

SLAs oder die Strategie hinter Outsourcingverträgen

Gute Partnerschaften zeichnen sich durch solide Vertragsgrundlagen aus, die auch künftige Veränderungen antizipieren. Auf dieser Basis kann Vertrauen aufgebaut werden, damit auch Veränderungen und unvorhersehbare Situationen gemeistert werden. *Hansjörg Bühler*



Hansjörg Bühler ist Geschäftsführer und Inhaber der Firma Soberano-Sourcing GmbH. Er ist Dozent für Servicemanagement und Projektmanagement an verschiedenen Fachhochschulen. Weitere Informationen finden Sie unter www.soberano.ch

Wie in jedem anderen Geschäft ist es unabdingbar, sich vor dem Start eines Outsourcing-Projektes Klarheit über die zu erreichenden Ziele zu verschaffen. Dies sind die klassischen Ziele/Erwartungen der Kunden und Anbieter an ein ICT-Outsourcing:

Kundenerwartungen:

- Kostenreduktion
- Erhöhung der Qualität
- Reduktion des Risikos
- Erhöhung der Flexibilität
- Reduktion der Komplexität
- Langfristige Beziehung

Anbietererwartungen:

- Marktanteilsteigerung
- Gewinnsteigerung
- Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern
- Langfristige Beziehung

Die Kostenreduktion beim Kunden und die Gewinnsteigerung des Anbieters bilden nur auf den ersten Blick einen Zielkonflikt. Die Praxis zeigt, dass in vielen Fällen beide Zielsetzungen gleichermaßen realisiert werden können. In Konstellationen, in denen der Kunde bereits eine ausgezeichnete Kostensituation hat, können aber die restlichen Ziele derart von Bedeutung sein, dass trotz

Kosteneinsparungen von weniger als 20% ein Outsourcing attraktiv sein kann.

Pauschalaussagen helfen in der Regel nicht weiter. Nur eine klare Analyse der Ziele und der Kundensituation ermöglicht die Gestaltung eines massgeschneiderten Sourcingmodells, welches einen nachhaltigen Nutzen erlaubt. Die Herleitung dieser Ziele beginnt bei der Unternehmensstrategie, führt über die IT-Strategie zur Sourcingstrategie und schliesslich zu den kundenspezifischen Sourcingmodellen.

Antizipation von Problemen ist Fundament einer stabilen Outsourcingbeziehung

Welches sind die heute typischen Probleme einer Outsourcingbeziehung? Das Eisbergmodell als Symptom-Ursachen-Modell bewährt sich auch hier ausgezeichnet als Metapher. Die an der Wasseroberfläche schwimmende und erkennbare Spitze des Eisberges (Symptome) sind nach unseren Erfahrungen:

- Unterschiedliche Erwartungen über Service, Service-Level, Menge und schlussendlich Kostenfolgen
- Benutzerunzufriedenheit
- Schwerfällige und für Change-Anforderungen unzureichende Verträge und SLAs
- Die Realität überrollt den Zustand der aktuellen Verträge
- Die laufende Marktentwicklung und die dadurch steigenden Erwartungen des Kunden an das Outsourcing werden durch den Anbieter nicht erfüllt
- Die Mitwirkungspflichten der Kunden sind nicht klar definiert oder werden unzureichend wahrgenommen

Die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, sich bereits im Vorfeld Gedanken über die potenziellen Probleme einer Outsourcing-Beziehung und deren Ursachen zu machen. Die Erkenntnisse daraus sind bereits in der strategischen Bewertung, dem Pflichtenheft und letztlich in den Verträgen bzw. dem SLA sowie dem Sourcing Governance Model zu verankern.

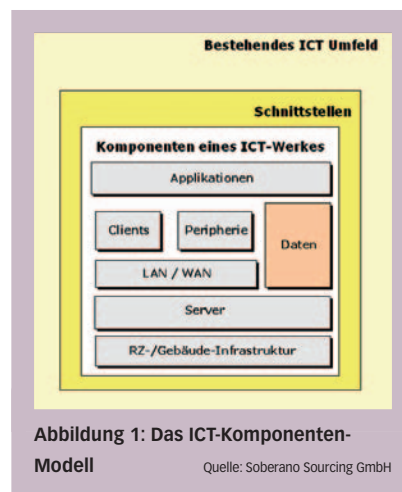


Abbildung 1: Das ICT-Komponenten-Modell

Die heute im Markt sichtbaren Probleme werden vor allem durch eine nicht hinreichende und ungenügend businessadäquate Beschreibung des Vertragsgegenstandes sowie den Umgang mit dessen Veränderungen verursacht. Der Vertragsgegenstand kann anhand des ICT-Komponenten-Modells (siehe Abbildung 1) strukturiert beschrieben werden. Die dazu zu erbringenden Services, deren Einbindung in das Umfeld des Kunden und die Behandlung der erforderlichen technischen und organisatorischen Schnittstellen bilden dabei den Kern des SLA.

