität	5
	Startpunkt	7
	KVP und Innovation	8
2	Service Levels – auf der Suche nach dem Optimum	11
	Betriebsunterstützung oder Betrieb	12
	Service-Strukturierung	13
	SLA – Allheilmittel oder Beziehungskiller?	13
	Ausschreibungen	15
	Service-Katalog	16
3	Transition – Strukturen, Prozesse, Erfolgsfaktoren	19
	Der Weg bis zum Regelbetrieb	21
	Transition (Phase 1)	22
	Herstellung der SLA-Fähigkeit (Phase 2)	23
	Regelbetrieb (Phase 3)	25
	Service Management	25
	Reporting	25
	Dokumentation	27
4	Vertrag und Sanktionen	29
	Konsequenzen	30
	Bonus-Malus-Regelungen	31

Flexibilität in Managed-Service-Verträgen	33
Vertrag als Lifecycle	33
Beendigungsmanagement	33
5 Transformation der IT – Macher gesucht	35
Prozess-Automatisierung	37
Service-Automatisierung	39
Was ist denn nun mit der Cloud?	41
Literatur	45