Unzureichende Servicebeschreibungen oft Hauptursache von Problemen

Der eigentliche Kern einer Servicebeschreibung lässt sich in einem Metamodell (siehe Abbildung 2) verdichten. Aufbauend auf den Outsourcingzielen und den Geschäftsprozessen, die durch ICT-Services unterstützt werden sollen, können die erforderlichen Key-Performance-Indikatoren (KPI) abgeleitet werden. Eine hinreichende Beschreibung der ICT-Services liegt dann vor, wenn für jeden Service (oder jedes Servicebündel) folgende Aspekte beschrieben sind:

Servicebeschreibung: Was sind die Leistungen?

Service Level: Was ist die jeweilige Servicequalität pro Service?

Menge: Was ist die zu liefernde Menge?

ICT-Infrastruktur: Welche ICT-Infrastruktur wird zur Serviceerbringung bereitgestellt, also von der Entwicklungs-, Test-, Integrations- bis hin zur Produktionsumgebung? Dabei ist klar zu spezifizieren, ob diese dem Kunden individuell («dedicated») oder anteilmässig («shared») zur Verfügung gestellt wird.

Falls einer dieser Aspekte unzureichend beschrieben ist, so kann dies die Ursache für spätere Probleme (Symptome) sein. So wird zum Beispiel dem Kunden oft zu wenig klar gemacht, dass, um das Ziel der Kostenreduktion zu erreichen, eine «shared» ICT-Infrastruktur verwendet werden muss. Dadurch hat der Kunde natürlich nicht die Freiheiten bezüglich anfallender Changes. Diese können erst nach Validierung mit den anderen Kunden umgesetzt oder im ungünstigsten Fall gar nicht mit diesem Ansatz realisiert werden.

Der Schlüssel zu schlanken Servicebeschreibungen führt über die Analyse der Kostentreiber dieser Services. Bei SLA-Analysen stellen wir oft fest, dass diese sehr umfangreich sind, aber die eigentlichen Kostentreiber nicht adäquat erfasst sind. Hier würde eine konsequente Handhabung der 80/20-Regel rasch Abhilfe schaffen. Mit der Erfassung

und Beschreibung von 80 Prozent der Kosten durch die kostentreibenden Faktoren sowie der Abbildung von Massnahmen, welche die Zielerreichung unterstützen, werden die SLAs massiv schlanker und die potenziellen Probleme verringert.

Der richtige Umgang mit Veränderungen, Abweichungen und Claims

Langfristige Outsourcingverträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie potenziellen Veränderungen Rechnung tragen, indem sie diese bereits im Vertrag antizipieren und den partnerschaftlichen Umgang damit regeln. Häufig anzutreffende Veränderungen sind:

- Marktpreiszerfall von Services (vor allem Commodity-Services wie Desktop, SAP-Betrieb etc.)
- Beidseitige Unternehmensveräusserungen/-zukäufe
- Ablösungen von Services, Applikationen und Systemen
- Integration von neuen Services, Applikationen und Systemen
- Technologiewechsel
- Veränderungen der Mengen oder Service-Level
- Wechsel von Schlüsselpersonen während der Transitionsphase

Diese Veränderungen können heute bereits recht gut durch Vertragsformulierungen antizipiert werden, was das Risiko für den Kunden substanziell verringert. In heute marktüblichen Verträgen werden insbesondere bei Commodity-Services Benchmarkklauseln eingeführt, die den Anbieter dazu bringen, sich stetig nach den Marktpreisen auszurichten und potenzielle Marktpreisreduktionen an den Kunden weiterzureichen.

Es liegt auch auf der Hand, dass der Anbieter solche Klauseln in einer Konkurrenzsituation eingehen wird, jedoch bei bereits abgeschlossenen Verträgen nachträgliche Verhandlungen mit dieser Absicht sehr oft scheitern.

Ein heikler Punkt in SLA-Verhandlungen ist, wie bei Abweichungen von vereinbarten Services/Service-Levels miteinander umgegangen wird. Die herkömmliche Zuordnung wie Bonus/Malus pro Service über die ganze Vertragslaufzeit hat insbesondere in grossen Outsourcinggeschäften nicht die erforderlichen Effekte erzielt. Aufgrund dieser Erfahrungen werden insbesondere in solch komplexen Verträgen sogenannte Service-Kredit-Systeme angewendet.

Das Spezielle an solchen Systemen ist, dass ein maximaler Servicekredit pro Jahr festgelegt und folgendermassen gehandhabt wird: **Nichteinhaltung von Servicekriterien** => anteilmässige Kreditgutschrift an den Kunden

Übererfüllung von Servicekriterien

=> anteilmässige Kreditgutschrift an den Anbieter

Die Verteilung der Kreditsumme auf die einzelnen Services wird Anfang des Jahres festgelegt. Unter dem Jahr können aber auch Teile davon verändert werden, das heisst, wenn zum Beispiel ein Anbieter permanent einen vereinbarten Service-Level nicht einhält, so kann der Kunde auf diesen Service einen Servicekredit ansetzen und so den Anbieter dazu bewegen, alle erforderlichen Massnahmen zu treffen, um die Vereinbarung einzuhalten. Selbstverständlich – im Sinne einer langfristigen Partnerschaft – ist diesem System ein ausgeklügeltes Regelwerk hinterlegt,

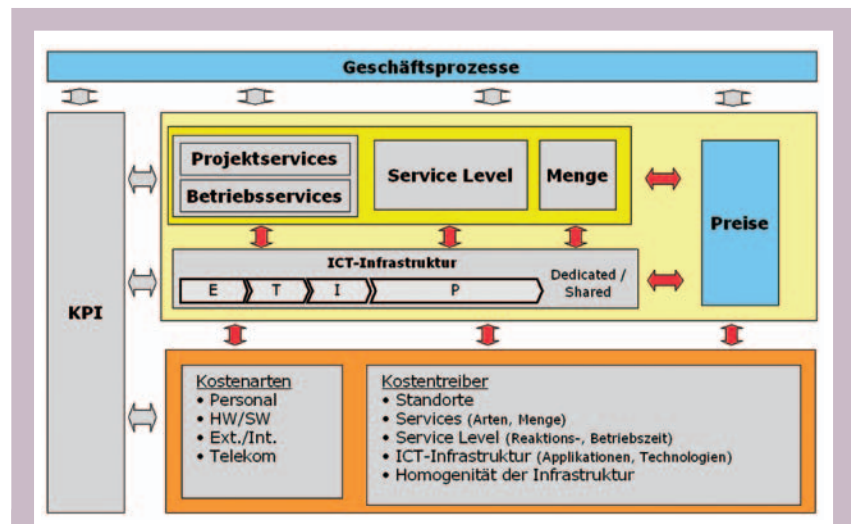


Abbildung 2: Symphonie von Service und Preisen

Quelle: Soberano Sourcing GmbH

das beidseitig unzumutbare Auswüchse unterbindet.

Ein Dauerbrenner ist das Thema Claim-Management, also das Management von Ansprüchen. Ansprüche können dabei vom Kunden oder vom Anbieter kommen. Meistens sind die Ursachen für Claims in unsorgfältig abgefassten SLAs sowie schlechten Vertragsarchitekturen und der Ausgestaltung der Vertragsformulierungen zu suchen.

Im Gegensatz zu Changes – wo schon im Voraus klar ist, dass es sich hier um Änderungen gegenüber dem Vertrag handelt – entstehen Claims meistens unabsichtlich, kommen unverhofft und sind in der Regel sehr verschieden je nach Business-Case und Kunde. Als Erstes muss die Sachlage geklärt werden, das heisst, ob der angemeldete Anspruch überhaupt berechtigt ist, und falls ja, ob die Höhe des Anspruches adäquat ist.

Das Schwierige dabei ist, dass die Klärung nach interdisziplinären Fähigkeiten verlangt, also vom Informatiker, Servicemanager, Kunden-Account-Manager, Financial Manager bis hin zum Contract-Manager erbracht werden muss. Ein sauberes, strukturiertes Manage-

ment dieser Claims ist zentral und birgt für den Kunden ein riesiges Potenzial an Kosteneinsparungen respektive für den Anbieter eine direkte Erhöhung des Deckungsbeitrages.

In der Regel wird aber das Outsourcinggeschäft schon kurz nach der Transition von anderen Mitarbeitern betreut, womit einerseits die impliziten Vereinbarungen verloren gehen und andererseits oft die erforderlichen Fähigkeiten für ein professionelles Claim-Management zu wenig vorhanden sind.

Beziehungsmanagement heisst adäquate «Sourcing Governance»

Sind nun die Grundlagen gelegt, so müssen diese auch durch organisatorische Massnahmen – nach dem Sourcing Governance Model – sichergestellt werden. Durch ein Outsourcing entstehen organisatorische Schnittstellen, das heisst, Funktionen, welche vorher durch die IT-Organisation wahrgenommen wurden, werden zum Outsourcer verlagert und eine klare Festlegung der Aufgaben und Schnittstellen/Interaktionen muss vertraglich sichergestellt werden.

Leider wird in der Praxis dem Sourcing

Governance Model zu wenig Beachtung geschenkt und in Outsourcingprozessen oft viel zu spät daran gearbeitet. Nach unserer Erfahrung sollte ein Sourcing Governance Model mindestens für folgende Aspekte die Organisation zur Verfügung stellen, um diese effektiv und effizient bearbeiten zu können:

- Eskalationsmanagement
- Change- und Claim-Management
- Boards für Benutzer, Technologie, Innovation, Projekte
- Periodische Leistungskontrolle/-review

Fazit

Eine langfristige und erfolgreiche Partnerschaft erfordert ein stabiles und solides Fundament, das heisst einen fairen, marktüblichen Vertrag mit SLAs, welcher auch den Umgang mit zukünftigen Changes und Claims adäquat regelt. Basierend darauf kann mit dem Sourcing Governance Model das gegenseitige Vertrauen aufgebaut werden und somit eine Partnerschaft entstehen und wachsen.

In Anlehnung an die Natur gilt auch hier: Stetiges Giessen, Pflegen und Hegen führt zu gesunden Pflanzen, die Freude bereiten. ■